



# STRATÉGIE D'ENGAGEMENT

**20** Dialogue sur le développement  
économique des régions du Québec  
**16** Rapport synthèse



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions

Canada

## **PUBLIÉ PAR**

Agence de développement économique  
du Canada pour les régions du Québec  
Montréal (Québec) H3B 2T9

[www.dec-ced.gc.ca](http://www.dec-ced.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le ministre de l'Agence  
de développement économique du Canada  
pour les régions du Québec, 2015

**CATALOGUE** lu90-4/46-2016F-PDF

**ISBN** 978-0-660-06415-4

# MESSAGE DU MINISTRE

LE GOUVERNEMENT DU CANADA S'EST ENGAGÉ À INVESTIR POUR FAIRE CROÎTRE L'ÉCONOMIE ET CRÉER DES EMPLOIS ET DE LA PROSPÉRITÉ POUR RENFORCER LA CLASSE MOYENNE. POUR Y PARVENIR, NOUS MISONNS SUR L'INNOVATION. MON BUT EST DE FAIRE DE L'INNOVATION UNE VALEUR CANADIENNE AU MÊME TITRE QUE NOS AUTRES VALEURS, UNE VALEUR POUR LAQUELLE NOUS SERONS RECONNUS DANS LE MONDE ENTIER.

Pour atteindre notre objectif, nous avons entrepris d'écouter les points de vue diversifiés de la population canadienne, dont le Québec. Nous avons amorcé un travail de collaboration avec les provinces, les territoires, les municipalités, les collectivités autochtones, les représentants du système d'enseignement postsecondaire, les employeurs et les travailleurs de manière à accroître la qualité et à améliorer l'incidence de nos programmes à l'appui de l'innovation, de la recherche scientifique et de l'entrepreneuriat.

Le Dialogue sur le développement économique réalisé par Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) au cours des derniers mois est un projet ambitieux et innovant, qui s'inscrit dans cette perspective. L'exercice a permis de dresser un portrait des atouts, des défis et des possibilités proposés par divers acteurs en développement économique régional et des citoyens de partout au Québec. Et cela, dans le but d'appuyer le changement et de mettre à profit ces idées pour stimuler la croissance inclusive. Nous devons être mieux en mesure, par exemple, de soutenir les entreprises en démarrage et l'expansion des entreprises novatrices de technologies propres, à impact élevé et la prochaine génération de sociétés internationales contribuant à la lutte aux changements climatiques et créatrices d'emplois.

Nous devons agir avec audace pour développer les régions en faveur d'un Québec orienté vers l'innovation et la croissance inclusive et pour cela, toutes les idées méritent d'être écoutées. Les conclusions de ces échanges contribueront à l'élaboration des nouvelles orientations de DEC et à son alignement étroit avec les résultats recherchés par le gouvernement du Canada au cours des prochaines années. Ensemble, nous pourrons faire du Canada un pays plus prospère, où les idées deviennent réalité!

Cordialement,



**L'HONORABLE NAVDEEP SINGH BAINS**

Ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique et ministre responsable de Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC)



## MESSAGE DE LA SOUS-MINISTRE/ PRÉSIDENTE

Je suis heureuse de vous présenter les résultats des activités menées par Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) dans le cadre de sa *Stratégie d'engagement 2016 : Dialogue sur le développement économique des régions du Québec*.

Plus de 1 000 participants de toutes les régions du Québec – entrepreneurs, organismes à but non lucratif, chercheurs, représentants de collectivités autochtones et représentants d'organismes fédéraux, provinciaux et municipaux – ont pris part à cette initiative, contribuant à une réflexion collective sur le thème du développement économique. Je suis fière de cette initiative, résolument axée sur le XXI<sup>e</sup> siècle.

À DEC, on s'engage à appuyer les régions et les entreprises du Québec afin qu'elles participent pleinement à l'économie de demain – une économie axée sur l'innovation. Or, nous ne pouvons agir seuls. Les opinions et les idées généreusement exprimées pendant cet exercice, permettront à DEC d'améliorer la mise en œuvre de ses programmes de façon à répondre aux besoins du Québec, un travail qu'il effectuera en complémentarité avec ses partenaires.

L'information recueillie pendant le Dialogue contribue déjà à répondre aux priorités gouvernementales et à définir les orientations stratégiques de DEC pour les cinq prochaines années. Ces données sont d'une grande richesse et par conséquent, je suis convaincue que ce rapport sera fort utile aux partenaires de DEC, ainsi qu'à l'ensemble des intervenants.

Au nom de toute l'équipe de DEC, je remercie les participants qui ont permis de faire de cet exercice un succès. Ce n'est que le début d'une collaboration que nous souhaitons longue et fructueuse. Dans les années à venir, nous resterons à l'écoute pour maintenir l'efficacité des interventions de DEC dans les régions du Québec.

Cordialement,



**MANON BRASSARD**

Sous-ministre/présidente – Développement économique Canada  
pour les régions du Québec (DEC)



# SOMMAIRE EXÉCUTIF

Entre février et avril 2016, Développement Économique Canada pour les régions du Québec (DEC) a tenu un dialogue ouvert avec les citoyens et les acteurs du développement économique de toutes les régions du Québec. Ce dialogue s'est fait en deux phases :

- Un appel aux idées sous forme de questionnaire en ligne
- Des tables rondes multirégionales thématiques :
  - L'innovation et les grappes industrielles (10 mars)
  - La participation économique des communautés (15 mars)
  - Le passage au numérique et les technologies Web (23 mars)
  - Le développement et la diversification économiques des collectivités (5 avril)
  - Les technologies propres (6 avril)
  - Le tourisme (7 avril)
  - L'interface entre les universités et les entreprises (12 avril)
  - Forum InnovAction – ADRIQ (14 avril)
  - La défense et les retombées industrielles et technologiques (RIT) (19 avril)
  - Le développement économique des villes (25 avril)
  - La croissance économique, le commerce et le développement des marchés (26 avril)
  - Le développement économique des communautés autochtones (28 avril)

Lors de ces activités d'engagement, DEC a reçu la contribution de plus de 1 000 citoyens et acteurs du développement économique régional, qui ont proposé de nombreuses pistes de solutions en réponse aux enjeux et défis auxquels font face les collectivités et les entreprises du Québec. En tout près de 5 000 propos ont été analysés et synthétisés.

Ce fut une occasion pour DEC de valider et de bonifier sa compréhension de la réalité des régions du Québec, pour ainsi améliorer son approche et ses outils d'intervention en se basant sur les besoins et attentes des citoyens, de même que des acteurs du développement économique régional.

À cet égard, les réflexions ont mis en évidence plusieurs leviers d'intervention potentiels, que nous avons articulés autour de trois grands axes qui concordent avec les domaines d'action du Programme d'innovation du Canada.

## AXE 1 : CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ INNOVANTE ET RENDRE LES ENTREPRISES PLUS COMPÉTITIVES

Afin de contribuer à rendre les entreprises québécoises plus compétitives sur les plans économique, social, environnemental et technologique, les participants ont suggéré les mesures suivantes :

- la modernisation des critères de subvention pour les projets et les entreprises, en mettant l'accent sur les retombées socioéconomiques, écologiques et technologiques;
- l'offre d'un cadre de gouvernance des programmes plus moderne et plus propice au développement des entreprises qui tienne compte des nouvelles réalités juridiques, démographiques, géographiques, techniques et entrepreneuriales, et ce, en collaboration avec les autres partenaires financiers;
- la collaboration accrue entre le milieu des entreprises et celui de la recherche afin de multiplier les possibilités de développement technologique et l'introduction de l'innovation au sein des modes de production des entreprises;
- la mise en réseau des produits, services et activités des entreprises émergentes et déjà établies dans une perspective d'économie;
- davantage d'offres de soutien technique, financier et/ou stratégique pour toute initiative propice au développement de l'innovation et de la R-D;
- davantage de soutien aux entreprises en vue de mieux exploiter le potentiel de commercialisation et d'exportation de leurs produits et services, et résultant de l'évolution des marchés et des besoins.

Ces propositions s'inscrivent dans un contexte où l'élan des jeunes entreprises, ainsi que des regroupements stratégiques, est freiné par un cadre institutionnel, réglementaire, financier et administratif des différents paliers de gouvernement peu dynamique face à l'évolution rapide des besoins, des marchés et des territoires. Chez les employeurs établis, plusieurs d'entre eux n'ont pas à leur portée tous les moyens nécessaires pour adapter leur modèle d'affaires aux nouvelles tendances, en matière de technologies et de stratégies de production.

## AXE 2 : CONTRIBUER À RENDRE LES RÉGIONS PLUS ATTRAYANTES POUR LES JEUNES ET LES PROFESSIONNELS, ET PLUS PERFORMANTES EN MISANT SUR LEURS AVANTAGES COMPARATIFS

Avec pour objectif de rendre les différentes régions mieux adaptées à la réalité des jeunes, des professionnels, des entrepreneurs et des investisseurs, les participants ont souligné les besoins suivants :

- agir sur la promotion des modèles de regroupement stratégique d'acteurs sociaux et économiques, ainsi que sur la consolidation des pôles d'excellence à travers la province;
- appuyer l'expansion des réseaux et programmes de formation postsecondaire bilingues et multidisciplinaires à travers la province;
- poursuivre la modernisation technologique et écologique des équipements, des infrastructures et de l'offre de services publics.

Ces propositions découlent d'un constat partagé par de nombreux participants, selon lequel plusieurs régions et collectivités n'ont pas encore à leur portée tous les moyens nécessaires pour être attractives auprès des jeunes, des familles, des professionnels, des entrepreneurs et des investisseurs. Elles font face à des défis territoriaux contraignants (p.ex. : l'absence de complémentarité des services, l'éloignement des grands centres d'activité, le manque et le vieillissement des infrastructures).

## AXE 3 : ASSURER UNE COLLABORATION ACCRUE DES GOUVERNEMENTS ET DES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Dans le but de rendre les activités et les programmes gouvernementaux plus visibles, différentes pistes d'action sollicitant le leadership des intervenants publics, dont DEC, ont été suggérées. Il s'agit notamment de :

- favoriser le développement de programmes conjoints avec d'autres agences publiques et privées;
- être un ambassadeur des produits, services, activités et modèles d'affaires des entreprises du Québec au Canada et à l'étranger;
- être une vitrine pour les innovations et les nouvelles technologies québécoises axées sur le développement durable;
- se démarquer en développant un programme d'aide à l'importation d'intrants dans les régions éloignées des grands centres urbains;
- appuyer les institutions, les organisations, les partenariats ou encore les programmes de formation, de mentorat et d'immersion propices au développement de la main-d'œuvre face aux barrières intergénérationnelles, socioculturelles et géographiques.

Le succès de ces mesures repose en partie sur un certain nombre d'atouts proposés par les participants. Il conviendra d'en tirer profit dans une perspective de développement économique régional. Ces atouts incluent :

- l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ambitieux, responsables et créatifs avec des besoins précis en matière de technologie et d'infrastructures;
- la participation active de nouvelles organisations fondées sur des formes novatrices de partenariats entre les acteurs sociaux et économiques, à l'instar des regroupements stratégiques et des pôles d'excellence, permettant une utilisation optimale des ressources naturelles et la consolidation d'une économie basée sur le savoir;
- l'adhésion des acteurs du développement économique régional à de nouveaux critères de performance où les retombées sociales et l'optimisation des ressources naturelles et technologiques occupent une place importante.

Somme toute, le niveau de participation atteint et la richesse des propos recueillis dans le cadre de la Stratégie d'engagement de DEC et présentés dans ce rapport de synthèse démontrent que l'avenir des régions du Québec est au cœur des préoccupations des citoyens et des acteurs du développement économique. Une meilleure compréhension de la réalité du terrain assurera que DEC répond aux besoins du milieu et qu'il agit en complémentarité avec les autres partenaires du développement économique, de manière à contribuer à la mise en œuvre des grandes priorités du gouvernement du Canada.

Nous entendons partager ces constats et précieuses informations, qui vont bien au-delà du mandat de DEC, avec les collaborateurs d'autres ministères fédéraux et gouvernements. En effet, les résultats présentés dans ce rapport démontrent qu'un dialogue est amorcé avec les citoyens, les acteurs du développement économique et les partenaires au Québec. Dans les mois et années à venir, DEC continuera d'être à l'écoute du public et des intervenants concernés pour assurer un avenir durable aux collectivités et régions du Québec.



Légende : Table ronde du 15 mars 2016 ayant pour thématique *La participation économique des communautés*

# TABLE DES MATIÈRES

Message du ministre	iii
Message de la sous-ministre/présidente	iv
Sommaire exécutif	v
Liste des abréviations	1
Introduction	3
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>5</b>
<b>L'innovation et la compétitivité des entreprises</b>	
1.1 Société entrepreneuriale	6
1.2 Innovation et grappes	8
1.3 Développement des marchés et intégration dans les chaînes de valeur mondiales	12
1.4 Croissance des entreprises	15
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>20</b>
<b>La performance des régions qui misent sur leurs avantages comparatifs</b>	
2.1 Les régions du Québec	21
2.2 Les collectivités du Québec	24
2.3 Connectivité et accessibilité des régions	27
2.4 Tourisme	29
2.5 Développement économique des collectivités autochtones	32
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>36</b>
<b>La collaboration des gouvernements et des partenaires du développement économique</b>	
3.1 Gouvernance	37
3.2 Croissance propre et développement durable	40
3.3 Main-d'œuvre	43
3.4 Financement	46
3.5 Infrastructures	49
Conclusion	52
Lexique	53



# LISTE DES ABRÉVIATIONS

LES ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE PRÉSENT RAPPORT FIGURENT CI-DESSOUS EN ORDRE ALPHABÉTIQUE.

---

<b>ADRIQ</b>	Association pour le développement de la recherche et de l'innovation du Québec
<b>BA</b>	Bureaux d'affaires
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CAE</b>	Centre d'aide aux entreprises
<b>CCTT</b>	Centres collégiaux de transfert de technologie
<b>CÉGEP</b>	Collège d'enseignement général et professionnel
<b>CLOSM</b>	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
<b>CTM</b>	Comité de travail multisectoriel
<b>DEC</b>	Développement économique Canada pour les régions du Québec
<b>GQ</b>	Gouvernement du Québec
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté
<b>OBNL</b>	Organisme à but non lucratif
<b>ORPEX</b>	Organismes régionaux de promotion des exportations
<b>PCCI</b>	Programme canadien pour la commercialisation des innovations
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>RA</b>	Région administrative
<b>R-D</b>	Recherche et développement
<b>RIT</b>	Politique des retombées industrielles et technologiques
<b>SADC</b>	Société d'aide au développement des collectivités
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et des communications



Table ronde du 28 avril 2016 ayant pour thématique  
*Le développement économique des communautés autochtones*

# INTRODUCTION

DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE D'ENGAGEMENT, DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC (DEC) A MENÉ, DE FÉVRIER À AVRIL 2016, UN DIALOGUE OUVERT ET TRANSPARENT SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC. CITOYENS ET ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ONT ÉTÉ INVITÉS À SE JOINDRE À CETTE CONVERSATION.

Durant cette période, DEC a reçu la contribution de près de 1 100 citoyens et acteurs du développement économique régional au Québec. Certains ont participé à un appel aux idées en répondant à un sondage en ligne. D'autres ont pris part à l'une des douze tables rondes thématiques multirégionales organisées par DEC.

## PRINCIPES DIRECTEURS

Plusieurs principes ont guidé la mise en œuvre de la Stratégie d'engagement :

- i) **Ouverture** : le dialogue devait servir à présenter une grande variété de points de vue et l'équilibre devait être préservé entre eux;
- ii) **Alignement** : le gouvernement du Canada a décidé de consulter les Canadiens, de leur faire part de ses activités et de leur donner la possibilité d'y prendre part;
- iii) **Transparence** : les participants étaient tenus informés des objectifs du processus et d'autres questions par des communications claires;
- iv) **Neutralité** : les conclusions de la démarche doivent refléter les positions du plus grand nombre d'intervenants;
- v) **Non-attribution des propos** : il a été convenu que les propos des participants seraient rapportés anonymement pour favoriser les échanges.

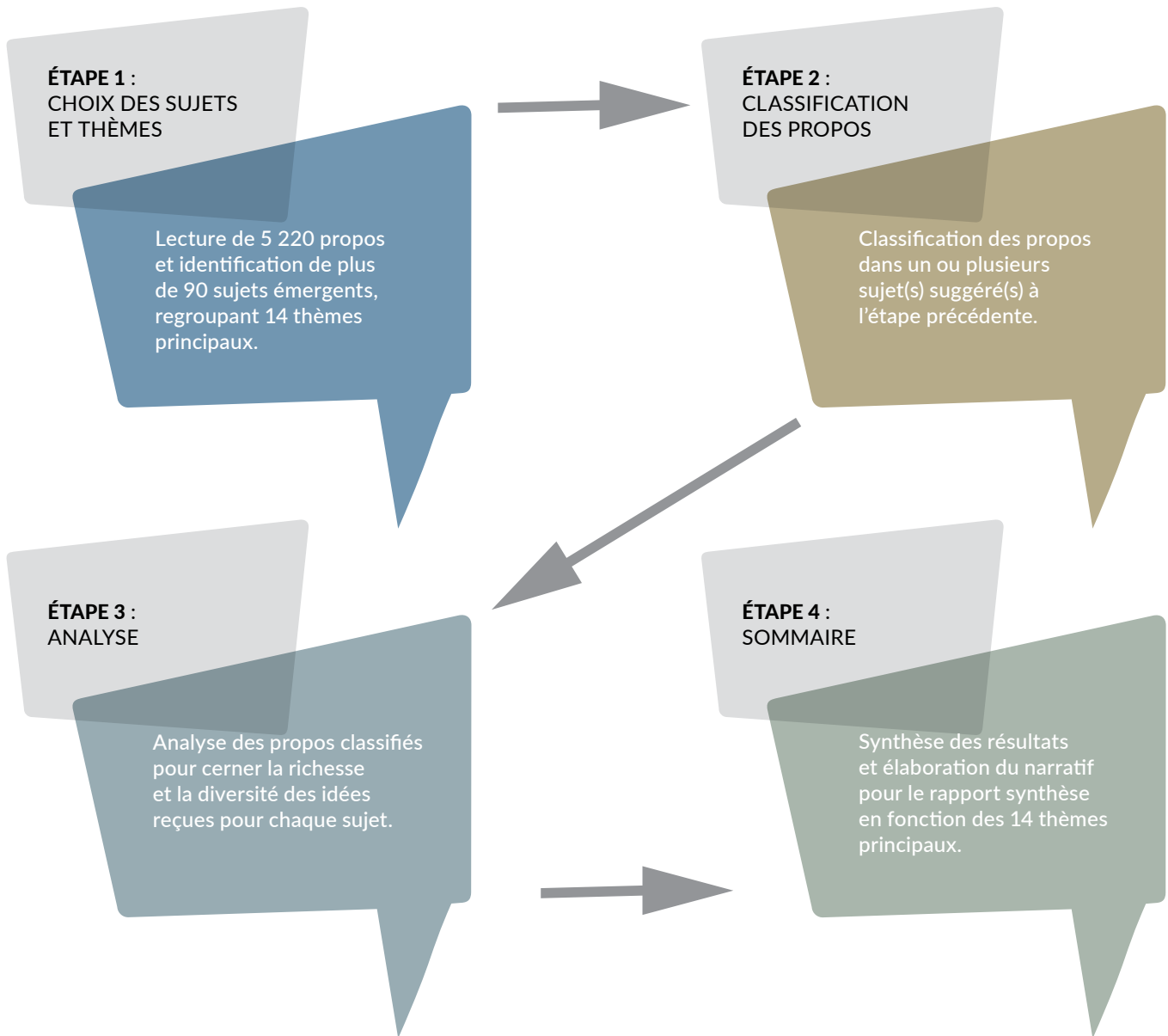
## RÉSUMÉ DE LA MÉTHODOLOGIE

L'information recueillie dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie d'engagement a été compilée, analysée et synthétisée dans le présent rapport. En tout, 5 220 énoncés ont été reçus : 2 636 l'ont été par le sondage en ligne et 2 584, lors des tables rondes.

L'analyse des énoncés a été réalisée en quatre étapes (voir figure 1).

Les discussions ont eu une portée plus large que celle du mandat de DEC. Les propos recueillis seront donc utiles à d'autres partenaires fédéraux et acteurs du développement économique du Québec. DEC compte leur en faire part.

Figure 1. Étapes d'analyse des propos recueillis



## RÉSULTATS

Trois grands axes ont émergé des commentaires reçus :

1. L'innovation et la compétitivité des entreprises;
2. La performance des régions qui misent sur leurs avantages comparatifs;
3. La collaboration des gouvernements et des partenaires du développement économique.

Ces trois thèmes, reflets du point de vue des répondants, sont alignés avec les priorités qui orienteront les interventions du gouvernement du Canada pour assurer une croissance propre et inclusive de l'économie canadienne.

# 1

## CHAPITRE

L'INNOVATION ET LA  
COMPÉTITIVITÉ DES  
ENTREPRISES

# 1.1 Société entrepreneuriale

La question de la culture entrepreneuriale du Québec, du mentorat, de la relève entrepreneuriale, de l'entrepreneuriat collectif et de l'économie sociale a occupé une place importante dans les échanges qu'ont eus les participants (tableau 1).

Tableau 1. Société entrepreneuriale – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUPS	Culture et diversité entrepreneuriales des régions
DÉFIS	Soutien à l'entrepreneuriat limité à quelques régions et à quelques secteurs d'activité
	Manque de flexibilité des programmes de soutien aux modèles d'affaires novateurs et à l'entrepreneuriat collectif
	Manque de soutien aux entreprises en mesure de jouer le rôle de mentor
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Renforcement de la culture entrepreneuriale dans les régions du Québec
	Promotion de l'économie sociale et de l'économie circulaire comme modèles de développement de l'écosystème d'entreprises
	Mise en œuvre d'une stratégie pour soutenir les programmes de mentorat et prévenir le décrochage

## ATOUPS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *Culture et diversité entrepreneuriales*

Il existe au Québec une culture entrepreneuriale forte. L'importance de la formation des jeunes entrepreneurs et de la mise en place de programmes de mentorat et d'incubateurs est d'ailleurs reconnue.

La grande diversité du tissu entrepreneurial des régions de Montréal et de Québec favorise l'innovation, l'établissement de collaborations prometteuses et la saine concurrence.

Les autres régions du Québec sont moins diversifiées et souvent mono-industrielles. Toutefois, quelques initiatives ont commencé à voir le jour dans des secteurs d'activité différents de l'industrie locale dominante ou complémentaires à celle-ci.

Parallèlement, le secteur de l'économie sociale a commencé à prendre de l'ampleur au Québec au cours des dernières années. De petites entreprises ont lancé des services variés et se sont taillées une place dans la chaîne de valeur des grands joueurs.

Malgré ces atouts, la culture entrepreneuriale n'est pas assez visible ou valorisée au Québec. On se heurte à plusieurs défis :

- la culture de la grande entreprise est encore forte dans de nombreuses collectivités;
- les connaissances sur les défis liés à l'entrepreneuriat sont insuffisantes;
- il existe des obstacles administratifs;
- les ressources des organismes d'accompagnement et de coaching sont trop limitées pour répondre pleinement aux besoins;
- les groupes syndicaux font des pressions;
- la grande entreprise monopolise les ressources.

Ainsi, plusieurs entreprises sont abandonnées avant leur phase de maturation et bon nombre d'entre elles quittent la province dans leur phase d'expansion. Résultat : la capacité de rétention des entreprises dans les régions s'affaiblit et le bilan migratoire provincial devient négatif.

#### *Soutien insuffisant à l'entrepreneuriat*

L'offre insuffisante de formations en entrepreneuriat explique en grande partie le manque de relève ainsi que le manque de connaissances et de compétences administratives des jeunes entrepreneurs. Les entreprises situées dans des régions qui dépendent fortement des ressources naturelles sont tout particulièrement touchées par ce problème.

Aussi, les programmes de soutien à l'entrepreneuriat collectif sont mal adaptés et les critères manquent de souplesse, plus particulièrement dans le domaine de l'économie sociale. Notamment, trop peu d'entreprises peuvent jouer le rôle de mentor.

Par ailleurs, la structure des programmes d'études actuels, la réglementation gouvernementale, les lois et la fiscalité freinent la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat collectif, car ils ne répondent pas aux besoins des modèles coopératifs.

#### **PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES**

Les participants proposent de renforcer la culture entrepreneuriale, de promouvoir l'économie sociale comme modèle de développement de l'écosystème d'entreprises et d'offrir un soutien accru aux entreprises.

#### *Renforcement de la culture entrepreneuriale*

Pour renforcer la culture entrepreneuriale au Québec, les différents ordres de gouvernement sont appelés à encourager les écoles à offrir des formations en entrepreneuriat et à inciter les étudiants à se lancer en affaires.

Les démarches faites auprès des établissements d'enseignement pourraient, entre autres, viser à repérer les jeunes qui ont un profil d'entrepreneur et à leur fournir l'appui dont ils ont besoin pour explorer et exploiter leur potentiel.

D'autres moyens susceptibles de promouvoir la culture entrepreneuriale au Québec ont aussi été mentionnés, comme :

- les concours, les foires et les bourses;
- l'immersion des jeunes du secondaire, voire du primaire, dans le monde des affaires et de l'entrepreneuriat, par leur exposition à des modèles de réussite;
- la sensibilisation des nouveaux arrivants au modèle entrepreneurial québécois (ex. : au moyen d'activités de sensibilisation et de formation).

#### *Promotion de l'économie sociale*

Pour promouvoir et démontrer la valeur ajoutée de l'économie sociale comme modèle de développement et composante importante de l'écosystème d'entreprises, les participants ont proposé :

- de réaliser des études approfondies;
- de mettre en place un projet gouvernemental pilote (ex. : offrir des crédits d'impôt aux entreprises de l'économie sociale);
- de susciter la collaboration accrue des OBNL de l'économie sociale.

Il y aurait lieu de tenir compte des impacts sociaux des projets d'entreprise, en plus de leurs retombées économiques.

#### *Soutien aux entreprises*

Il serait souhaitable d'offrir davantage de programmes de mentorat jumelant des entreprises modèles à des entreprises en démarrage ou à des entreprises confrontées à des défis de taille. Les bonnes pratiques et les histoires de réussites seraient ainsi mieux diffusées. Pour ce faire, il faudrait, notamment :

- repérer des chefs d'entreprises et des chefs de file et les inciter à devenir mentors;
- élaborer des stratégies permettant d'accroître le taux de survie des entreprises (ex. : offrir des crédits d'impôt ou du soutien pour l'élaboration de plans d'affaires, de plans financiers, de stratégies de marketing et de stratégies de commercialisation);
- mettre en place un programme de prêt mieux adapté aux besoins des PME en démarrage.

## 1.2 Innovation et grappes

L'innovation figure parmi les thèmes les plus abordés par les participants, qui sont d'avis qu'elle est le fer de lance de l'entrepreneuriat et de la croissance, tant pour les collectivités que pour les entreprises (tableau 2).

Tableau 2. Innovation et grappes – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	<p>Capacité élevée d'innovation au Québec grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la présence d'universités, de centres de recherche et de centres de transfert technologique</li> <li>• la présence de regroupements et de pôles stratégiques</li> <li>• l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs créatifs et motivés</li> </ul>
DÉFIS	Manque de collaboration intersectorielle et interdisciplinaire
	Programmes de financement qui ne couvrent pas entièrement les besoins des entreprises à différents stades de l'innovation
	Demandes de financement qui nécessitent des démarches laborieuses de la part des entrepreneurs sans garantie d'obtenir des fonds
	Accès limité des entreprises en région périphérique aux ressources spécialisées et technologiques
	Résistance aux changements dans des secteurs d'activité où les périodes de transition et d'adaptation sont réputées être très longues
	Manque d'accompagnement stratégique et financier en matière de marketing
	Ressources financières et moyens pour commercialiser les produits et services innovants insuffisants (dans les PME et les centres de recherche)
	Manque de vitrines technologiques et de bancs d'essai pour tester les produits
	Politique du soumissionnaire le moins cher est contre-productive
Absence de stratégie d'innovation intégrée par tous les ordres de gouvernement	
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Offrir davantage d'incitatifs à la R-D et à l'innovation en révisant les critères d'octroi de l'aide financière et en revoyant les règles administratives à suivre, les sommes allouées, les modalités de remboursement et les critères d'évaluation du rendement
	Élaborer une politique axée sur la R-D et l'innovation
	Aplanir les obstacles à l'innovation



## ATOUTS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *La capacité d'innovation au Québec*

Plusieurs atouts du système d'innovation québécois ont été mentionnés, tels que :

- la présence d'universités et de centres de recherche qui disposent d'infrastructures de qualité, d'un bon accès aux connaissances et d'un capital humain qui leur permet d'innover. Ces institutions sont souvent les premières à adopter de nouvelles technologies et servent de bancs d'essai pour les entreprises innovantes. Elles jouent un rôle important dans la production et le transfert des connaissances;
- la présence de grappes industrielles qui favorisent l'innovation et la créativité et encouragent l'échange d'idées et la mise en commun des ressources;
- la capacité d'innover des entreprises québécoises;
- la présence de centres de recherche qui permettent de réaliser des projets innovants adaptés aux besoins et contextes locaux, surtout dans les régions rurales et périphériques;
- la densité relativement forte des services publics et privés et d'équipements à la fine pointe de la technologie en région urbaine;
- l'avantage concurrentiel des régions en matière d'exploitation, de transformation et de commercialisation des ressources naturelles;
- l'intérêt accru des entreprises et des gouvernements à s'engager dans la promotion des innovations axées sur le développement durable, notamment dans les secteurs de l'énergie et des transports.

Les défis relatifs à la promotion de l'innovation et de la R-D touchent les entreprises, les autorités publiques et les établissements d'enseignement et de recherche.

### *Défis des entreprises*

Pour les entreprises, la question du financement est le principal défi et elle se décline comme suit :

- le manque de financement est ressenti à tous les stades de l'innovation, de la conception à la commercialisation des produits et services;
- le financement des activités d'innovation est encore perçu comme une dépense et non comme un investissement dans certains secteurs d'activité économique traditionnels du Québec;
- l'accès aux programmes de financement existants exige des démarches administratives laborieuses, au terme desquelles l'octroi de financement n'est pas garanti;
- les entreprises en démarrage manquent d'accompagnement stratégique et financier au stade de la commercialisation, étape déterminante d'un projet innovant.

Les entreprises des régions périphériques qui désirent innover affichent un retard en matière d'intégration des technologies numériques. Celui-ci tient principalement à :

- des contraintes technologiques (ex. : le manque d'accès à Internet et aux services de télécommunications);
- l'accès difficile à des ressources humaines qualifiées et aux technologies, ce qui freine les projets de collaboration.

Dans certains secteurs d'activité traditionnels, comme la forêt et l'agroforesterie, la résistance à l'innovation est une entrave à la modernisation des pratiques et à l'adaptation des entreprises aux tendances des marchés local et international. Cette résistance est encore plus forte dans les secteurs où les périodes de transition et d'adaptation sont réputées être longues. Elle s'explique aussi par divers facteurs, dont :

- la crainte de l'impact du commerce en ligne sur les emplois locaux;
- la difficulté de justifier le financement de la R-D par rapport au financement d'équipements;
- l'accès difficile au capital de risque.

### *Défis des autorités publiques*

Un certain nombre de politiques et de pratiques publiques sont perçues par les participants comme contre-productives et inefficaces, voire désuètes. Les participants ont mentionné que :

- la politique du choix du soumissionnaire le plus bas décourage l'innovation, car les coûts initiaux sont plus élevés lorsqu'on lance un projet innovant;
- l'absence d'une stratégie d'innovation intégrée par tous les ordres de gouvernement;
- on gagnerait à réviser les critères de sélection ou de priorisation pour le financement de projets innovants et de R-D. De plus, les critères de sélection devraient inclure des indicateurs de succès qui tiennent compte du contexte dans lequel ces projets prennent place (ex. : moduler le soutien selon le niveau de maturité de l'entreprise, son éloignement d'un centre urbain, sa capacité à réaliser des activités à valeur ajoutée, et le caractère social ou technologique de ses innovations).

### *Défis des établissements d'enseignement et de recherche*

Les établissements d'enseignement et de recherche (dont les collèges, les universités et les centres de transfert technologique) font face aux mêmes défis financiers que les entreprises en matière de création des conditions propices à l'émergence de nouveaux produits, services et procédés. Il en résulte que les innovations développées dans les établissements universitaires et les centres de recherche sont rarement récupérées par les entreprises et commercialisées.

Ainsi, les principaux défis mentionnés sont liés au manque :

- de ressources financières, d'outils et de moyens relatifs à la commercialisation et à la diffusion des produits innovants — des activités qui ne font pas partie du mandat des établissements universitaires et des centres de recherche, qui se concentrent plutôt sur la formation, la recherche et le développement des connaissances;
- de vitrines technologiques et de bancs d'essai qui permettent de tester les produits et les procédés innovants et d'évaluer s'ils répondent aux besoins des consommateurs et des organisations.

Plusieurs participants pensent que ces lacunes sont causées par le manque de collaboration intersectorielle et interdisciplinaire. Ils ont cependant reconnu que, bien qu'essentielle, cette collaboration peut parfois être contre-productive et mener à l'émergence de situations contentieuses en matière de propriété intellectuelle.

Aussi, les besoins d'optimisation des procédés et des modes de production des entreprises prévalent encore sur la recherche de solutions innovantes aux enjeux environnementaux.

### PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

Plusieurs des propositions avancées par les participants portent sur la révision des programmes de financement, l'élaboration de politiques axées sur la R-D et l'innovation, et l'abolition des barrières technologiques.

#### *Révision du soutien à la R-D et l'innovation*

En ce qui concerne le financement, les participants suggèrent une série de mesures qui devraient être complémentaires pour appuyer les entreprises à toutes les étapes du cycle d'innovation. Ils préconisent :

- la révision des critères d'admission des programmes, des sommes qui y sont allouées, des règles administratives à observer, des modalités de remboursement à suivre et des critères d'évaluation du rendement à appliquer;
- la prolongation de la période de crédit d'impôt des entreprises innovantes afin de tenir compte de la période de commercialisation;
- un appui financier plus important pour les incubateurs et les accélérateurs;
- une plus grande tolérance au risque lorsque les projets innovants sont évalués. Cette tolérance au risque s'exprimerait, entre autres, par des contributions financières tout aussi avantageuses que pour les projets moins risqués;
- l'amélioration de l'accès des PME aux services des centres de recherche.

Les politiques de soutien à l'innovation et à la R-D en matière de retombées industrielles et technologiques (RIT) devraient être revues pour tenir compte des pratiques exemplaires d'ici et d'ailleurs. Pour les PME, on pourrait envisager :

- d'offrir des mesures d'accompagnement à la fois financières, technologiques et stratégiques;
- de rendre plus visibles les programmes d'aide à la mise en marché de nouveaux produits et procédés (ex. : parrainage de plateformes et de forums nationaux et internationaux d'échange de nouvelles technologies);
- d'organiser des activités de maillage entre les entreprises et les universités;
- que les institutions locales montrent qu'elles font confiance aux entreprises en démarrage pour envoyer un signal positif aux investisseurs ou donneurs d'ordres étrangers quant à la viabilité des projets et donner de la crédibilité aux entrepreneurs québécois (ex. : prise de risques accrue);
- de renforcer la présence des entreprises québécoises sur le Web et dans les médias sociaux et d'encourager le commerce électronique;
- d'évaluer la possibilité que les entreprises aient obligatoirement à se doter d'un site Web et d'un plan d'action numérique pour déposer une demande de financement;
- de créer un portail d'information sur les innovations conçues dans les universités québécoises.

En outre, les politiques devraient faciliter davantage la collaboration entre les différents acteurs de l'innovation, dont les universités, les centres de recherche, les entreprises et les autorités locales et régionales. On pourrait notamment :

- inciter à la création de regroupements stratégiques qui permettraient aux entreprises de faire part de leurs besoins aux universités et aux centres de recherche pour s'assurer que les activités réalisées pour innover correspondent aux besoins des marchés;
- multiplier les bancs d'essai et les vitrines technologiques;
- ajuster les politiques d'achat des gouvernements pour inciter ces derniers à jouer le rôle de premier acheteur et, ainsi, appuyer les entreprises qui souhaitent commercialiser leurs innovations.

La création de grappes industrielles est une mesure controversée. Certains y voient un outil essentiel pour attirer les investissements et offrir un cadre propice à l'innovation. D'autres la qualifient d'approche désuète en raison des multiples possibilités de collaboration interrégionale et internationale qui existent aujourd'hui, lesquelles sont notamment facilitées par les moyens de communication actuels. L'existence de grappes peut aussi avoir pour effet la concentration des ressources, ce qui réduit les possibilités de développement des collectivités voisines. Cela peut devenir problématique dans les régions périphériques et les collectivités situées à l'extérieur des régions métropolitaines. Certains estiment donc que la pertinence des grappes industrielles devrait être continuellement réévaluée, d'autant plus que les repères qui ont servi à justifier leur apport au développement économique ont évolué ces 20 dernières années.

### *Élimination des barrières à l'innovation*

Quelques pistes de solution susceptibles de contribuer à l'élimination des barrières à l'innovation ont été suggérées.

Pour les municipalités des régions rurales et périphériques, l'aide au développement des réseaux de télécommunication est cruciale, mais devrait tenir compte des impacts positifs et négatifs que pourrait avoir la mise à niveau des infrastructures et des équipements relatifs aux TIC. Pour développer ces réseaux, il faudra :

- prioriser les projets;
- mettre en place des incitatifs à l'implantation d'entreprise ou de regroupements d'entreprises prêts à investir collectivement dans des infrastructures de télécommunication.

Comme les entrepreneurs manquent de connaissances en matière de commercialisation de l'innovation et de suivi de l'évolution des marchés, il conviendrait de multiplier les occasions de sensibilisation et de formation connexes. On devrait notamment :

- maintenir et bonifier la couverture régionale des Centres collégiaux de transfert de technologie;
- intégrer des cours de commercialisation et de suivi de l'évolution des marchés dans les programmes des écoles de génie et de formation technique et professionnelle;
- créer des événements de sensibilisation à la pertinence d'innover;
- diffuser des pratiques exemplaires et des histoires de réussite;
- favoriser l'embauche de spécialistes en innovation par les entreprises déjà établies;
- renforcer l'offre de services de relève et d'orientation stratégique pour appuyer la transition des entreprises vers de nouveaux créneaux (ex. : deuxième ou troisième transformation dans le secteur des ressources naturelles) où l'innovation est un élément central de la productivité et de la compétitivité.

Afin d'éliminer les barrières administratives majeures que constituent la complexité des programmes et la rigueur des critères d'admission, il conviendrait :

- de faciliter l'accès des PME aux programmes existants (ex. : le Programme canadien pour la commercialisation des innovations) en assouplissant les critères administratifs à remplir;
- d'élaborer des outils pour aider les entreprises à réaliser des études de marché servant à justifier la faisabilité et la viabilité de leur projet;
- de mettre en place un guichet unique regroupant tous les services relatifs à la gestion et à la promotion de l'innovation (ex. : services de mentorat, de financement, de formation, d'intégration et de commercialisation).

Cependant, la pertinence de cette dernière mesure ne fait pas l'unanimité. D'une part, un guichet unique aurait le mérite de simplifier l'accès des entrepreneurs à l'ensemble des services existants, en plus de favoriser leur coordination et leur intégration. En contrepartie, il pourrait être inaccessible ou invisible aux entreprises des régions éloignées ou celles qui n'ont pas accès à un réseau de télécommunication. Le guichet pourrait aussi mener à une standardisation accrue des approches, standardisation qui favorise l'exclusion de projets aux paramètres novateurs.



## 1.3 Développement des marchés et intégration dans les chaînes de valeur mondiales

Le Québec est une économie ouverte et branchée sur le reste du monde. Grâce à la mondialisation, le Québec exporte maintenant ses produits bien au-delà de ses frontières. Les intervenants sont donc fortement concernés par les enjeux d'exportation et de commercialisation. Ce sujet a été largement abordé par les participants qui ont proposé des pistes de solution visant à accroître l'intégration des entreprises aux chaînes de valeur mondiales, à saisir de nouvelles parts de marché et à conquérir de nouveaux marchés (tableau 3).

**Tableau 3. Développement des marchés et de chaînes de valeur mondiales – Synthèse des sujets abordés**

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Ouverture et accès aux marchés locaux et internationaux
	Faible taux de change du dollar canadien favorable à la compétitivité des produits locaux sur le marché international
	Potentiel important de transformation des produits locaux en raison de la proximité des ressources et des sources d'énergie
DÉFIS	Compétitivité internationale des entreprises
	Absence de considération donnée à l'exportation et dépendance au marché intérieur
	Barrière linguistique
	Manque de ressources et d'appuis financiers et humains, notamment pour les services techniques
	Évolution des besoins des consommateurs
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Mettre en œuvre une stratégie d'exportation plus dynamique en sensibilisant et en formant les entreprises locales aux nouvelles réalités et aux nouveaux besoins des chaînes de valeur mondiales
	Aider les entreprises québécoises à développer des marchés et à profiter de vitrines internationales (ex. : salons et foires commerciales)
	Soutenir la commercialisation dans des créneaux prometteurs

## ATOUPS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *Accès aux marchés et compétitivité internationale*

Les entreprises québécoises profitent de l'ouverture des marchés internationaux et de l'existence de modes et d'infrastructures de transport variés. La faible valeur du dollar canadien, ces dernières années, et la présence au Québec de plusieurs organismes qui aident les PME à repérer de nouveaux marchés à l'international sont mentionnées comme d'autres atouts qui favorisent les exportations de produits québécois.

Accéder aux marchés émergents et s'y intégrer demeure toutefois un défi. Plusieurs obstacles nuisent à la compétitivité internationale et aux capacités d'exportation des entreprises québécoises, particulièrement celles des régions éloignées. La langue peut être un obstacle pour les entreprises qui cherchent à être concurrentielles sur les marchés interprovinciaux et à l'international. Aussi, les entreprises doivent composer à l'international avec les mesures protectionnistes d'autres pays et avec des concurrents étrangers qui reçoivent un soutien gouvernemental.

De plus, certaines entreprises québécoises n'ont pas toute l'expertise et la volonté requise pour exporter et diversifier leurs marchés. D'autres lacunes ont été mentionnées, dont les suivantes :

- les entreprises ont une perspective d'affaires régionale, ce qui les rend dépendantes du marché intérieur;
- les entreprises ne possèdent pas de vision ou de stratégie d'affaires globales;
- les entreprises manquent de savoir-faire dans certains domaines et hésitent à recourir à de l'aide technique;
- elles tardent à faire la transition vers le numérique et le commerce en ligne;
- il manque aux entreprises la volonté de faire des alliances qui leur permettraient d'être concurrentielles sur les marchés;
- il est difficile d'intégrer les chaînes d'approvisionnement des donneurs d'ordres.

### *Avantages géographiques pour la transformation des produits*

Grâce à une situation géographique avantageuse et à la proximité de marchés internationaux, plusieurs régions du Québec ont le potentiel de diversifier leur économie. Certaines régions encouragent les entreprises de leur territoire à transformer leurs produits localement pour que les produits exportés aient une plus grande valeur ajoutée. Ces produits incluent :

- les produits minéraux et métaux;
- les produits alimentaires;
- les produits chimiques;
- les produits forestiers.

Les régions ressources devraient davantage concentrer leurs efforts sur la transformation de leurs produits pour créer plus de valeur ajoutée et accroître leur compétitivité.

### *Manque de ressources financières et humaines*

Les participants ont aussi noté le manque de ressources financières et humaines des entreprises, ainsi que l'insuffisance de soutien technique à l'exportation et à la commercialisation. Les exportations vont continuer de prendre de l'importance dans les années à venir, et les participants considèrent que les gouvernements ne sont pas bien préparés pour faire face à cette nouvelle réalité. Trop souvent, les entreprises ne savent pas par où commencer pour exporter leurs produits et ont de la difficulté à faire face aux défis et à la concurrence internationale, ainsi qu'à assumer les coûts requis pour commercialiser leurs produits à l'étranger (ex. : pour obtenir des certifications obligatoires). Elles réclament donc plus de soutien de la part des gouvernements pour exporter et promouvoir leurs produits et, ainsi, pénétrer les marchés internationaux et intégrer des chaînes de valeur mondiales. Les régions éloignées profiteraient notamment d'un tel soutien, car leurs produits sont souvent méconnus. Selon les participants, les programmes gouvernementaux mettent trop souvent l'accent sur la recherche et le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies, et pas suffisamment sur leur commercialisation et le développement de nouveaux marchés. Plus de collaboration est aussi souhaitée avec les différents acteurs des chaînes de valeur pour permettre aux entreprises de développer une meilleure compréhension de leurs besoins et s'y adapter.

### *Évolution des besoins des consommateurs*

L'évolution des préférences des consommateurs, qui privilégient de plus en plus les achats en ligne, complique l'intégration des entreprises dans les marchés. Les entreprises, particulièrement celles du secteur technologique, sont ainsi forcées de se renouveler et de consacrer une grande part de leur budget à l'innovation. Qui plus est, de nouvelles tendances, comme l'achat de produits locaux réduisent aux États-Unis et ailleurs la demande pour les produits venus de l'étranger et nuisent aux produits québécois exportés.

## PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

Les pistes de solution proposées pour relever ces défis peuvent être regroupées selon trois axes :

- i) l'aide à l'exportation;
- ii) le développement des marchés et de la compétitivité internationale;
- iii) l'aide à la commercialisation.

### *Aide à l'exportation*

Afin d'offrir un meilleur soutien aux entreprises qui exportent et de les aider à mieux faire face aux défis de la mondialisation, il a été proposé que les gouvernements mettent en place une stratégie prévoyant, notamment :

- la réalisation d'activités de sensibilisation et de formation à l'intention des entreprises pour qu'elles s'adaptent aux nouvelles réalités internationales et aux nouveaux besoins des chaînes de valeur mondiales;
- la mise sur pied de formations sur les technologies numériques et les plateformes de commerce en ligne;
- l'offre d'appui et de ressources aux entreprises en fonction de leurs besoins, notamment pour pallier le manque de ressources techniques, financières et humaines (ex. : les certifications);
- le renforcement des liens des entreprises avec les organismes qui soutiennent les exportations;
- la création d'une trousse de départ qui ferait connaître aux PME toutes les étapes à suivre pour commencer à exporter.

Quant aux entreprises au potentiel d'exportation élevé, il a été suggéré de les aider à accéder à des services techniques ou de leur offrir un appui financier, comme des prêts sans intérêt. Aussi, les participants ont avancé l'idée que les organismes qui soutiennent l'exportation au Québec (comme les organismes régionaux de promotion et d'exportations, les ORPEX, qui aident les entreprises locales au cours des différentes étapes du processus d'exportation) continuent de recevoir un appui gouvernemental. Finalement, les entreprises devraient commencer par vendre leurs produits et services au Canada avant d'exporter.

Il a été suggéré que les programmes gouvernementaux d'achat de nouveaux produits et services soient mis en valeur. Et que lorsque le gouvernement du Canada achète des biens à l'étranger et que la Politique des retombées industrielles et technologiques s'applique, on augmente le pourcentage des sous-traitances que l'entrepreneur principal doit habituellement réserver pour les PME canadiennes.

D'autres solutions ont été avancées pour accroître les exportations québécoises. Le Canada pourrait chercher à signer de nouveaux accords de libre-échange et minimiser les obstacles réglementaires à l'exportation, notamment les entraves au commerce interprovincial.

### *Développement des marchés et compétitivité internationale*

Un deuxième axe de solution consisterait à aider les entreprises à cibler et à percer de nouveaux marchés étrangers. Les participants suggèrent à cet égard que les divers ordres de gouvernement :

- offrent un soutien logistique, administratif et financier plus adapté aux entreprises qui souhaitent percer de nouveaux marchés;
- développent une meilleure connaissance à long terme (10 à 20 ans) des marchés d'exportation potentiels;
- favorisent une meilleure connaissance des occasions d'affaires et du fonctionnement du secteur de la défense;
- fassent connaître les pratiques exemplaires en matière d'exportation.

D'autres mesures pour encourager les entreprises à se tourner vers l'exportation et à cibler les nouveaux marchés ont été mises de l'avant :

- offrir un appui financier permettant aux PME d'assister aux foires commerciales internationales;
- mettre à profit les ambassades et les bureaux du Canada à l'étranger pour faciliter les ventes des entreprises à l'international;
- organiser des événements et des vitrines pour permettre aux entreprises québécoises de promouvoir leurs produits à l'étranger.

DEC pourrait miser sur les partenariats, favoriser la mise en commun des connaissances sur les marchés extérieurs prometteurs et appuyer la concertation entre les différents acteurs du milieu en collaborant davantage avec les bureaux internationaux du Québec à l'étranger, qui font la promotion des entreprises québécoises et de la prospection.

### *Aide à la commercialisation*

Les participants ont suggéré différentes pistes en matière d'aide à la commercialisation des produits et services des entreprises :

- soutenir financièrement les entreprises pour encourager l'investissement privé, qui est souvent absent à l'étape de la commercialisation;
- accroître l'accès des PME au capital de risque dont elles ont besoin pour commercialiser leurs produits, ou faire en sorte que les activités de commercialisation deviennent admissibles à des crédits d'impôt;
- investir dans les entreprises régionales du secteur des ressources naturelles qui sont en amont et en aval de la chaîne de valeur (extraction et transformation), ou dans les projets qui visent à trouver de nouvelles façons de créer des produits à valeur ajoutée;
- mettre en œuvre une loi qui obligerait ou inciterait les entreprises extractives à transformer leurs produits au Québec, ce qui aiderait les régions à diversifier leur économie et à commercialiser leurs produits dans de nouveaux marchés.

## 1.4 Croissance des entreprises

Les entreprises en croissance sont au cœur du développement économique régional. Les enjeux relatifs à la croissance des entreprises ont longtemps été abordés par les intervenants, notamment ceux qui concernent le démarrage, la productivité, la compétitivité et la viabilité, de même que la relève entrepreneuriale (tableau 4).

Tableau 4. Croissance des entreprises – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUPS	Présence de pôles universitaires
	Synergie entre les acteurs des milieux universitaire, social, économique et entrepreneurial
	Émergence de centres ou de services d'aide pour les entreprises en démarrage ou en prédémarrage
DÉFIS	Accès au financement et montants des fonds alloués
	Écart entre les besoins et la disponibilité des services et programmes gouvernementaux
	Rétention et relève entrepreneuriale
	Viabilité des entreprises
	Productivité des entreprises
	Évolution constante des marchés
	Éducation et formation de la main-d'œuvre et des entrepreneurs
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Aider les entreprises aux étapes du démarrage et de la maturation
	Réduire les coûts de production des entreprises et améliorer leur productivité
	Aplanir les obstacles réglementaires
	Attirer les entreprises et accroître leur visibilité
	Soutenir la viabilité des entreprises
	Mettre en œuvre des stratégies de développement d'entreprise

## ATOUTS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### Conditions de succès

Lorsqu'on parle de croissance d'entreprises, la présence de pôles universitaires et la synergie qui existe entre les parties prenantes sont considérées comme les principaux atouts du Québec. Les établissements du savoir, dont la structure flexible permet de fournir des services de types « incubateur » et « accélérateur » aux entreprises, sont souvent mis à contribution pour appuyer le démarrage et la croissance de celles-ci. Ces établissements donnent accès à des innovations, à des infrastructures de pointe et à une main-d'œuvre spécialisée.

La synergie qui existe entre les acteurs des milieux universitaire, social, économique et entrepreneurial crée aussi des conditions propices à l'amélioration de la productivité des entreprises. Cette synergie est le reflet de la volonté des PME de se moderniser et d'améliorer leur productivité. Cela dit, il existe dans les régions une relève compétente qui gagnerait à être davantage exploitée.

Selon les participants, le démarrage d'entreprises axées sur la production de biens et services à forte valeur ajoutée est particulièrement favorisé dans les régions où sont apparus ces dernières années des centres rassemblant sous un même toit une vaste gamme de services, des infrastructures importantes et des professionnels de soutien. Ces centres jouissent du soutien technique et financier du milieu universitaire pour les phases de R-D, de prototypage et de production à faible volume.

### Manque d'accès au financement

L'accès au financement constitue le principal défi des entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage (ex. : celles qui n'ont pas dépassé l'étape de l'étude de faisabilité). L'insuffisance des subventions destinées aux organismes qui offrent du soutien à ces entreprises est l'une des raisons. Le manque de capital de risque, de programmes de subventions non remboursables, d'appui offert pour le développement des marchés et la commercialisation, et d'incitatifs pour la relève entrepreneuriale sont d'autres lacunes relevées par les participants.

### Inégalité de l'offre de services et programmes gouvernementaux

Les écarts observés entre les besoins des entreprises et l'offre de services gouvernementaux préoccupent les acteurs du développement économique des régions. Ils soulignent :

- que le nombre de services est insuffisant, notamment de services d'accompagnement des entreprises qui se trouvent dans une phase de transition ou de relève, ou de services de mentorat pour les entrepreneurs émergents;

- que les programmes de soutien les plus généreux ne tiennent pas toujours compte des besoins grandissants des entreprises qui visent les marchés intérieurs, et que ces programmes sont souvent réservés aux entreprises qui visent le marché international;
- que les programmes désavantagent les petites et très petites entreprises, pourtant nombreuses, par rapport aux entreprises de taille moyenne (les premières ont notamment plus de difficulté à réaliser les démarches administratives qui sont exigées et respecter les critères de performance qui sont établis).

### Manque de relève entrepreneuriale

Le manque de relève entrepreneuriale, tous secteurs confondus, est un autre défi principalement attribuable à l'exode des jeunes des régions, au départ de nombreux diplômés universitaires pour l'étranger, au vieillissement de la population et au fait que les programmes d'intégration des nouveaux arrivants ne comportent pas de services d'accompagnement. On souligne aussi que trop peu de soutien financier et d'incitatifs sont offerts pour assurer la relève entrepreneuriale, particulièrement dans les régions rurales et périphériques. Le développement des entreprises se trouve affecté en raison de la capacité limitée des régions du Québec à attirer des travailleurs spécialisés et à les garder chez elles.

On juge aussi que le Québec n'est pas aussi attirant que d'autres provinces et d'autres pays pour les jeunes entrepreneurs et les investisseurs, principalement en raison de sa fiscalité et de l'absence de stratégie globale d'appui à la croissance des entreprises.

### Faible pérennité des entreprises

Selon les participants, les défis qui nuisent à la pérennité des entreprises sont les suivants :

- les entreprises en démarrage ont de la difficulté à trouver les premiers clients dont elles ont besoin pour se développer et leur situation financière précaire affecte leur capacité à offrir des salaires concurrentiels;
- les entreprises ne sont souvent pas à l'affût de nouvelles occasions d'affaires;
- il s'écoule trop de temps entre le moment où un produit est développé, produit et mis en marché;
- de nombreuses entreprises survivent moins de 42 mois en raison de leur marge de manœuvre limitée pendant la phase du démarrage.



### *Faible productivité des entreprises en régions rurales et périphériques*

Les participants sont d'avis que les régions éloignées des grands centres urbains doivent composer avec des défis de nature stratégique et opérationnelle qui freinent leur productivité et leur capacité d'innovation. En particulier :

- la capacité limitée de leurs infrastructures (ex. : la présence de systèmes de transport déficients) freine l'expansion de leurs entreprises;
- les jeunes entrepreneurs ont des lacunes en gestion de l'innovation et en développement d'affaires;
- le potentiel de l'innovation dans le secteur agroalimentaire est sous-exploité;
- le taux d'investissement pour acquérir des équipements, moderniser des installations et mettre en place des procédés de production avancés est faible;
- on note l'absence d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises dans des secteurs comme l'agroalimentaire et la transformation du bois et des minerais;
- les entreprises, surtout celles en développement, doivent engager des coûts supplémentaires pour s'implanter et fonctionner dans les régions éloignées, ce qui nuit à leur productivité et à l'attraction de jeunes professionnels;
- il existe un besoin d'arrimage entre la capacité de production des entreprises traditionnelles et les besoins changeants des marchés locaux et internationaux;
- la barrière linguistique limite l'accès à de nouveaux clients;
- les entreprises ont de la difficulté à s'adapter et à former une relève pour leurs dirigeants;
- les activités de production sont souvent saisonnières, ce qui nuit à leur pérennité.

De l'avis des participants, la gestion de la décroissance est inévitable dans certaines régions où l'économie dépend traditionnellement de l'exploitation des ressources naturelles. Il s'agit néanmoins d'un exercice complexe qui nécessitera la mise en place d'un groupe de travail qui se consacrera exclusivement à cet enjeu.

### *Manque de formation de la main-d'œuvre*

De l'avis de participants, les programmes des établissements d'enseignement ne sont pas encore entièrement adaptés aux besoins et aux défis actuels et émergents de l'entrepreneuriat et des PME. Il en résulte un manque de compétences en gestion de l'innovation et en mise en marché chez les entrepreneurs, ce qui freine la productivité des entreprises, ainsi que la commercialisation des nouveaux produits et services. Par ailleurs, la formation en entrepreneuriat ne fait pas partie des programmes d'intégration des nouveaux immigrants, ce qui prive les régions d'un potentiel jusqu'à présent peu exploité.

### *PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES*

#### *Soutien aux entreprises en démarrage et en croissance*

Afin d'aider les entreprises en démarrage à croître, les participants suggèrent de s'inspirer de bonnes pratiques adoptées ailleurs (ex. : démarrage d'entreprises en Israël) et de mettre en place ou de bonifier certains programmes gouvernementaux, comme :

- des programmes de financement des entreprises (on suggère notamment de renforcer les incitatifs au démarrage d'entreprise, de faciliter les démarches administratives que doivent réaliser les PME en régions éloignées et d'appuyer celles-ci en leur accordant des subventions couvrant leurs coûts de transport, d'énergie et de télécommunication);
- des programmes d'aide aux organismes et services d'accompagnement (les entreprises en démarrage pourraient notamment profiter des services d'un expert pour élaborer leur plan d'affaires, et les petites entreprises pourraient recevoir plus de soutien de ces organismes pour réaliser des diagnostics, des études de faisabilité ou des plans stratégiques);
- des programmes de réseautage et de maillage qui permettent aux entreprises des régions de profiter du talent et de la diversité de la main-d'œuvre des métropoles;
- des programmes de soutien adaptés aux besoins de différents types d'entreprises (coopératives ou entreprises privées);
- des programmes qui visent les entreprises qui importent des biens et des services;
- des incitatifs financiers pour attirer et retenir les diplômés universitaires en région.

Les participants ont aussi proposé de moderniser les infrastructures existantes ou d'en construire de nouvelles pour favoriser la croissance et l'innovation (ex. : infrastructures de transport, incubateurs, accélérateurs ou condos industriels); d'encourager les régions à adopter une stratégie d'innovation et de diversification économique intégrée; et d'assurer l'adhésion du Canada à la Convention de Madrid pour simplifier l'enregistrement des marques de commerce.

### *Soutien à la productivité*

Pour améliorer la productivité des entreprises, les participants recommandent :

- de recourir aux technologies numériques pour raccourcir le temps qui s'écoule entre le moment où un produit est conçu, produit et mis en marché par une entreprise;
- d'offrir des incitatifs à l'amélioration de la performance plus importants;
- d'investir dans la modernisation des infrastructures de soutien pour réduire les coûts de production des entreprises;
- d'élaborer un programme d'aide à l'importation d'intrants pour les entreprises des régions périphériques;
- d'appuyer les projets de production d'énergie renouvelable;
- d'élaborer un programme pour repérer des entrepreneurs prometteurs dans le domaine de l'énergie renouvelable; ce programme aurait pour objectifs l'amélioration de la productivité des entreprises et le soutien d'initiatives locales réussies (comme le Service aux entreprises du Centre-du-Québec).

Les participants pensent par ailleurs que des concepts utilisés pour gérer les changements climatiques sont applicables à la gestion de la productivité des entreprises qui doivent composer avec des changements dans la demande de leurs produits et services. Ils pensent, par exemple, que des subventions aux régions en déclin et aux entreprises qui s'adaptent à l'évolution de la demande pourraient atténuer les effets de ces changements et aider les entreprises à maintenir leur rythme de production.

### *Réduction des barrières réglementaires*

Les participants sont d'avis qu'il est important que les gouvernements réduisent les barrières réglementaires auxquelles sont confrontées les entreprises. Pour ce faire, ils suggèrent d'assouplir les règles fiscales imposées à la relève, et de simplifier et d'harmoniser les démarches administratives pour faire une demande d'aide financière (en créant, par exemple, un guichet unique). Une autre solution serait de promouvoir la collaboration interprovinciale.

### *Attraction et rétention d'entreprises et d'investisseurs*

Pour attirer de nouvelles entreprises et les investisseurs, les participants proposent aussi d'améliorer l'image des villes québécoises et de mieux les promouvoir. On avance qu'il faudrait notamment :

- miser sur le partenariat entre les divers intervenants concernés par ces questions;
- faciliter la venue des investisseurs étrangers dans les régions périphériques en créant de nouveaux programmes ou en maximisant les programmes existants;

- cartographier le potentiel de chaque région du Québec en matière d'entrepreneuriat et d'emplois technologiques;
- mettre en œuvre des initiatives complémentaires pour assurer le maintien d'une saine relève entrepreneuriale dans les secteurs d'activité clés des régions du Québec;
- tirer parti de la capacité du secteur agroalimentaire à innover (ex. : développer de nouveaux procédés de gestion de la production agricole et de transformation des aliments), de manière à le rendre plus attrayant auprès de la relève et à dynamiser les régions dont l'économie est fortement tributaire des activités agricoles et forestières;
- faire davantage connaître les possibilités d'emplois technologiques qu'offre l'industrie manufacturière et créer un réseau de jeunes entrepreneurs ou d'apprentis provenant de milieux urbains et ruraux.

### *Soutien à la pérennité des entreprises*

Les participants suggèrent de créer des incitatifs financiers pour encourager la main-d'œuvre, notamment les jeunes, à s'installer ou à demeurer dans leur région. Ils croient aussi que cet objectif pourrait être atteint en :

- améliorant la compréhension que l'on a des besoins des nouvelles générations de travailleurs;
- ciblant les diplômés des universités;
- offrant des programmes de soutien aux entreprises qui sont en transition ou qui cherchent une relève;
- tenant compte de l'évolution du contexte spécifique dans chaque secteur (ex. : celui de l'aluminium ou de la foresterie) dans l'élaboration de solutions équilibrées (comme l'approche de type « atténuation », qui peut consister en l'octroi de subventions pour assurer le maintien d'un certain niveau de production, ou l'approche de type « adaptation », qui peut consister dans le versement de subventions favorisant le démarrage de nouvelles activités qui répondent à l'évolution de la demande);
- révisant les programmes d'aide aux entreprises en fonction du contexte spécifique dans chaque région;
- introduisant des mesures de soutien à la pérennité des entreprises (ex. : l'introduction de critères d'admissibilité autres que le simple chiffre d'affaires et l'appui à des changements de plan en cours de route).

### *Stratégies de croissance des entreprises*

Plusieurs propositions concernant la mise en place d'une stratégie de stimulation de la croissance des entreprises ont été recueillies. Ces propositions portent notamment sur l'importance :

- de soutenir des secteurs d'activité clés, dont celui du bois et de l'aluminium, et de tenir compte des défis financiers que les entreprises doivent relever à cause de l'évolution des marchés connexes et de la forte concurrence qui y sévit;
- d'appuyer les activités d'exportation des PME des régions rurales et périphériques (ex. : les aider à se doter de plans en TIC et en communications);
- de mettre en place des subventions et des mesures administratives flexibles adaptées aux besoins des petites entreprises et des entreprises en démarrage (ex. : appuyer l'embauche et le maintien en poste de personnel technique);
- de soutenir les industries déjà établies, particulièrement celle de la transformation des produits agroalimentaires, pour stimuler l'automatisation et le renouvellement de leurs équipements;
- d'élaborer des programmes de soutien distincts pour les centres de transfert technologique, les coopératives et les entreprises, pour éviter que ces organisations aient à lutter les unes contre les autres pour accéder à du financement;
- de soutenir les entreprises qui font face à des difficultés économiques conjoncturelles (ex. : élaborer des programmes d'aide à la transition, soutenir l'entrepreneuriat collectif et la participation communautaire à des projets en mettant en place un crédit d'impôt similaire au Régime d'investissement coopératif du Québec).



Légende : Table ronde du 15 mars 2016 ayant pour thématique *La participation économique des communautés*

# 2

## CHAPITRE

LA PERFORMANCE  
DES RÉGIONS QUI MISENT  
SUR LEURS AVANTAGES  
COMPARATIFS

## 2.1 Les régions du Québec

Ce thème regroupe les énoncés relatifs au contexte économique qui prévaut dans les régions du Québec, dont les attributs sont généralement présentés comme des atouts. Ces énoncés montrent que les acteurs socioéconomiques reconnaissent le rôle que jouent ces atouts dans l'augmentation du potentiel économique de ces régions (tableau 5).

Tableau 5. Spécificités des régions du Québec – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUTS	Expertise reconnue dans plusieurs secteurs économiques (ex. : extraction et exploitation des ressources naturelles, R-D et technologies de pointe)
	Présence d'un réseau d'éducation et de formation universitaire et professionnelle
	Abondance des ressources naturelles
DÉFIS	Les coûts d'implantation des entreprises sont élevés dans les régions centrales
	Il est difficile d'adapter les modes d'exploitation à l'évolution rapide des marchés
	Certaines régions du Québec sont monoindustrielles
	Les acteurs ont tendance à travailler en silo
	L'accès au financement est limité, parce que le niveau de risque associé au démarrage d'entreprises est élevé
	La capacité des grandes entreprises à innover et à s'adapter aux nouvelles réalités économiques est limitée
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Offrir une gamme d'incitatifs pour stimuler la diversification économique
	Planifier en fonction des spécificités régionales

## ATOUS ET DÉFIS DU QUÉBEC

Selon les participants, les régions du Québec possèdent chacune une base industrielle solide. Cette base, héritée des années 1960, se caractérise par :

- la présence d'équipements et d'infrastructures ancrés dans le paysage manufacturier de chaque région;
- l'existence d'une expertise reconnue dans une large gamme de secteurs d'activité qui vont de l'extraction et de l'exploitation des ressources naturelles à la R-D et aux technologies de pointe, en passant par les différentes industries de transformation;
- la présence d'un réseau d'éducation et de formation universitaire et professionnelle en mesure d'offrir des services de qualité et d'assurer le transfert des connaissances vers les entreprises;
- l'abondance des ressources naturelles qu'il conviendrait d'exploiter judicieusement dans une perspective de développement durable, avec l'objectif de réduire les coûts et d'améliorer les rendements de production dans les différents secteurs d'activité.

Malgré ces atouts, de nombreux défis ont été signalés par les participants. Dans les régions centrales, on note que les coûts d'implantation des entreprises sont élevés et qu'il est difficile pour ces dernières de maintenir un avantage à cause de la forte concurrence. Dans les régions rurales et périphériques, les enjeux liés au développement économique sont autres et plus complexes. Les entreprises doivent adapter les modes existants d'exploitation des ressources et de production industrielle pour tenir compte de l'évolution rapide des marchés locaux et internationaux. Plusieurs de ces régions ont une base économique monoindustrielle qui monopolise les ressources et les infrastructures et limite les possibilités de développement économique des nouvelles industries.

### *Obstacles rencontrés par les PME et les grandes entreprises*

Selon les participants, les défis sont différents selon la taille des entreprises. Dans le cas des PME, les principaux obstacles mentionnés sont :

- le caractère monoindustriel de certaines régions et la saisonnalité des activités économiques qui y sont menées y limitent l'implantation des PME (dans des secteurs comme l'agroalimentaire ou le tourisme, celles-ci se heurtent à un cadre institutionnel local qui favorise les grandes entreprises);
- l'existence (à cause de la forte segmentation des secteurs primaire, secondaire et tertiaire depuis les années 1960) d'une culture qui favorise le travail en silo et la concurrence entre secteurs.

De leur côté, les grandes entreprises (principales génératrices d'emplois dans les centres urbains en région) ont une capacité limitée à innover et à s'adapter aux nouvelles réalités économiques sur les plans technique et stratégique. Avec l'évolution des marchés, il faudrait une économie circulaire (qui peine à s'implanter et à se développer dans les régions périphériques) pour faire l'exploitation optimale des équipements de production dans des secteurs d'activité comme le bois, l'agroalimentaire et l'aluminium.

## PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

Les pistes de solution proposées par les participants s'articulent autour de deux axes d'intervention : la diversification économique et une planification qui tiennent compte des spécificités régionales.

### *Diversification économique*

Pour stimuler la diversification économique au Québec, les gouvernements sont appelés à bonifier la gamme de programmes, de services et d'incitatifs qui visent actuellement à favoriser :

- l'implantation de nouvelles entreprises en région;
- l'intensification de la collaboration intersectorielle dans le but d'optimiser l'utilisation et le partage qui sont faits des équipements de production;
- l'innovation sociale et technologique par les grandes entreprises;
- la promotion des emplois saisonniers;
- la création et la mise en place de programmes de formation ou de mentorat, ou encore celles d'incubateurs, dans les régions périphériques durant la saison de basse activité économique;
- le démarrage d'activités de veille sur les meilleures pratiques d'optimisation des activités économiques et d'amélioration des possibilités de développement.

La diversification économique des régions devrait toutefois être menée en approfondissant les connaissances sur les conditions de succès à réunir et en renforçant les activités économiques locales génératrices d'emplois. Plusieurs observateurs ont noté qu'il faut certes prioriser le soutien aux secteurs clés, mais qu'il faut éviter de créer un programme d'appui à la diversification qui ne s'appliquerait qu'à quelques créneaux. Le renforcement des créneaux d'excellence existants serait, de l'avis de ces participants, une mesure adaptée aux besoins des régions où les possibilités d'affaires et d'emploi sont déjà diversifiées.

### Planification en fonction des spécificités régionales

Planifier en fonction des réalités locales et régionales est une pratique qui favorise une saine concurrence entre les régions et l'exploitation optimale des avantages comparatifs de chaque collectivité. Il s'agit pour les participants d'un axe d'intervention primordial. Selon eux, il conviendrait entre autres de :

- faire la promotion des atouts régionaux par le truchement des associations et des regroupements stratégiques locaux qui en possèdent une connaissance approfondie, qui jouent un rôle mobilisateur important et qui sont capables de faire le pont entre les objectifs gouvernementaux et les besoins présents sur le terrain;
- d'appuyer les associations et les regroupements stratégiques pour faciliter le maillage intersectoriel, la mise en valeur des ressources et des atouts régionaux et l'exploitation optimale des équipements et des infrastructures existants, cela dans le cadre d'un modèle de développement régional fondé sur l'économie circulaire;
- stimuler les marchés locaux en adoptant des mesures qui favorisent l'achat local;
- suivre l'exemple d'Agroboréal, une initiative de mise en valeur des produits nordiques des entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean, et adopter des pratiques exemplaires de développement de créneaux et de produits régionaux distincts;
- réviser les modalités de fonctionnement des programmes existants de façon à les rendre plus flexibles (ex. : assouplir les critères de performance à remplir, allonger la durée du financement, ajouter des secteurs d'activité cibles);
- prendre des engagements clairs en matière de préservation de la culture et du patrimoine, ce qui permettrait souvent de bonifier l'offre touristique existante par le développement de nouveaux produits exclusifs (ex. : créer des musées industriels pour valoriser le patrimoine bâti des régions traditionnellement industrielles);
- s'assurer que les initiatives d'attraction d'investisseurs étrangers n'ont pas d'effets négatifs sur la capacité des collectivités ciblées d'exercer leur droit de gestion des ressources et de profiter des retombées économiques des investissements.



Légende : Table ronde du 10 mars 2016 ayant pour thématique *L'innovation et les grappes industrielles*

## 2.2 Les collectivités du Québec

Pour les participants, les processus décisionnels doivent tenir compte des facteurs sociodémographiques (qui évoluent rapidement et varient beaucoup d'un territoire à l'autre) pour favoriser la participation de toutes les collectivités au développement économique du Québec et pour assurer que le capital humain dont celles-ci disposent soit plus résilient dans chaque secteur d'activité (tableau 6).

Tableau 6. Collectivités du Québec – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUPS	Belle qualité de vie
	Accès à une large gamme d'emplois
DÉFIS	Le vieillissement de la population est en partie à l'origine des problèmes de relève et de main-d'œuvre des entreprises
	Le bilan migratoire des régions rurales et éloignées est négatif (exode vers les grands centres urbains)
	L'implication sociale et la participation des immigrants dans les différents réseaux professionnels et paraprofessionnels sont faibles
	Il y a retard en matière de bilinguisme
	Les minorités visibles sont sous-représentées dans les sphères décisionnelles
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Offrir aux entreprises des incitatifs qui leur permettront d'établir un bassin de travailleurs et d'entrepreneurs résilients
	Enrichir les critères de mesure de la performance économique que les entreprises doivent respecter, de manière à tenir compte des impacts sociaux et des effets sur la qualité de vie des résidents d'une collectivité
	Assurer une veille stratégique intégrée sur l'évolution de l'immigration, des industries, de la main-d'œuvre, des programmes de formation et du marché
	Accroître l'appui aux initiatives et programmes locaux de développements socioculturel et territorial



## ATOUS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *Qualité de vie en région rurale et urbaine*

Les collectivités québécoises n'ont pas toutes la même taille, les mêmes activités économiques et les mêmes atouts géographiques, mais elles sont reconnues pour offrir une belle qualité de vie à leurs résidents.

Dans les régions urbaines, les résidents profitent d'une qualité de vie que partagent indirectement les petites municipalités limitrophes, qui ont vu leur bassin de population croître ces dernières années. Les participants relèvent entre autres que ces régions offrent comme avantages :

- une forte densité de services de proximité et un bon accès à différents types de logements;
- des possibilités d'emplois variées pour la population, notamment pour les jeunes professionnels;
- un accès amélioré aux lieux de travail et aux établissements scolaires, grâce au développement récent des réseaux de transport métropolitains.

En région rurale et périphérique, les familles bénéficient d'un cadre de vie paisible et d'un bon accès à la nature, à des activités de loisirs, ainsi qu'à un ensemble de services essentiels.

La belle qualité de vie des résidents des régions du Québec est toutefois menacée, parce que leurs collectivités ont trop peu accès au financement et aux services de soutien variés (comme des services-conseils) qui leur permettraient de se rendre plus attrayantes et de s'adapter aux besoins changeants des jeunes, des professionnels et des entrepreneurs. De plus, les participants croient que les salaires bas et les emplois souvent saisonniers qui sont offerts dans les régions rurales et périphériques attirent peu de travailleurs et contribuent à l'accroissement du taux de chômage et au départ de la main-d'œuvre vers les grands centres urbains.

### *Attraction des ménages au sein des collectivités*

Chaque collectivité s'appuie sur ses atouts pour être plus attrayante et se doter d'un bassin de travailleurs qualifiés. Chacune fait également usage de différents indicateurs pour mesurer sa capacité d'attraction. Les collectivités peuvent faire valoir que les salaires plus bas offerts en région sont compensés par un cadre de vie attrayant. Les collectivités qui affichent un taux de chômage élevé pourraient aussi attirer les entreprises (en particulier les PME) en faisant valoir que leur main-d'œuvre est prête à travailler (cette avenue a été peu exploitée à ce jour).

### *Vieillesse de la population et bilans migratoires*

Les participants sont préoccupés par le vieillissement de la population, qui est en partie à l'origine de leurs problèmes de relève (surtout en région rurale et périphérique); par le bilan migratoire négatif des régions rurales et éloignées (qui perdent leurs résidents au profit des grands centres urbains) et des régions périphériques (qui les voient partir vers les

États-Unis ou les autres provinces canadiennes); ainsi que par l'exode des jeunes. L'exode des jeunes des régions rurales vers les grands centres urbains tient à quatre facteurs principaux :

- l'absence d'activités de divertissements et de loisirs, ainsi que de technologies de pointe dans certaines collectivités;
- le manque de connaissances quant aux facteurs qui incitent les nouveaux professionnels et les entrepreneurs à s'établir dans une région donnée;
- la mauvaise intégration des jeunes aux activités de développement économique;
- le nombre insuffisant d'établissements de formation postsecondaire et la faible diversité des emplois disponibles.

Dans de nombreuses collectivités de petite taille, la population n'est pas assez dense pour permettre le maintien des services actuels et pour rentabiliser les activités de certaines entreprises spécialisées. La petite taille de ces collectivités constitue aussi une entrave au développement de leur capacité d'innovation et de la relève entrepreneuriale.

### *Intégration de nouveaux arrivants*

La diversité culturelle, l'intégration d'immigrants au marché du travail, ainsi que le bilinguisme sont, selon les participants, des facteurs qui contribuent de plus en plus à rendre résilient le capital humain des collectivités. Les participants notent que plusieurs obstacles nuisent à l'intégration des nouveaux arrivants :

- le niveau de bilinguisme est faible dans de nombreuses collectivités principalement francophones;
- les immigrants sont parfois peu sensibilisés aux possibilités offertes à l'extérieur des grands centres urbains, ainsi qu'aux réalités et pratiques locales;
- les ressources accessibles pour l'intégration des immigrants ne permettent pas toujours de combler l'ensemble des besoins existants;
- les immigrants ont parfois de la difficulté à faire reconnaître leurs acquis et diplômes, ce qui nuit à leur intégration rapide dans le marché du travail, en particulier dans les collectivités où le taux de chômage est élevé;
- on ne fait pas assez appel aux nouveaux arrivants pour pallier les problèmes d'effectif qui existent dans certaines professions et pour pourvoir des postes vacants;
- la faible participation des nouveaux arrivants dans les différents réseaux professionnels et paraprofessionnels locaux limite les possibilités d'échange et de collaboration.

Le fait que le monde des affaires ne soit pas bilingue partout au Québec a été soulevé comme un obstacle qui limite, entre autres, l'accès des entreprises locales aux possibilités d'affaires offertes dans d'autres provinces et d'autres pays. Le faible niveau de bilinguisme contribue aussi à réduire la capacité des régions à attirer des

investissements étrangers et des travailleurs talentueux (principalement de jeunes anglophones). Finalement, la sous-représentation des membres des minorités visibles dans les sphères décisionnelles des secteurs public et privé limite l'ouverture du Québec aux marchés mondiaux.

### PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

Les principaux objectifs des pistes de solution proposées sont les suivants :

- donner aux collectivités des possibilités égales en matière de développement économique et social;
- arrimer la répartition et la spécialisation de la main-d'œuvre disponible sur le marché de travail, les programmes de formation et de mentorat, les besoins des entreprises locales, et l'évolution des marchés.

#### *Attraction d'entreprises et d'organisations*

On a mis de l'avant différentes solutions pour favoriser l'implantation des entreprises et d'autres organismes dans les collectivités et pour y maintenir ou élargir le bassin de main-d'œuvre et d'entrepreneurs. Ces solutions incluent :

- l'adoption de mesures d'allégement fiscal;
- la création de programmes de financement;
- la présence de services d'appui à la mise en marché, à l'exportation et au réseautage.

Ces approches peuvent aider les entreprises locales à augmenter la qualité des emplois offerts dans les collectivités, à y accroître les possibilités d'emploi, à recruter des jeunes, à attirer des travailleurs locaux et internationaux talentueux, et à stimuler la participation de ces derniers au marché du travail et à des regroupements professionnels locaux, tout en établissant une meilleure culture du travail et une productivité accrue.

#### *Indicateurs de performance des programmes de soutien*

Les indicateurs de performance économiques utilisés traditionnellement dans les programmes gouvernementaux de soutien aux entreprises et aux collectivités devraient tenir compte des impacts sociaux positifs. Ces nouveaux indicateurs enrichiraient les programmes actuels de développement économique. De même, les entreprises dont les activités ont des retombées sociales positives importantes dans les collectivités devraient être soutenues davantage.

#### *Veille stratégique et partenariats*

Les participants ont mentionné qu'il faudrait réaliser périodiquement une veille intégrée sur la manière dont évoluent les migrations interrégionales et internationales, les secteurs industriels, l'offre de main-d'œuvre, le marché de la formation et le marché du travail. Cette veille permettrait de prioriser les interventions et de s'assurer qu'elles sont compatibles et complémentaires.

Cette veille contribuerait aussi à :

- ce que les établissements postsecondaires des régions rurales et des centres urbains secondaires répondent aux besoins de formation et contribuent à attirer de jeunes travailleurs;
- anticiper les interventions qu'il conviendrait de faire dans des secteurs aux prises avec des difficultés conjoncturelles.

Les interactions et les partenariats entre acteurs devraient être encouragés et multipliés (ex. : entre les employeurs potentiels et les chercheurs d'emplois, entre les futurs travailleurs et les mentors, entre les collectivités locales et les nouveaux arrivants, entre les acteurs sociaux et les acteurs économiques, entre les investisseurs et les entreprises en démarrage, entre les bailleurs de fonds).

#### *Accroître l'appui aux initiatives et programmes locaux de développement*

Plusieurs mesures propices à l'amélioration de la qualité de vie des résidents des régions et au développement économique régional ont été proposées par les participants. Ceux-ci suggèrent :

- de donner un appui accru aux initiatives et programmes socioculturels locaux, parce que ceux-ci jouent un rôle dans l'attraction des jeunes familles dans les régions éloignées (ex. : des incitatifs financiers pourraient aider l'ensemble de la population à mieux s'alimenter et à entreprendre des activités de loisirs, des activités culturelles et des activités physiques);
- d'offrir aux jeunes familles des options de financement pour l'achat d'une première maison ou d'un terrain dans les collectivités rurales et éloignées;
- de mettre en œuvre des initiatives de placement de la main-d'œuvre qui cibleraient les travailleurs et les professionnels locaux touchés par la fermeture de grandes entreprises;
- de renforcer l'appui donné aux communautés de langue anglaise, en raison, entre autres, de leur plus grande vulnérabilité au phénomène de migration interprovinciale;
- de mettre en place des mesures favorisant le bilinguisme dans les régions (ex. : l'expansion des programmes universitaires anglophones dans les régions);
- d'atténuer la concentration des personnes âgées dans les centres urbains, en encourageant l'adoption de politiques locales qui les aideraient à demeurer chez elles;
- de poursuivre la mise en place, dans les régions métropolitaines, de programmes et d'initiatives d'appui au développement de quartiers d'habitation à forte densité et à l'utilisation des moyens de transports collectifs.

## 2.3 Connectivité et accessibilité des régions

Cette section regroupe les propos relatifs aux enjeux d'accessibilité, d'éloignement et de proximité des régions et territoires du Québec. Ces enjeux sont susceptibles d'influencer la connectivité des territoires et leur capacité à faciliter la circulation des personnes et des marchandises, les échanges de services, ainsi que le transfert de connaissances en matière de développement économique (tableau 7).

Tableau 7. Connectivité et accessibilité – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUPS	Présence de services diversifiés dans les centres urbains
	Bonne connectivité grâce au développement des infrastructures de transport
DÉFIS	Éloignement des marchés pour certaines collectivités
	Coûts élevés des transports et des services de télécommunication en dehors des grands centres urbains
	Faible attractivité des régions rurales et périphériques auprès des jeunes, des entrepreneurs et des touristes
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Appuyer les grands projets d'infrastructures de transport et de télécommunication
	Offrir davantage d'incitatifs économiques pour réduire les coûts de circulation des marchandises
	Établir des diagnostics à jour des besoins réels des différents acteurs régionaux et prioriser les services indispensables

### ATOUPS ET DÉFIS

#### *Présence de services diversifiés dans les centres urbains*

Les participants estiment que les grands centres urbains du Québec ont de nombreux atouts, dont ceux-ci :

- de nombreux services de proximité sont accessibles et de bonne qualité (ex. : ceux offerts dans les établissements de santé et d'enseignement);
- les entreprises des grands centres profitent d'un emplacement qui favorise leur pénétration de différents marchés, dont ceux de l'Ontario et des États-Unis;

- Le développement des infrastructures de transport (ex. : transports en commun, autoroutes et aéroports) dans les grands centres urbains facilite la connectivité avec les régions.

#### *Éloignement des marchés et coûts élevés en dehors des grands centres urbains*

Les participants sont d'avis que les collectivités rurales et éloignées n'ont pas les mêmes avantages que les grands centres urbains. Bien que les ressources naturelles et les intrants nécessaires à la production industrielle y soient accessibles, abondants et abordables, ces collectivités

sont plus éloignées des marchés qu'elles souhaitent percer. L'usure – voire l'absence – d'infrastructures et d'équipements de transport augmente aussi les coûts de transport de marchandises des entreprises des régions.

D'autres désavantages pour ces collectivités ont été évoqués, comme :

- le faible coût d'accès des entreprises locales aux ressources naturelles ne compense pas le coût de transport et de recrutement et de fidélisation d'une main-d'œuvre qualifiée;
- le coût élevé des activités d'innovation et de développement de nouveaux produits et services, à cause de l'accès limité à des infrastructures de télécommunication de qualité, aux services de soutien technique et financier et aux services spécialisés (comme ceux des centres de transfert technologique); aussi, le nombre d'intermédiaires entre les acteurs économiques et les décideurs publics est plus élevé.

#### *Faible attrait des régions rurales et périphériques*

De nombreuses collectivités éloignées voient de plus en plus leur capacité d'attraction s'effriter par rapport aux grands centres urbains (les jeunes entrepreneurs et les touristes sont en particulier des cibles difficiles à conquérir). L'éloignement :

- devient un obstacle majeur à l'attraction et à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée et à l'obtention de capital de risque;
- rend plus difficile la participation des entreprises à des réseaux d'échange et de collaboration;
- limite l'accès aux transports en commun et en restreint la disponibilité – un frein à l'attraction de touristes.

Le manque de collaboration entre les municipalités dans les régions périphériques nuit, entre autres, à la mise en place de stratégies régionales pour favoriser le développement économique et l'accès aux services.

#### **PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES**

On a proposé de nombreuses pistes d'action pour atténuer les impacts de l'éloignement et améliorer l'accessibilité et la connectivité des collectivités québécoises, et, ainsi, faciliter les affaires, le commerce et le développement économique.

#### *Appuis aux grands projets d'infrastructure de transport et de télécommunication*

Selon les participants, l'amélioration de la mobilité des résidents et des visiteurs du Québec et la connectivité des régions devraient se faire en appuyant de grands projets d'infrastructure :

- il faudrait prolonger les accès routiers en région et étendre les infrastructures aéroportuaires existantes;

- il faudrait assurer la couverture complète du Québec par un service de transport collectif;
- des investissements accrus sont requis pour développer les infrastructures de communication et de télécommunication.

Les retombées positives de ces investissements sur l'attraction et le maintien en région des jeunes, des nouveaux arrivants et des travailleurs, ainsi que sur l'accessibilité aux services et à l'emploi justifient leur réalisation dans l'ensemble des régions du Québec. Ces investissements devraient être faits en tenant compte des contextes d'affaires et démographiques locaux.

#### *Politiques et incitatifs visant à réduire les coûts de circulation des marchandises*

L'amélioration de l'accès et de la connectivité des entreprises locales aux marchés canadien et international est souhaitée. Elle suppose la mise en œuvre de mesures de réduction des coûts de transport de marchandises qui tiendraient compte de l'éloignement géographique d'une collectivité ou de son emplacement par rapport aux infrastructures intermodales. Dans la même optique, des investissements majeurs dans le développement des installations portuaires faciliteraient entre autres le transport des marchandises des régions périphériques vers les grands centres urbains.

#### *Diagnostic à jour des besoins des différents acteurs régionaux*

Pour améliorer l'accès aux services, particulièrement dans les régions éloignées, il conviendrait d'établir un diagnostic précis et à jour des besoins des entreprises locales pour prioriser les services à établir, comme l'augmentation des services aux entreprises. Ces services adaptés au contexte local pourraient prendre différentes formes :

- il faudrait mettre en place les points de services gouvernementaux en tenant compte des distances que les clientèles doivent parcourir, et pas seulement de la densité de la population;
- il faudrait améliorer l'accès des entreprises à des spécialistes en gestion, à des mentors et des consultants en marketing;
- il faudrait appuyer l'intégration des technologies numériques par les entreprises en faisant valoir leurs avantages dans la promotion des produits ou services et le développement de marchés;
- il faudrait offrir de nouveaux services en ligne (ex. : services postaux);
- il faudrait soutenir financièrement des initiatives de regroupement stratégique susceptibles de mener à la mobilisation des acteurs économiques et sociaux.

## 2.4 Tourisme

Plusieurs participants ont abordé la question du tourisme. Il s'agit à leurs yeux d'un secteur d'activité qui contribue à diversifier les possibilités de développement économique des régions, particulièrement celles qui dépendent de l'exploitation des ressources naturelles. Les participants ont parlé des défis à relever dans ce secteur et des solutions qui permettraient de promouvoir l'offre touristique (tableau 8).

Tableau 8. Tourisme – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Grand potentiel touristique des régions du Québec
	Qualité et originalité des paysages et des lieux historiques
	Offre diversifiée, d'une région à l'autre, d'activités telles que des festivals
DÉFIS	Absence d'une stratégie de promotion et manque de visibilité des attraits touristiques en région
	Lacunes dans la coordination de l'offre touristique
	La saisonnalité du tourisme québécois
	La barrière linguistique et le manque de collaboration entre les opérateurs touristiques et le milieu des affaires nuisent au développement du secteur
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Au sujet du financement : réaliser un exercice de réflexion pour améliorer les infrastructures et les équipements, en fonction de la variable touristique
	Au sujet de la stratégie de promotion, l'implication gouvernementale est attendue dans ce secteur jugé aussi important que d'autres secteurs industriels valorisés
	Au sujet de la gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Il convient de décentraliser les pouvoirs décisionnels pour mieux harmoniser le développement du tourisme et celui d'autres secteurs d'activité.</li> <li>● Il faudrait recourir à plusieurs sources d'information pour assurer une bonne planification (ex. : revue des écrits, consultation du public et revue d'expériences étrangères)</li> </ul>

## ATOUS ET DÉFIS DU QUÉBEC

Le sens de l'hospitalité démontré par les collectivités, la qualité et l'originalité des paysages québécois et du patrimoine bâti, et le caractère diversifié des activités proposées (ex. : les festivals) sont les atouts touristiques des régions du Québec. L'industrie du tourisme s'appuie sur un réseau d'acteurs publics et privés qui participent activement à la promotion des atouts des régions et de leurs activités touristiques et culturelles. Les retombées socioéconomiques qu'elle génère sont importantes quand on les compare à celles d'autres secteurs d'activité. Elles font du tourisme un outil de développement économique reconnu, selon les participants.

### *Arrimage des acteurs pour une stratégie de promotion cohérente*

Cela dit, de nombreux défis ont été relevés. En voici quelques-uns :

- il faudrait renforcer la cohésion entre les intervenants pour en arriver à mettre en place une stratégie de promotion du tourisme cohérente qui mette en valeur les atouts de différentes régions;
- plusieurs des produits touristiques offerts manquent de visibilité (particulièrement ceux offerts dans les régions périphériques et dans les petites collectivités, à cause du manque de ressources disponibles pour en faire la promotion);
- les ressources financières limitées des organismes d'accompagnement et des associations touristiques régionales limitent leur capacité à répondre à l'ensemble des besoins des entreprises;
- le recours limité aux nouvelles technologies et au Web est une entrave à la promotion et à la commercialisation des produits et services touristiques;
- les produits et les activités hivernales ou en régions éloignées des grands centres urbains sont plus susceptibles de bénéficier d'une stratégie de promotion (l'offre touristique hivernale et dans les régions éloignées semble avoir augmenté et elle s'est diversifiée au cours des dernières années, mais elle est encore peu connue des clients potentiels).

### *Enjeux d'intégration de l'offre touristique*

L'offre touristique s'est beaucoup développée et diversifiée au cours des dernières années. Elle n'est toutefois pas assez structurée et intégrée. De plus, les stratégies existantes sont fondées sur d'anciens référentiels et devraient être actualisées pour faciliter le repérage et la mise en valeur des produits uniques et distincts qu'offrent les régions du Québec. Pour ce faire, il conviendrait selon les participants :

- de miser sur la coordination de l'offre touristique en tenant compte des grandes tendances de consommation et de l'évolution rapide des attentes et des besoins

des touristes et des visiteurs, qui sont de plus en plus exigeants et recherchent constamment des expériences uniques, personnalisées et de qualité;

- de prendre en considération les impacts qu'ont les changements dans les habitudes de consommation (ex. : les gens font des voyages plus courts, particulièrement lorsqu'ils visitent les régions éloignées des grands centres urbains).

La coordination de l'offre touristique des régions du Québec semble un enjeu important pour plusieurs acteurs de l'industrie touristique. Selon eux, les activités et les produits touristiques sont encore fortement concentrés dans les grands centres urbains et les touristes sont peu incités à en sortir.

### *Enjeux de saisonnalité*

La saison touristique est trop courte pour rentabiliser entièrement certains équipements et certaines infrastructures à vocation touristique. En dehors de la saison estivale, de nombreux attraits touristiques sont moins achalandés, ce qui oblige les opérateurs à adopter un modèle d'exploitation saisonnier qui repose sur l'embauche d'employés à temps partiel. Les entreprises touristiques fonctionnent ainsi avec un niveau de risque élevé qui réduit leur capacité à garder leurs employés en poste. Le potentiel économique des équipements touristiques paraît donc insuffisamment exploité.

### *Autres enjeux*

Finalement, d'autres enjeux ont été mentionnés en matière de tourisme, dont ceux-ci :

- la barrière linguistique limite la capacité d'offrir des services personnalisés aux touristes qui ne parlent pas le français et nuit à l'attraction des visiteurs, notamment ceux du Canada anglais;
- la collaboration entre les opérateurs touristiques et le milieu des affaires est insuffisante, parce que certains membres de la communauté d'affaires méconnaissent l'apport important du tourisme à l'économie et au développement régional;
- la volonté de rendre les activités culturelles plus accessibles et abordables a réduit la capacité des entreprises à autofinancer leurs opérations.

## PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

Plusieurs pistes de solution ont été proposées pour faire face à ces défis. Elles s'articulent autour de trois axes d'intervention :

- i) le financement de projets touristiques;
- ii) la promotion des attraits touristiques;
- iii) la gouvernance du secteur touristique.

### Stratégies de financement

Les divers acteurs du secteur touristique devraient mener un exercice de réflexion pour jeter les bases d'une stratégie de financement commune et plus efficace. Celle-ci permettrait au tourisme de devenir un outil de développement économique encore plus fort. Cet exercice servirait à évaluer plusieurs pistes de solution comme :

- la création de programmes de soutien à l'amélioration et à la conception d'équipements et d'infrastructures touristiques originales, polyvalentes et non saisonnières;
- l'amélioration de la collaboration entre les opérateurs touristiques et les établissements d'enseignement pour permettre, par exemple, l'utilisation des équipements touristiques par les collègues et les universités, en dehors de la saison estivale;
- l'amélioration des critères d'admissibilité au financement pour les activités de promotion et de développement de marché des entreprises touristiques;
- la mise en place de critères d'admissibilité aux programmes de financement en deux volets :
  1. un volet standard;
  2. un volet aux règles plus souples qui tiendrait compte de l'impact d'un projet pour une région donnée, notamment pour les régions en difficulté.

### Stratégies de promotion

Les participants s'attendent à une plus grande implication des intervenants publics en matière de promotion du tourisme. Ils s'attendent à ce que ce secteur soit priorisé au même titre que d'autres secteurs industriels. L'implication gouvernementale pourrait prendre diverses formes. On pourrait notamment aider les régions :

- à se doter de plans de promotion de leurs atouts dans les provinces et les pays qu'elles ciblent;
- à faire savoir à la population, aux entreprises et aux investisseurs locaux et internationaux qu'elles offrent une bonne qualité de vie à leurs résidents et un environnement propice aux affaires aux entreprises;
- à faire connaître les attraits touristiques et culturels qui y sont organisés dans les réseaux sociaux et les médias en ligne à portée internationale;
- à mener d'autres activités de promotion de leurs principaux atouts (ex. : promotion des destinations touristiques hivernales où on peut faire de la motoneige).

### Stratégies de gouvernance

Les participants voient la décentralisation des pouvoirs décisionnels comme un moyen de permettre aux municipalités de mieux harmoniser le développement du tourisme à celui des autres secteurs d'activité économique. Cette décentralisation aiderait à promouvoir d'autres activités économiques dans des régions qui dépendent intrinsèquement du secteur touristique.

D'autres pistes de solution ont été proposées, comme :

- la participation régulière des acteurs et des intervenants du secteur aux processus décisionnels relatifs aux projets d'infrastructure et d'aménagement du territoire, particulièrement dans les régions métropolitaines où l'achalandage touristique est relativement élevé;
- l'élaboration de programmes et d'initiatives fondée sur une connaissance approfondie :
  - des caractéristiques propres aux produits de chaque région;
  - de la capacité et du potentiel touristique de chaque région (lesquels évoluent au rythme des changements en matière d'infrastructure, de main-d'œuvre, de technologie et de leadership local);
  - de la demande touristique et des marchés touristiques locaux et internationaux (qui évoluent constamment);
  - des innovations sociales et technologiques susceptibles d'offrir des services de meilleure qualité à un plus grand éventail de visiteurs et de touristes;
  - des attraits touristiques complémentaires d'une collectivité à une autre, pour favoriser un climat de collaboration et la cohérence des interventions.



Légende : Table ronde du 15 mars 2016 ayant pour thématique *La participation économique des communautés*

## 2.5 Développement économique des collectivités autochtones

Cette sous-section présente les principaux atouts des collectivités autochtones, les défis qu'elles doivent relever ainsi que les pistes d'intervention proposées par les participants des activités de consultation (tableau 9). La table ronde sur ce thème a été organisée en collaboration avec la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador.

Tableau 9. Développement économique des collectivités autochtones – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Potentiel des jeunes dans les communautés autochtones
	Présence d'institutions ainsi que d'organismes locaux et inter-nations
DÉFIS	Manque de main-d'œuvre formée et compétente
	Lacunes sur le plan de la gouvernance des territoires et des projets
	Difficultés rencontrées concernant les programmes de soutien gouvernementaux
	Manque d'outils et de capacité en matière de création d'entreprise
	Clivage culturel entre les collectivités autochtones et non autochtones
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Il faudrait investir dans la formation de la main-d'œuvre
	Il faudrait mettre en place des incubateurs d'entreprises dans les collectivités autochtones
	On devrait consolider les liens économiques entre les Premières Nations
	Il faudrait développer les capacités de gestion des autorités autochtones pour qu'elles puissent élaborer des plans de développement local
	Il faudrait garantir les droits des Premières Nations et donner la priorité à leurs initiatives



## ATOUTS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### Potentiel des jeunes

Les participants ont souligné que les collectivités autochtones constituent le segment de la population le plus jeune et dont la croissance est la plus rapide au Québec. Cette grande proportion de jeunes constitue un important bassin de relève entrepreneuriale ainsi que de main-d'œuvre disponible pour les entreprises. Qui plus est, les jeunes autochtones démontrent un intérêt et détiennent le potentiel pour participer pleinement à l'économie de demain.

### Présence d'institutions et d'organismes locaux et inter-nations

Il y a plusieurs institutions (ex. : des écoles de formation autochtones, la Société de crédit commercial autochtone), des organismes locaux (ex. : Conseils de bande) et internationales (ex. : la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador) qui jouent un rôle actif dans le développement socio-économique des communautés autochtones. Ces organismes sont à l'affût des besoins et des enjeux de ces communautés. Ils connaissent les programmes en place, les modèles d'affaires ainsi que les industries locales et traditionnelles. De plus, ces organismes travaillent déjà en collaboration avec les pouvoirs publics, des entreprises privées et d'autres intervenants associés au développement économique en territoire autochtone. Ils seront également des partenaires incontournables au moment de trouver des solutions qui tiennent compte des réalités sur le terrain.

### Manque de main-d'œuvre compétente

Les collectivités autochtones du Québec font également face à des défis importants. Par exemple, ils sont caractérisés par :

- une main-d'œuvre qui est jeune et peu scolarisée;
- un accès limité aux programmes de formation et une main-d'œuvre qui a peu d'occasions d'acquérir de l'expérience de travail.

Les emplois offerts au sein des réserves et des collectivités sont précaires et offrent peu de possibilités d'épanouissement à long terme. Le manque de formation et d'incitatifs à se scolariser pousse de nombreux jeunes à rester dans leur collectivité, parce qu'ils sont mal préparés à se tailler une place sur le marché du travail en dehors de cette collectivité.

Le manque d'emplois durables et l'absence de conditions favorables à l'émergence et à l'implantation de nouvelles entreprises (notamment l'absence d'infrastructures et de technologies clés) expliquent le taux de chômage élevé dans les collectivités ou les réserves autochtones. Enfin, les participants ont souligné que la dépendance aux subventions gouvernementales a un impact négatif sur la culture locale de travail et d'entrepreneuriat.

### Gouvernance des territoires et des projets

Selon les participants, les collectivités autochtones font face à des défis en matière de gouvernance des territoires et des projets :

- les champs de compétence des divers ordres de gouvernement concernés par la gestion des territoires autochtones se chevauchent fréquemment;
- on note l'absence, sur les questions de développement économique, d'une vision partagée par l'ensemble des décideurs, et on déplore le manque de coordination des interventions publiques, notamment en ce qui concerne les projets multigouvernementaux;
- les modes actuels de gouvernance et de collaboration entre les gouvernements et les autorités des Premières Nations sont inefficaces (ils ne sont adaptés ni à l'étendue et la diversité des territoires et des collectivités autochtones, ni à la nature des projets envisagés, qui sont souvent axés sur l'exploitation des ressources naturelles);
- les projets d'infrastructure et d'exploitation des ressources se multiplient sur les territoires autochtones, ce qui fait que ces collectivités sont fortement sollicitées et n'ont pas toujours la capacité de réagir efficacement aux demandes;
- le pouvoir de négociation des collectivités autochtones est limité, parce qu'on ne les inclut pas systématiquement au moment des étapes initiales de planification des projets (les promoteurs ne les sollicitent en fait que pour accomplir une démarche administrative, alors qu'il est trop tard pour elles d'avoir une réelle incidence sur les orientations);
- les collectivités autochtones n'ont pas l'autonomie politique requise pour mener une planification locale intégrée et ainsi favoriser le démarrage de projets gérés par leurs membres.

### Programmes de soutien gouvernementaux

Les nombreux programmes de soutien gouvernementaux actuels ne sont pas entièrement adaptés aux réalités des collectivités autochtones. Les participants ont rappelé que les collectivités autochtones ne constituent pas un ensemble homogène et que les programmes de soutien destinés aux réserves ne s'appliquent pas entièrement à celles qui se trouvent en milieu urbain. En effet, les différents paramètres de ces programmes (c'est-à-dire les priorités, le montant de l'aide financière et les critères d'admissibilité) ne semblent pas toujours tenir compte des particularités des réserves et des collectivités autochtones sur les plans géographique, démographique, culturel et technologique. En conséquence, les initiatives que souhaiteraient entreprendre les collectivités ne sont pas toujours celles qui sont admissibles aux programmes de soutien disponibles.

De plus, des facteurs font obstacle à la viabilité des projets entrepris dans ces localités et à la rentabilité des entreprises en phase de démarrage (dont les coûts initiaux sont inévitablement élevés), dont :

- les services d'accompagnement nécessaires au développement des entreprises sont déficients dans les réserves et dans les autres collectivités autochtones de la province;
- le manque d'infrastructures urbaines, l'éloignement de marchés et des centres d'activités, et les barrières politiques, culturelles et réglementaires à l'amélioration des équipements collectifs.

Finalement, les participants ont souligné que les défis suivants existent en ce qui a trait aux programmes d'aide :

- les agences gouvernementales et les bénéficiaires des collectivités autochtones se connaissent mal;
- les institutions gouvernementales connaissent mal les priorités régionales locales et l'évolution des besoins des collectivités;
- les stratégies de développement économique régional ne tiennent pas compte des enjeux relatifs au respect des droits des Premières Nations;
- les partenaires économiques sont mal sensibilisés à la question des droits des Premières Nations, ce qui constitue un obstacle majeur, puisqu'une bonne compréhension du contexte économique et culturel des porteurs de projets et des entrepreneurs autochtones est essentielle pour fournir une aide efficace;
- les bénéficiaires comprennent mal les mécanismes et les étapes des programmes de soutien;
- la langue constitue une barrière;
- des promoteurs non autochtones ont exercé des pressions sur les collectivités autochtones pour utiliser leur territoire, ce qui a causé une hausse de la méfiance envers eux.

#### *Outils et capacités en matière d'entrepreneuriat autochtone*

Les participants jugent qu'il y a un manque de ressources et d'expertise en matière d'entrepreneuriat, ce qui explique le faible niveau de préparation des jeunes qui pourraient vouloir lancer une entreprise, de même que la faiblesse de l'offre de programmes de mentorat pour les entreprises en démarrage. On note aussi que :

- les incitatifs financiers à l'implantation d'entreprises au sein des collectivités autochtones sont rares (l'absence d'infrastructures, d'équipements ou de travailleurs qualifiés force pourtant les entrepreneurs à assumer des coûts supplémentaires d'implantation);
- il est difficile pour les entreprises de signer des contrats d'assurance adéquats et abordables lorsque leurs activités se déroulent dans les réserves;
- l'ouverture de certaines collectivités à l'égard des nouveaux arrivants est faible.

#### *Clivage culturel entre les collectivités autochtones et non autochtones*

Les participants ont aussi mentionné l'existence d'autres défis, qui relèvent de perceptions. Dans certains cas :

- les collectivités autochtones ne sentent pas qu'elles son des partenaires à part entière dans les processus décisionnels (elles estiment qu'il existe une certaine indifférence à l'égard de leurs intérêts, de leurs savoirs et de leurs droits);
- il existe un clivage culturel et économique entre les collectivités autochtones et non autochtones, lequel est caractérisé par un manque de valorisation des collectivités autochtones, un sentiment d'exclusion, et un climat de méfiance ; ce clivage est un obstacle à la mise en place d'initiatives conjointes.

#### *PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES*

Quelques pistes d'intervention ont été proposées. Elles s'articulent autour de trois objectifs :

- i) former un bassin de travailleurs compétents et prêts à travailler;
- ii) attirer et développer des entreprises;
- iii) assurer l'efficacité des politiques et des programmes.

#### *Former la main-d'œuvre*

Pour stimuler le développement économique des collectivités autochtones, il faudrait investir dans la formation des jeunes et le développement de leurs capacités personnelles (ex. : capacité à bâtir un bon dossier de crédit) ainsi que professionnelles (ex. : de leurs compétences techniques et entrepreneuriales). Pour ce faire, on pourrait concevoir des programmes réellement adaptés au contexte et aux besoins des collectivités, intégrer davantage les jeunes dans les processus décisionnels, exploiter des modèles de réussite, et mettre en place des initiatives de mobilité de la main-d'œuvre pour améliorer l'employabilité des travailleurs et assurer la qualité de leurs expériences professionnelles.

#### *Appui aux entreprises*

La mise sur pied d'incubateurs dans les collectivités (qui permettrait de donner un accompagnement personnalisé aux entrepreneurs, d'abaisser les risques de décrochage et d'augmenter la confiance des investisseurs) a été proposée comme un moyen d'attirer des entreprises et de soutenir leur développement. Il y a également lieu de réfléchir à la possibilité de :

- créer un groupe d'acteurs économiques qui représenterait les différentes communautés sur le plan des affaires;
- d'offrir des incitatifs pour consolider les liens économiques qui unissent les Premières Nations entre elles.

### *Soutien à la planification stratégique*

Les participants notent l'importance de mener une planification locale plus rigoureuse et ils exhortent les gouvernements à accompagner les autorités des Premières Nations dans une telle démarche. Ils soulignent toutefois la nécessité d'arrimer cette planification à celle qui est menée à l'échelle régionale, puisque les MRC et les régions administratives connexes peuvent constituer des partenaires économiques de premier plan pour les réserves et les collectivités. Ce travail de planification devrait être mis à jour plus régulièrement pour tenir compte de l'évolution rapide des marchés et des possibilités économiques. Il faudrait établir des priorités à moyen et à long terme, mettre en place des mesures et en faire le suivi.

La participation active des membres d'une collectivité au développement économique suppose l'adoption d'un modèle d'intervention qui :

- i) reconnaisse et garantisse le respect des droits des Premières Nations;
- ii) contienne des incitatifs pour stimuler les initiatives locales et leur donne la priorité sur les projets de promoteurs extérieurs;
- iii) permette d'accompagner les projets émanant des collectivités;
- iv) vise à rendre les acteurs économiques locaux autonomes.

Il conviendrait également de réfléchir à des moyens d'aider davantage les collectivités à mener un exercice de planification stratégique et à se doter d'une vision à long terme. Un tel exercice supposerait :

- le renforcement des capacités de gestion et de gouvernance des autorités autochtones;
- la révision des partenariats conclus avec les Premières Nations au moment du développement de grands projets sur leur territoire ancestral pour s'assurer qu'elles sont incluses dans les phases initiales des futurs projets.

### *Mise en place des programmes de financement adéquats*

Pour de nombreux participants, les organismes gouvernementaux devraient investir davantage (en prenant plus de risques) lorsqu'ils financent des projets d'entreprises dans les réserves et les collectivités autochtones, parce que ces entreprises ont une capacité limitée à faire les mises de fonds requises et parce que la viabilité de ces projets est plus difficile à atteindre à cause de contraintes géographiques et technologiques. Par ailleurs, certains observateurs estiment que la mise en place d'un programme de financement pour former la main-d'œuvre et renforcer ses capacités complèterait efficacement les efforts de promotion de l'entrepreneuriat.

De plus, pour améliorer le rendement des sommes injectées dans des projets autochtones, les programmes de financement qui s'adressent à ces groupes cibles devraient être conçus en consultation avec les collectivités autochtones, en s'assurant de mobiliser les membres des collectivités et de déléguer la conception et la gestion de projets et de programmes à des organismes relevant des Premières Nations et des Inuits. Les gouvernements devraient toutefois accompagner ces organismes pour qu'ils développent la capacité technique requise pour assurer leurs nouvelles responsabilités et rendre des comptes.

L'accès au financement est un enjeu important. Il conviendrait donc de revoir certains critères d'admissibilité aux programmes actuels pour que les projets qui correspondent aux besoins et au contexte autochtones soient priorisés. Certains programmes mériteraient de faire l'objet d'une plus grande promotion, car ils sont méconnus des bénéficiaires potentiels. Les participants recommandent également qu'on allège le processus administratif et les exigences techniques à respecter pour s'inscrire à un programme. Enfin, plusieurs participants s'accordent sur l'importance de faire en sorte que, dans une perspective de développement économique à long terme, les retombées socioéconomiques et la création d'emplois dans les collectivités soient considérées comme des critères centraux d'évaluation de la performance, au même titre que le rendement sur l'investissement.



Légende : Table ronde du 6 avril 2016 ayant pour thématique *Les technologies propres*

# 3

## CHAPITRE LA COLLABORATION DES GOUVERNEMENTS ET DES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

## 3.1 Gouvernance

Lorsqu'on combine les résultats de l'appel aux idées et des discussions tenues dans le cadre des douze tables rondes organisées par DEC, on se rend compte que les dimensions organisationnelles, institutionnelles et administratives du pilotage des projets ont été au cœur des discussions. Les participants se sont prononcés sur de nombreux enjeux relatifs aux aspects pratiques et stratégiques de la gouvernance (tableau 10).

Tableau 10. Gouvernance – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Réseaux d'acteurs organisés, modèles de concertation novateurs et collaboration croissante des acteurs économiques et sociaux
	Présence chez les décideurs locaux d'une volonté politique d'investir dans le développement économique des régions rurales et périphériques
	Reconnaissance accrue du caractère indispensable de la participation des acteurs sociaux au développement économique
DÉFIS	Les partenariats régionaux sont fragiles
	Il faut moderniser les institutions et les pratiques gouvernementales
	Les responsables locaux des régions éloignées des grands centres urbains manquent de pouvoir financier et décisionnel
	Les approches d'intervention actuellement utilisées par les pouvoirs publics pour accroître l'inclusion des jeunes et des femmes dans le marché du travail manquent de cohérence
	On note l'absence d'une stratégie qui permettrait d'exploiter à sa juste valeur le potentiel des immigrants, des réfugiés, des autochtones et des handicapés, et leur participation aux processus décisionnels
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Révision des règles de programme et de leurs paramètres d'application
	Création d'un réseau de veille stratégique en matière de gouvernance
	Augmentation du pouvoir donné aux fonctionnaires des régions périphériques quant à l'approbation des projets
	Accroissement de la présence de DEC dans les collectivités pour améliorer sa connaissance des problématiques régionales et favoriser la collaboration avec les acteurs locaux
	Coordination améliorée des actions gouvernementales pour optimiser le rendement des sommes investies

## ATOUS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *Pratiques exemplaires de collaboration et de concertation des acteurs*

On retrouve au Québec un réseau d'acteurs sociaux et d'organisations qui est à l'affût des réalités locales, qui est proactif et qui est dévoué au développement des collectivités et des entreprises locales. Différents modèles de concertation et de collaboration établis par les acteurs sociaux et économiques contribuent, par leur efficacité, à faciliter le repérage des possibilités de développement présentes d'une région à l'autre. Les citoyens participent aussi de plus en plus aux processus décisionnels, même au sein d'organisations du secteur privé.

### *Gouvernance dans les régions rurales et périphériques et dans les grands centres urbains*

Les régions périphériques peuvent compter sur la volonté des décideurs locaux de soutenir les secteurs d'activité en difficulté en se servant d'instruments de promotion et de mise en valeur variés. Elles peuvent aussi compter sur la solidarité des parties prenantes du développement économique et sur leur proximité, deux atouts peu exploités dans le cadre des programmes gouvernementaux existants.

Dans les grands centres urbains, le caractère indispensable de la participation des acteurs sociaux au développement économique a été souligné. On estime en effet que ceux-ci ont une connaissance approfondie des atouts de leurs territoires et la capacité de mobiliser les parties prenantes autour de projets structurants.

### *Fragilité des partenariats régionaux*

Les regroupements et les partenariats stratégiques locaux et régionaux (ex. : partenariats public-privé, partenariats intersectoriels, regroupement d'entreprises, partenariats entre universités ou centres de transfert technologique et entreprises) sont fragilisés par différents facteurs :

- les sources de financement récurrentes dont ces organisations disposent sont limitées;
- les intervenants locaux n'ont pas tous l'expertise et les outils requis pour aider les décideurs à répondre aux besoins en constante évolution des régions;
- la cohésion requise pour adopter une vision régionale commune est difficile à atteindre en raison de la diversité des besoins des collectivités locales;
- on ne reconnaît pas à leur juste valeur les retombées économiques et les effets d'entraînement générés par la présence des regroupements stratégiques.

### *Modernisation des institutions et des pratiques gouvernementales*

Les participants ont également souligné que :

- certaines des institutions et des pratiques mises en place de 1960 à 2000 sont maintenant désuètes et difficilement compatibles avec les nouvelles réalités géographiques, socioéconomiques et entrepreneuriales des régions;
- les responsabilités des ministères et des organismes changent d'un gouvernement et d'une année à l'autre, ce qui décourage les acteurs sociaux et économiques;
- les démarches administratives et juridiques à réaliser au Québec sont relativement laborieuses quand on les compare à celles qu'il faut effectuer dans d'autres provinces, et les délais d'approbation des projets sont souvent élevés;
- les modèles de gestion et de production qui prévalent dans les secteurs de la pêche et dans le secteur forestier ne permettent plus de faire une exploitation rationnelle et optimale des ressources à cause de l'évolution des marchés.

### *Manque de pouvoirs financiers et décisionnels des responsables locaux des régions éloignées*

Le manque de pouvoir financier et décisionnel des responsables locaux des régions éloignées est perçu comme un enjeu important. En effet, le pilotage des projets régionaux depuis Montréal et Ottawa ne semble pas avoir été concluant et cette approche devrait être revue. À ce propos, les entreprises des collectivités éloignées ont un accès limité aux principaux décideurs. Les collectivités n'ont pas l'autonomie politique requise pour que les projets émanent d'elles.

### *Faible inclusion des jeunes, des nouveaux arrivants, des handicapés et des autochtones dans les processus décisionnels*

Les mesures d'intervention gouvernementale actuelles commencent à tenir compte du vieillissement de la population des régions rurales et périphériques et de son impact démographique, de même que de leur bilan négatif en matière de migration des personnes actives. Selon les participants, elles ne tiennent cependant pas assez compte du fait qu'il faudrait augmenter la participation des jeunes au marché du travail et faire une exploitation optimale des capacités des nouveaux arrivants, des autochtones et des handicapés, qui sont encore peu intégrés dans les processus décisionnels.

## PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

### *Création d'un guichet unique*

Aux yeux de nombreux participants, il faudrait réfléchir à la mise en place d'un fonds conjoint de développement économique auquel contribueraient les différents ordres de gouvernement, les régions administratives, les municipalités régionales de comté (MRC) et les municipalités. Ce fonds serait accessible par le truchement d'un guichet unique pour alléger le fardeau administratif des demandeurs d'aide financière. Pour d'autres participants, la multiplication des moyens de concertation pallierait l'absence de guichet unique. Par exemple, on pourrait organiser une foire pour présenter les programmes des organismes subventionnaires, promouvoir leurs nouvelles initiatives et faire connaître les résultats de leurs actions.

### *Création d'un réseau de veille stratégique en matière de gouvernance*

Il faudrait également considérer la création d'un réseau de veille stratégique en matière de gouvernance des programmes publics. Celui-ci aurait pour mandat :

- de faire l'évaluation des principaux besoins des collectivités, par région;
- de mener une planification plus rigoureuse sur le plan local, laquelle ferait l'objet de mises à jour régulières;
- d'établir des priorités à moyen et à long terme, ainsi que la manière de les mettre en œuvre;
- de réaliser une étude de faisabilité des différentes propositions de modification profonde des modes de gouvernance, comme de :
  - réduire le nombre de municipalités rurales de faible population pour renforcer les sous-régions et souder davantage les populations locales;
  - créer au sein des organisations gouvernementales un organisme au mandat impartial qui servirait d'arbitre en cas de litige entre les entreprises et les fonctionnaires;
  - concevoir des incitatifs pour amener les municipalités à consacrer une partie de leur territoire à des zones écorésidentielles où les habitations seraient abordables et durables, et où l'exploitation agroforestière serait possible, encouragée et facilitée.

### *Meilleure connaissance des enjeux régionaux par les pouvoirs publics*

De l'avis des participants, les pouvoirs publics devraient utiliser différents moyens pour davantage intervenir au sein des régions et des collectivités :

- ils devraient participer aux événements et activités de réseautage pour promouvoir les programmes des divers ministères et organismes et faire connaître le mandat de chacun;
- ils devraient accompagner les régions et les collectivités dans la conception d'outils de consultation innovants

et inclusifs qui permettraient de joindre l'ensemble de la population, incluant celle qui réside dans les régions rurales et éloignées;

- ils devraient faire la promotion et la coordination des tables de concertation pour s'assurer que les différents groupes sociaux et culturels prennent part aux décisions;
- ils devraient mieux reconnaître le rôle des bénévoles (organismes et particuliers), et ne pas se limiter à les reconnaître de manière symbolique, avec des plaques et médailles.

### *Davantage de pouvoir d'approbation pour les fonctionnaires des régions périphériques*

Les participants suggèrent que les fonctionnaires (particulièrement ceux des régions éloignées) aient davantage le pouvoir d'approuver des projets, que l'on fasse mieux connaître les programmes existants par l'entremise de canaux de communication locaux populaires, que des stratégies de développement local sur mesure soient développées de concert avec les organismes locaux, et qu'on jumelle les universités avec des entreprises des régions éloignées.

### *Coordination des actions gouvernementales dans les grands centres urbains*

Dans les grands centres urbains, les participants ont souligné l'importance :

- de coordonner les efforts des gouvernements fédéral et provincial pour optimiser le rendement des investissements;
- de prioriser les projets dont la gouvernance est plurigouvernementale et d'adapter les programmes aux besoins des collectivités et non aux types d'organismes;
- d'offrir des incitatifs pour encourager le regroupement d'acteurs sociaux, économiques et politiques;
- de faire confiance à des organisations déjà bien établies pour cerner les besoins à remplir et les solutions à appliquer;
- d'évaluer les avantages d'accorder un statut spécial aux entreprises montréalaises dans le cadre des programmes de financement, et ce, pour deux raisons principales :
  - i) pour que celles-ci ne monopolisent pas les fonds disponibles;
  - ii) pour qu'on puisse cibler des projets favorisant la compétitivité de Montréal parmi les grandes villes d'Amérique du Nord et du monde;
- de réfléchir à changer le modèle de gouvernance en étudiant la possibilité que les lois et règlements en matière d'aménagement du territoire soient élaborés et appliqués en concordance par les municipalités et les deux ordres de gouvernement, afin d'éviter les contradictions.

## 3.2 Croissance propre et développement durable

Les consultations ont été marquées de discussions sur les thèmes du développement durable et de l'économie verte, à cause des possibilités économiques qu'offrent quatre axes d'intervention aux yeux des participants, soit les axes de l'économie circulaire, des énergies renouvelables, des technologies vertes et du développement de la consommation locale (tableau 11).

Tableau 11. Croissance propre et développement durable – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Existence de modèles québécois de regroupement stratégique d'acteurs environnementaux et économiques
	Conditions propices au développement durable dans plusieurs secteurs industriels (d'un point de vue technologique et énergétique)
DÉFIS	Faible marge de manœuvre financière dont disposent les acteurs économiques pour investir dans le développement durable
	Manque de connaissances sur la « profitabilité verte »
	Absence d'incitatifs qui encourageraient les entreprises à réduire leur empreinte écologique
	Les programmes de financement changent lorsqu'un nouveau gouvernement est formé et sont donc instables
	Les administrations publiques manquent d'outils d'appui au développement durable sur les plans administratif, réglementaire et politique
	Il existe un écart entre les discours et les efforts qui sont consentis pour assurer la transition vers le développement durable
	Les consommateurs ne sont pas assez sensibilisés à l'importance de changer leurs habitudes de consommation
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Offrir un meilleur soutien financier et technique pour favoriser des collaborations stratégiques et des initiatives conjointes
	Élaborer et appuyer des programmes de certification environnementale et de responsabilité sociale
	Appuyer les initiatives novatrices qui font la promotion du développement durable
	Élaborer une approche stratégique de développement des marchés
	Intégrer les principes du développement durable aux critères de sélection et d'évaluation de la performance des clients de DEC



## ATOUTS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *Cadre propice au regroupement des acteurs environnementaux et sociaux*

Le Québec réunit des conditions qui sont propices à la mise en œuvre d'une approche de développement durable. En effet, les regroupements stratégiques d'acteurs environnementaux et sociaux y prennent différentes formes, ce qui permet d'élaborer de nouvelles formes de partenariat efficaces, de concevoir des modèles d'intervention novateurs, d'offrir une large gamme de services hautement spécialisés, et de répondre plus efficacement aux défis relevés dans chaque région.

### *Conditions propices au développement durable*

De plus, on assiste depuis quelques années à la multiplication des activités universitaires ou publiques consacrées à l'économie circulaire. Celles-ci ont permis de sensibiliser les acteurs économiques et les décideurs aux rouages de ce modèle de développement, ainsi qu'aux retombées positives qu'il peut générer.

Les régions du Québec disposent aussi d'une gamme d'infrastructures industrielles bien établies qu'il est possible de rentabiliser, et elles profitent de la présence de centres de technologie dans les principaux centres urbains. Les grands centres urbains, quant à eux, ont accès à un réseau ferroviaire et maritime qui mériterait d'être encore mieux exploité.

Les ressources dont les entreprises ont besoin sont à leur portée. Elles peuvent, par exemple, opter pour une source d'énergie renouvelable comme l'hydroélectricité ou profiter du soutien du réseau de quelque 1 000 organisations locales qui œuvrent dans le secteur des technologies vertes. En somme, il s'agira de miser sur les abondantes ressources renouvelables du Québec et la diversité des sources d'énergie propre pour concevoir des technologies vertes.

### *Défis des entreprises*

Un certain nombre de défis retardent toutefois l'adoption de pratiques de développement durable au sein des entreprises. Selon les participants :

- on manque de ressources (de temps et d'argent) pour explorer de nouvelles façons de faire axées sur le développement durable ou l'intégration des technologies vertes;
- on manque aussi d'information et de connaissance quant aux avantages économiques de ces activités et à la diversité des pratiques qui y sont liées. Les dirigeants sont souvent peu convaincus de la rentabilité des technologies vertes et beaucoup perçoivent le développement durable comme une dépense plutôt qu'un investissement à long terme. Les technologies vertes sont perçues comme étant peu rentables et les incitatifs gouvernementaux pour favoriser leur adoption sont relativement limités;

- on ne dissuade pas assez le démarrage d'entreprises dont les impacts sur l'environnement sont négatifs;
- trop peu de programmes de formation ou de métiers spécifiques aux technologies vertes existent malgré la présence d'infrastructures propices au développement de cette filière;
- les programmes de financement des projets de développement durable et de technologies vertes sont ponctuels, changent en fonction des priorités du gouvernement en place et ont des critères d'admissibilité qui sont mal compris (ou mal expliqués);
- le transfert des produits issus de la R-D des universités, telles les technologies vertes, se fait difficilement vers les entreprises, en raison du manque de collaboration entre le milieu universitaire et celui des affaires.

### *Défis des organisations publiques locales*

La prise en charge du développement durable par les organisations publiques locales est un défi. Par exemple :

- ces organisations manquent de ressources pour assurer la reddition de comptes relative à leurs mesures environnementales et sociales à l'aide d'indicateurs précis (atteinte de résultats à l'aide de cibles établies). Il leur est donc difficile de s'appuyer sur des données et des bilans exhaustifs pour développer des politiques de développement durable et aller chercher du financement pour les mettre en œuvre;
- les préoccupations environnementales entrent souvent en concurrence avec d'autres priorités qui ont un impact à court terme (comme la productivité).

Il existe également un écart entre les discours sur le développement durable et les technologies vertes, et les efforts des institutions publiques réalisés pour prendre ce virage. À ce propos, les autorités publiques locales :

- tardent à moderniser les règlements;
- ont une faible connaissance des exigences juridiques et techniques relatives aux pratiques du développement durable;
- ne disposent pas des moyens requis pour internaliser les coûts externes des grands projets;
- ne revoient pas toujours les tarifs de l'énergie et de l'eau d'une manière qui décourage les excès.

### *Défis des consommateurs*

Finalement, il y a du travail à faire pour amener les consommateurs à changer leurs choix de consommation. Selon les participants, les moyens pris pour les sensibiliser aux impacts environnementaux et socioéconomiques de leurs décisions sont insuffisants.

## PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

### *Augmenter le soutien financier et technique*

Les participants proposent que les gouvernements priorisent l'offre d'un soutien financier et technique pour la mise sur pied de collaborations stratégiques et de regroupements sectoriels qui sont inspirés de modèles éprouvés et qui rapportent tant sur le plan économique que le plan environnemental (ex. : celui du Centre québécois de développement durable). Il conviendrait également d'augmenter le soutien financier accordé aux PME locales (les grandes initiatives industrielles profitent déjà, pour leur part, d'autres sources de financement). D'autres idées méritent également une attention particulière. On pourrait ainsi :

- promouvoir les programmes de certification canadiens et québécois qui portent sur la question des infrastructures vertes et celle de la responsabilité sociale;
- offrir du soutien financier aux projets d'agriculture urbaine;
- appuyer financièrement les recherches visant à stocker de l'énergie à très basse température dans des batteries;
- mettre à niveau les centres qui font la promotion des technologies vertes;
- financer des projets qui aideraient le Canada à atteindre ses cibles environnementales;
- soutenir financièrement les projets qui permettraient de prolonger la vie des produits;
- favoriser le maillage intersectoriel à l'aide d'incitatifs;
- financer la réalisation d'études pour optimiser les chaînes de production de l'économie circulaire;
- offrir des incitatifs à la réduction de l'énergie consommée dans les procédés et les transports.

### *Initiatives pour promouvoir le développement durable*

Les activités de consultation ont par ailleurs été l'occasion de recueillir plusieurs autres idées de projets :

- on pourrait organiser des concours de mise en œuvre de projets intergénérationnels dans chaque province;
- on pourrait créer des centres ou des groupes de recherche sur l'économie circulaire et l'intégration des technologies vertes;
- on pourrait créer un programme de banc d'essai (les organismes publics testeraient des technologies vertes) ou encore un programme de création de fermes collectives.

D'autres participants souhaitent voir d'autres changements plus généraux. Ils voudraient :

- qu'on fasse de l'écologie industrielle une approche directrice de stimulation du développement en région;

- qu'on envoie des signaux clairs en faveur de la transition énergétique au Québec (ex. : adoption de politiques et de mesures de financement conséquentes);
- qu'on cultive une image qui distinguerait l'économie québécoise sur les plans environnemental et social (ex. : le Québec met l'accent sur l'énergie verte et la collaboration).

### *Initiatives pour favoriser le commerce*

Étant donné que l'évolution des marchés extérieurs influence les perspectives de croissance des économies régionales, les participants pensent qu'il est nécessaire que le gouvernement change les règles commerciales pour inciter les grandes entreprises et les commerces à s'approvisionner localement. On suggère aussi d'améliorer le positionnement des produits nordiques sur les marchés canadien et international, à cause de leurs retombées économiques pour les régions à faible potentiel de croissance. L'idée de lancer une veille stratégique pour mieux savoir ce que font les partenaires du Canada qui sont à l'avant-scène du développement durable a également été soulignée. Cela permettrait de cerner des occasions d'affaires et aiderait à mettre en place des politiques et des règlements qui favorisent l'émergence de marchés pour les produits et les services à faibles émissions de carbone.

### *Critères et politiques gouvernementales*

Finalement, les participants des activités de consultation s'attendent à différents changements. Ils souhaitent entre autres :

- la modification des politiques d'approvisionnement du gouvernement et l'intégration à celles-ci de critères de développement durable (ex. : prendre en compte l'empreinte carbone des soumissionnaires plutôt que simplement choisir le plus bas soumissionnaire);
- la mise en place d'une stratégie de sensibilisation, d'information, de formation, de valorisation et de réseautage pour aider les PME à appliquer une démarche de développement durable;
- l'implantation de critères de développement durable dans les programmes de financement;
- la création de programmes de soutien au développement de projets énergétiques pilotes et l'établissement d'incitatifs qui encourageraient les entreprises à adopter des technologies propres (ex. : des subventions, des garanties de prêts, des crédits d'impôt, ou des règlements, politiques d'approvisionnement ou certifications nouveaux);
- la réalisation, dans une perspective à long terme, d'investissements dans la transition de chaque région vers l'indépendance énergétique, de même que le lancement de signaux politiques et économiques qui favoriseraient progressivement les sources d'énergie locales et renouvelables.

### 3.3 Main-d'œuvre

L'ensemble des participants aux activités d'engagement menées par Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) est fortement préoccupé par les enjeux de main-d'œuvre. Bien que la formation de la main-d'œuvre soit de compétence provinciale, de nombreux commentaires et suggestions sur cette question ont été recueillis. Ils pourraient s'avérer utiles pour les partenaires de DEC, dont le gouvernement du Québec (tableau 12).

Tableau 12. Spécificités des régions du Québec – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Diversité sociale et culturelle
	Présence de nombreux acteurs de la formation et du perfectionnement de la main-d'œuvre au Québec
DÉFIS	Il est difficile de recruter des travailleurs qualifiés dans les régions éloignées et de les y retenir
	La population vieillit
	Manque d'arrimage des programmes de formation aux besoins des entreprises
	Absence de stratégies et de plans d'action pour retenir la main-d'œuvre dans les régions
	Méconnaissance des programmes et des projets d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre
	Les régions subissent la concurrence accrue des pays où la main-d'œuvre coûte moins cher
	Manque de main-d'œuvre locale qualifiée dans les domaines de haute technologie
	Les nouveaux immigrants sont une source de main-d'œuvre sous-exploitée
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Aider les municipalités à se doter d'infrastructures, d'équipement et de services attrayants pour la main-d'œuvre qualifiée
	Mieux exploiter la main-d'œuvre potentielle
	Augmenter la visibilité des programmes de formation
	Augmenter le soutien financier accordé aux programmes de formation
	Élaborer des programmes de recrutement et d'accompagnement de la main-d'œuvre en partenariat avec les organismes locaux
	Offrir un meilleur soutien financier aux entreprises pour leur permettre d'engager du personnel hautement qualifié

## ATOUTS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *Diversité de la main-d'œuvre du Québec et enjeux relatifs à sa disponibilité et son attraction dans les régions rurales et périphériques*

La main-d'œuvre québécoise est diversifiée, qualifiée, disponible et abordable, mais sa contribution à l'économie locale et régionale pourrait être plus forte. Le bassin de travailleurs inclut une nouvelle génération de jeunes diplômés et d'entrepreneurs, des étudiants étrangers, des nouveaux arrivants ainsi que des personnes aux limitations cognitives ou physiques légères.

Il demeure toutefois difficile d'attirer de la main-d'œuvre dans les régions rurales et périphériques, parce que :

- ces régions offrent des possibilités d'emploi limitées;
- le profil de la main-d'œuvre ne répond pas toujours aux compétences recherchées par les entreprises;
- on y trouve un nombre insuffisant d'établissements d'enseignement postsecondaire;
- les jeunes souhaitent peu travailler dans des secteurs traditionnels comme les mines, la foresterie et l'agroalimentaire;
- les coûts d'implantation en région des nouvelles entreprises sont élevés;
- la population vieillit;
- les mises à pied massives que l'on voit parfois au sein des grands employeurs créent de l'incertitude;
- certains services clés (comme un accès de qualité à Internet) sont parfois manquants.

### *Présence de différents acteurs de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre*

La présence de pôles et de réseaux universitaires contribue à la diversification de l'offre en matière de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre. Le regroupement des entreprises en grappes industrielles et la présence d'organismes qui accompagnent les entrepreneurs facilitent aussi le développement des compétences de la main-d'œuvre. Mais des défis demeurent :

- l'offre de formation évolue moins vite que les besoins des entreprises;
- les programmes de formation les plus populaires ne répondent pas aux besoins des entreprises;
- le manque de soutien financier oblige les établissements de formation à conserver uniquement des programmes généraux et à limiter leur offre de programmes spécialisés;
- faute d'investissements, il est difficile de rendre les programmes des établissements de formation plus disponibles et accessibles dans les régions périphériques.

### *Faible promotion des programmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre*

Par ailleurs, les nombreux programmes qui existent pour attirer la main-d'œuvre dans une région et l'y retenir gagneraient à être mieux connus, utilisés et soutenus. Par exemple :

- les municipalités font de la publicité pour faire savoir que les résidents des régions jouissent d'une bonne qualité de vie;
- les établissements de formation et de perfectionnement font du placement dans les régions;
- certaines entreprises adoptent de nouvelles pratiques comme le télétravail.

### *Faible compétitivité des entreprises en matière d'attraction de la main d'œuvre*

Aux yeux des participants, de nombreuses entreprises ne sont pas suffisamment concurrentielles en matière d'attraction de la main-d'œuvre. Ceci tient notamment au fait que :

- il existe une forte concurrence des entreprises des régions et des pays où les coûts de main-d'œuvre sont moins élevés;
- les technologies évoluent constamment, ce qui exige de recruter une main-d'œuvre spécialisée et demande aux employés de se former en continu;
- les employés sont mobiles et leur taux de roulement est élevé dans certains des secteurs où les activités sont saisonnières;
- des contraintes administratives empêchent la reconnaissance des diplômes étrangers.

## PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

Il faudra agir auprès des municipalités, des organismes locaux, des établissements d'enseignement, des entreprises ainsi que de la main-d'œuvre pour régler ces problèmes.

### *Actions auprès des municipalités*

Il faudrait :

- offrir du soutien financier aux municipalités pour qu'elles se dotent rapidement d'infrastructures, d'équipements et de services favorisant l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée;
- adopter des stratégies régionales de relance économique lorsque de grandes usines génératrices d'emplois font des mises à pied massives;
- soutenir les organismes clés qui mènent des activités de recrutement et d'accompagnement de la main-d'œuvre et miser sur leur connaissance des besoins locaux de main-d'œuvre.

### Actions auprès des établissements d'enseignement

Les participants ont suggéré :

- de renforcer, par des incitatifs, la collaboration entre les industries et les universités et les autres établissements d'enseignement;
- d'augmenter le soutien financier accordé à la mise sur pied de programmes de formation tenant compte de l'évolution rapide des besoins des entreprises et de la société québécoise;
- d'assurer une meilleure adéquation entre les formations offertes et les emplois disponibles sur le marché du travail;
- d'augmenter la visibilité des programmes de formation en élaborant des stratégies ciblées auprès de la main-d'œuvre potentielle (ex. : les jeunes et les nouveaux arrivants);
- de soutenir l'offre de programmes de formation dans le secteur de la haute technologie et de s'assurer de rendre ces programmes disponibles dans les deux langues officielles.

### Actions auprès des entreprises

Il conviendrait selon les participants :

- d'aider les entreprises en démarrage à offrir des conditions de travail concurrentielles aux recrues et aux jeunes professionnels durant leurs années de développement, et d'appuyer la formation, le mentorat et l'immersion de ces nouveaux entrepreneurs;
- d'accompagner les entreprises désireuses d'implanter le télétravail pour pallier les coûts élevés de la main-d'œuvre dans les régions périphériques;
- d'accompagner les entreprises fortement saisonnières pour qu'elles développent des activités réalisables pendant la basse saison;
- de s'assurer d'avoir des fonctionnaires qualifiés pour gérer les grands projets;
- d'assurer qu'un ambassadeur des PME québécoises est présent lorsque des événements de recrutement ou de réseautage majeurs sont menés au Canada ou à l'étranger.

### Actions auprès de la main-d'œuvre potentielle

Il conviendrait ici :

- de mieux encadrer le recours à la main-d'œuvre étrangère, en veillant à assurer la complémentarité de celle-ci avec la main-d'œuvre disponible localement, et en adoptant une vision à long terme des besoins des entreprises;
- d'offrir des formations préparatoires pour accélérer l'accès des nouveaux arrivants et des personnes souffrant de déficience cognitive ou physique légère au marché du travail;
- d'intensifier la collaboration entre les entreprises et les institutions universitaires pour faciliter la reconnaissance des diplômés étrangers;
- d'augmenter le nombre de programmes de stages rémunérés en entreprises pour les étudiants et jeunes professionnels et de mieux les financer;
- de développer des programmes pour inciter les étudiants et les jeunes professionnels à retourner dans leur région après leurs études et pour les y accueillir;
- de prolonger la durée des visas des étudiants (ceux-ci pourraient rester au Québec quelques années après l'obtention de leur diplôme) et augmenter la rétention des étudiants étrangers au Québec.



Légende : Table ronde du 10 mars 2016 ayant pour thématique *L'innovation et les grappes industrielles*

## 3.4 Financement

Le financement est au cœur des préoccupations de tous les acteurs et intervenants en développement économique régional qui ont pris part aux activités d'engagement. Aux yeux des bailleurs de fonds et des investisseurs, le financement est l'un des principaux moyens de soutenir des initiatives susceptibles d'avoir des retombées économiques importantes pour les régions et d'y stimuler l'innovation et le développement des entreprises. Pour les différents bénéficiaires, il s'agit d'un appui nécessaire à leurs activités (tableau 13).

Tableau 13. Financement – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Offre variée de possibilités de financement par le truchement de canaux publics, parapublics et privés
	Montréal est particulièrement privilégiée – on y retrouve une grande partie des investissements et des capitaux
	Présence de pôles d'excellence qui attirent des investissements externes dans les régions manufacturières
DÉFIS	Les programmes ciblent souvent des secteurs prédéfinis et dans les régions périphériques, le financement provient essentiellement de sources publiques
	Les règles de fonctionnement des programmes sont rigides (les projets doivent correspondre aux critères d'admissibilité)
	À cause des contraintes administratives qu'ils imposent, les programmes sont plus accessibles aux entreprises établies qu'aux entreprises en démarrage
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Offrir un soutien financier plus généreux aux organismes qui accompagnent les entreprises, aux projets de déploiement d'infrastructures de télécommunication et aux projets technologiques
	Moderniser les programmes de financement en tenant compte des particularités des régions, des secteurs d'activité et du niveau de développement des entreprises

## ATOUTS ET DÉFIS DU QUÉBEC

### *Offre variée de programmes et attraction de subventions par les pôles stratégiques*

Les entreprises du Québec ont accès aux nombreuses possibilités de financement offertes par les gouvernements et des organismes privés, comme les institutions financières). La région de Montréal est particulièrement privilégiée, puisque s'y concentre une grande partie des investissements et des capitaux. Ceci lui permet d'offrir aux entreprises un accès privilégié à de nombreuses sources de financement. Pour leur part, les autres régions du Québec profitent de la présence de pôles d'excellence (ex. : Technopole de l'agroalimentaire en Mauricie et Pôle universitaire à Sherbrooke) qui attirent des investissements externes, accompagnent les entrepreneurs locaux et les aident de diverses façons à promouvoir et à financer leurs activités.

### *Programmes de financement exclusifs, octroi de fonds insuffisant et critères d'admissibilité rigides*

Les participants déplorent cependant les faits suivants :

- la participation de l'élite entrepreneuriale québécoise aux projets d'entreprise réalisés dans les régions rurales et périphériques est faible;
- les subventions sont insuffisantes et elles ont tendance à privilégier des secteurs d'activité traditionnels plutôt que des secteurs encore moins connus;
- les investissements stratégiques réalisés pour moderniser les processus des entreprises sont trop faibles;
- les critères de financement sont mal adaptés aux nouvelles réalités du milieu entrepreneurial;
- les demandes de fonds excèdent les enveloppes budgétaires disponibles pour les projets d'entreprise en démarrage ou en croissance et pour celles qui veulent innover.

### *Contraintes liées à la taille et au stade de développement des entreprises*

Les activités de consultations ont permis de cerner un certain nombre de contraintes auxquelles se butent les entreprises innovantes en démarrage :

- le poids financier assumé par les bénéficiaires d'aide financière sous forme de prêts plutôt que de subventions est élevé;
- trop peu de programmes encouragent l'internationalisation des activités, des produits et des services des entreprises;
- les démarches administratives pour obtenir de l'aide financière sont laborieuses et les entreprises doivent respecter des exigences pointues (ex. : obtenir l'appui financier préalable d'un partenaire privé);

- les entreprises n'ont pas tous les moyens requis pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie marketing, car la plus grande partie de leurs ressources va à la production.

Les entreprises déjà établies ont quant à elles une faible marge de manœuvre quand vient le temps de tester de nouveaux procédés. Elles ont donc besoin d'un appui financier accru pour le faire. Les organismes ou les associations d'entreprises qui offrent un service d'accompagnement, d'hébergement et de transfert de connaissances à ces entreprises clientes ont des capacités financières limitées, ce qui les empêche de faire le suivi à long terme des projets.

## PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES

Les participants souhaitent entre autres que l'on bonifie l'offre de soutien financier, modernise les programmes actuels et prenne en compte les particularités des différentes régions.

### *Offrir un soutien financier accru et plus équitable*

Les participants ont souligné l'importance :

- d'augmenter le soutien financier offert aux organismes qui regroupent les entreprises et les accompagnent dans leurs démarches; on propose d'appliquer cette mesure avant de créer de nouvelles structures ou de nouveaux programmes;
- de mieux appuyer le déploiement des technologies numériques et des infrastructures de télécommunication, ce qui permettra d'améliorer la productivité des entreprises;
- de mieux soutenir l'innovation et la formation de la relève.

Les participants ont également suggéré qu'on traite plus équitablement les projets en quête de financement (le secteur d'activité d'une entreprise, sa taille ou son stade de développement ne devrait pas la pénaliser). Il conviendrait aussi de développer des modèles de financement qui privilégient les subventions plutôt que les prêts, en particulier pour les entreprises dont les projets sont en phase de démarrage et de pré-démarrage ou pour celles qui souhaitent innover.

### *Modernisation des programmes de financement actuels*

Les participants ont suggéré à cet égard :

- que les programmes puissent servir à financer des projets collaboratifs (ex. : des projets servant à l'achat d'équipements et d'infrastructures communs) et permettent le jumelage de petits projets;
- que de l'aide financière soit accordée aux études ou aux plans d'affaires réalisés de manière collective pour favoriser la diversification économique des régions;

- qu'un programme préventif permettant d'intervenir (selon des modalités qu'il faudrait déterminer) avant qu'une entreprise ne se retrouve en situation précaire soit mis en place;
- que des programmes de prêts pour les PME issues des collectivités ethnoculturelles soient créés pour mieux tirer profit de la présence des travailleurs immigrants et pour offrir des possibilités d'emplois dans des secteurs d'activité essentiels où la main-d'œuvre locale est plus rare;
- qu'on allège et simplifie les critères d'admission aux programmes, de même que les exigences administratives à remplir, les modalités de remboursement à respecter et les règles à suivre en matière de reddition de comptes;
- qu'on crée des critères génériques indépendants du secteur d'activité et de la région, et des critères plus spécifiques adaptés à la variété des contextes auxquels font face les entreprises;
- que des règles administratives plus simples s'appliquent lorsqu'il s'agit de reconduire le financement d'une entreprise;
- qu'on prenne en compte la rentabilité à long terme d'un projet ainsi que ses retombées sur la collectivité — pas seulement du rendement sur l'investissement réalisé;
- que les entreprises en démarrage puissent obtenir du financement sans avoir une garantie préalable de sources de financement privé;
- qu'on élabore des stratégies d'intervention quand le taux de change est désavantageux.

#### *Cerner les particularités des régions et en tenir compte*

Pour mieux tenir compte des particularités des régions, il faudrait selon les participants :

- traiter équitablement tout projet (sans égard au secteur) capable de produire un rendement sur l'investissement positif en moins de 24 mois et démontrant un fort potentiel de retombées économiques à long terme;
- prioriser les projets à potentiel élevé de croissance en leur offrant une garantie de financement;
- alléger le fardeau administratif des organismes qui accompagnent les entreprises et les aident à promouvoir leurs activités au sein de leur région;
- offrir des crédits aux entreprises locales pour les aider à attirer une main-d'œuvre spécialisée qui réponde à leur besoins;
- financer les transports pour réduire les coûts des entreprises dans ce secteur;
- assurer la collaboration entre les ordres de gouvernement pour mieux administrer les programmes établis et, en fin de compte, offrir un financement plus substantiel aux entreprises.



Légende : Table ronde du 10 mars 2016 ayant pour thématique *L'innovation et les grappes industrielles*



## 3.5 Infrastructures

Les infrastructures de transport et de télécommunication et les équipements urbains et régionaux profitent aux ménages et aux producteurs de biens et de services. Leur présence et leur qualité ont un effet majeur sur les activités économiques des entreprises et des régions. Les propos des participants ont porté sur les différents enjeux (tableau 14).

Tableau 14. Infrastructures – Synthèse des sujets abordés

CATÉGORIES	SUJETS
ATOUS	Présence d'infrastructures et d'équipements urbains diversifiés
	Faibles coûts de construction à cause de l'abondance et de la proximité des ressources naturelles, de la facilité d'accéder à l'énergie et de la présence d'une main-d'œuvre prête à travailler
DÉFIS	Les infrastructures de transport et de télécommunication sont déficientes et ne tiennent pas compte de l'évolution du marché et des besoins de la génération émergente d'entrepreneurs
	Les infrastructures municipales de plusieurs centres urbains structurants vieillissent
	Les projets d'infrastructure sont menés sans tenir compte suffisamment de la question des changements climatiques
PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES	Programme de financement des infrastructures plus étendu et généreux
	Stratégie de priorisation basée sur la modernisation des infrastructures, la coordination des efforts, et la maximisation des retombées socioéconomiques environnementales

### ATOUS ET DÉFIS DU QUÉBEC

#### *Présence inégale d'infrastructures dans les régions*

La situation en matière d'infrastructures varie d'une région à l'autre. Dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec, les infrastructures de transport et de télécommunication sont denses et diversifiées et des équipements collectifs permettent d'accueillir des événements de grande envergure. Ces régions et les autres grands centres urbains du Québec tirent aussi avantage de la présence chez eux d'universités et de cégeps.

Pour leur part, les régions rurales et périphériques ont accès à un vaste réseau de transport terrestre, maritime et ferroviaire qui leur permet de rejoindre les marchés canadiens et internationaux, sans nécessairement transiter par les grandes villes du Québec. Les coûts relatifs à la construction et à l'expansion d'infrastructures sont réputés y être relativement faibles, étant donné que les ressources naturelles y sont abondantes et proches, que l'énergie y est accessible et qu'une main-d'œuvre prête à travailler y est présente.

De nombreux défis ont été relevés concernant les infrastructures de transport. Les participants pensent que :

- les infrastructures et les équipements terrestres, ferroviaires et aéroportuaires qui permettent de faire aller et venir les personnes et les marchandises entre les régions du Québec sont insuffisants;
- les fonds consacrés à la construction et à l'entretien des infrastructures existantes sont insuffisants;
- les programmes des deux ordres de gouvernement sont trop complexes, les procédures administratives à suivre et les critères de financement à observer varient trop d'un programme à l'autre;
- les infrastructures vieillissent et il est difficile de réaliser toutes les mesures d'entretien et d'amélioration requises en raison des ressources financières limitées dont disposent les collectivités;
- les mesures de lutte aux changements climatiques ne sont pas systématiquement intégrées aux travaux d'entretien ou d'amélioration des infrastructures, que l'on pense à l'utilisation de matériaux plus résistants aux intempéries et plus durables, ou à la planification de réseaux de transports qui permettraient de remplacer l'automobile.

#### *Infrastructures de télécommunication*

Les participants ont noté que dans plusieurs localités situées en dehors des régions métropolitaines, il est difficile, faute d'infrastructures adéquates, d'accéder à des services Internet haute vitesse et à des services de téléphonie cellulaire de qualité. L'attraction de nouveaux entrepreneurs, qui ont des besoins technologiques spécifiques, s'en trouve freinée.

#### *Pistes de solution proposées*

##### *Bonification des programmes de financement des infrastructures*

Le rôle structurant des infrastructures en matière de développement économique régional justifie qu'au moment de la révision des programmes de financement existants, on veille à ce que plus de projets deviennent admissibles et à ce que des montants plus généreux soient accordés. Les participants ont suggéré l'élaboration d'un plan d'action comprenant différentes mesures, comme :

- offrir plus de financement pour déployer des infrastructures de télécommunication adéquates à l'échelle du Québec;
- offrir des incitatifs aux fournisseurs de services de télécommunication et d'accès à Internet pour qu'ils assurent une meilleure couverture du territoire;

- concevoir un mécanisme fiscal qui, dans les régions rurales, permettrait de subventionner les services de télécommunication et d'accès à Internet à l'aide des revenus d'impôt (notion d'autofinancement local);
- mettre en place une aide financière aux municipalités pour soutenir leurs efforts d'intégration des nouvelles technologies dans les différents équipements collectifs présents sur leur territoire;
- investir davantage dans la diversification des modes de transport, autant pour faciliter la circulation des personnes que celle des marchandises;
- consolider les infrastructures de transport reliant les grands centres urbains et les petites collectivités rurales et périphériques;
- poursuivre et améliorer la collaboration des acteurs économiques pour maximiser les impacts des investissements actuellement réalisés dans les régions métropolitaines du Québec pour rendre les transports collectifs plus accessibles, plus abordables et plus performants.

##### *Stratégie de priorisation des investissements réalisés dans les infrastructures*

La stratégie de priorisation des projets d'infrastructure et d'équipements collectifs devrait, selon les participants :

- porter sur l'amélioration et la modernisation des infrastructures et des équipements existants avant de prévoir le déploiement de nouveaux projets;
- miser sur la coordination interopératoire (ex. : routes, énergie, télécommunication), intergouvernementale (ex. : fédéral-provincial-municipal) et sectorielle (ex. : public-privé);
- mettre l'accent sur l'évaluation des retombées socioéconomiques et environnementales des projets (ex. : effet sur le niveau de rétention de la main-d'œuvre) et adapter les programmes d'aide en fonction des besoins et des réalités des différentes régions.

Enfin, il faudrait déployer rapidement des infrastructures favorisant l'accès des entreprises aux travailleurs, aux intrants et aux marchandises dont elles ont besoin. La mise en œuvre d'une initiative similaire serait également souhaitée dans le secteur du tourisme pour élargir le bassin de visiteurs et rendre les attractions touristiques du Québec plus concurrentielles et attrayantes.



Table ronde du 12 avril 2016 ayant pour thématique  
*L'interface entre les universités et les entreprises*

# CONCLUSION

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC (DEC) A MIS EN ŒUVRE SA STRATÉGIE D'ENGAGEMENT POUR QUE LES CITOYENS, LES ENTREPRENEURS, LES ORGANISMES, LES CHERCHEURS ET LES AUTRES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT PUISSENT PRENDRE PART À UN DIALOGUE FRUCTUEUX SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC. CE RAPPORT A PRÉSENTÉ LA SYNTHÈSE DES PROPOS RECUEILLIS AUPRÈS DE PLUS DE 1 000 PARTICIPANTS.

Cet exercice a permis de comprendre les enjeux de l'heure, de cerner les nombreux atouts du Québec, de définir les défis auxquels il fait face et d'explorer des pistes de solution susceptibles de favoriser le développement économique des régions.

Les grands principes qui suivent ont émergé de l'analyse des résultats. Ils confirment que les priorités du gouvernement du Canada et la perspective des participants concordent :

- il faut miser sur l'innovation et l'entrepreneuriat comme moteurs de croissance économique;
- l'intervention publique doit tenir compte des réalités des régions du Québec;
- il faut miser sur les atouts et les avantages concurrentiels des régions;
- les interventions des municipalités et des deux ordres de gouvernement doivent être complémentaires et compter sur la collaboration des acteurs du développement économique;
- il faut appuyer la mise en place d'une économie verte.

Le niveau de participation à l'exercice et la richesse des propos des intervenants montrent que l'avenir des régions du Québec et leur développement demeurent au cœur des préoccupations des citoyens et des acteurs du développement économique régional.

La mise en œuvre de la Stratégie d'engagement marque le début d'un dialogue constructif. Les résultats confirment l'importance du rôle clé de DEC dans le développement économique des régions du Québec et dans la mise en œuvre des grandes priorités gouvernementales.

# LEXIQUE

## A - C

### ACCÉLÉRATEUR D'ENTREPRISE

Il s'agit en général d'organisations à but lucratif exploitées par des investisseurs de capital de risque, afin de générer un rendement sur les investissements réalisés dans les entreprises clientes.

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/blogue/entree/4877/>

### ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE

Accord menant à la suppression des barrières tarifaires et non tarifaires pouvant entraver les échanges commerciaux entre les pays participants.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=101>

### AGROALIMENTAIRE

Ensemble des activités économiques liées essentiellement à la production, à la transformation, à l'exploitation et au conditionnement des produits agricoles destinés à l'alimentation humaine et animale.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=6698>

### AGROFORESTERIE

Système intégré de gestion des ressources du territoire rural qui repose sur l'association intentionnelle d'arbres ou arbustes à des cultures ou à des élevages et dont l'interaction permet de générer des bénéfices économiques, environnementaux et sociaux.

[https://www.agrireseau.net/agriculturebiologique/documents/Agroforesterie\\_au\\_Quebec\\_final\\_fr.pdf](https://www.agrireseau.net/agriculturebiologique/documents/Agroforesterie_au_Quebec_final_fr.pdf)

### AGROTOURISME

Mode de tourisme où les vacanciers séjournent à la ferme.

[http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=agrotourisme&index=frw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=agrotourisme&index=frw&codom2nd_wet=1)

### BANC D'ESSAI

Procédure qui permet d'évaluer les capacités des nouveaux produits et procédés innovants.

<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/banc-d-essai/>

### BILAN MIGRATOIRE

La différence entre le nombre d'immigrés et le nombre d'émigrés dans un pays, autrement dit la différence entre ceux qui s'installent durablement dans un pays et ceux qui le quittent pour longtemps.

<https://monitoringdesquartiers.brussels/indicators/bilan-migratoire-avec-le-reste-de-la-region/>

### CAPITAL DE RISQUE

Capital investi dans une opération comportant des risques particulièrement élevés et dont la rémunération n'est fonction que de la bonne ou mauvaise fortune de l'entreprise.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=1939>

# LEXIQUE

## C - E

### CAPITAL HUMAIN

Les capacités, la connaissance et les compétences incorporées dans les personnes et acquises par l'éducation, la formation et l'expérience.

[http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=capital+humain&index=frw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=capital+humain&index=frw&codom2nd_wet=1)

### CENTRE DE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

Organismes reconnus par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, dont la responsabilité relève de cégeps. Ils font partie du Réseau Trans-tech et constituent des lieux de recherche technologique en lien avec les entreprises. Les Centres ont pour mandat d'exercer, dans un domaine d'expertise particulier, des activités de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise, ainsi que de veille et de diffusion d'information, afin de contribuer à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=2141>

### CHAÎNE DE VALEUR

Ensemble d'activités créatrices de valeur, mises en évidence par l'analyse d'un ensemble d'activités sectorielles, depuis la conception du produit jusqu'à son lancement.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=15871>

### DÉVELOPPEMENT DURABLE

Développement qui répond aux besoins d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à combler leurs propres besoins.

[http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=d%C3%A9veloppement+durable&index=frw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=d%C3%A9veloppement+durable&index=frw&codom2nd_wet=1)

### ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et qui s'inspire notamment des notions d'économie verte, d'économie de l'usage ou de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie de la performance et de l'écologie industrielle (laquelle veut que le déchet d'une industrie soit recyclé en matière première d'une autre industrie ou de la même).

[http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=%C3%A9conomie+circulaire&index=frw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=%C3%A9conomie+circulaire&index=frw&codom2nd_wet=1)

### ÉCONOMIE D'ÉCHELLE

Abaissement du coût unitaire de production au fur et à mesure que la production augmente.

[http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=%C3%A9conomie+d%27%C3%A9chelle&index=frw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=%C3%A9conomie+d%27%C3%A9chelle&index=frw&codom2nd_wet=1)

### ÉCONOMIE DU SAVOIR

Économie fondée sur la connaissance et l'innovation technologique comme moteur de croissance et de création de richesse.

[http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=%C3%A9conomie+du+savoir&index=frw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=%C3%A9conomie+du+savoir&index=frw&codom2nd_wet=1)

### ÉCONOMIE SOCIALE

Partie de l'activité économique assurée par les organismes communautaires (associations, coopératives, mutuelles, ...) avec des objectifs de solidarité et de bien-être collectif en contraste avec les objectifs de profit de l'entreprise capitaliste.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=4626>

### ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

L'entrepreneuriat collectif regroupe des entreprises qui sont organisées autour d'une forme juridique qui permet la possession collective, comme les OBNL ou les coopératives.

<https://www.cdec-centrenord.org/economie-sociale-definitions/>

### ENTREPRISE EN DÉMARRAGE

Jeune entreprise innovante et dynamique, à croissance rapide.

[http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=start+up&index=frw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=start+up&index=frw&codom2nd_wet=1)

### GRAPPE INDUSTRIELLE

Regroupement d'entreprises privées, d'organismes gouvernementaux, d'instituts de recherche et d'universités qui collaborent au développement d'un secteur spécifique de l'industrie, comme les secteurs des télécommunications, des sciences de la vie ou de la nanotechnologie.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=6197>

### INCUBATEUR D'ENTREPRISE

Organisme qui aide de nouvelles entreprises à démarrer en leur fournissant des locaux, des services multiples, des conseils et de la formation jusqu'à ce qu'elles deviennent autonomes, et en favorisant les échanges avec des entreprises déjà installées.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=6662>

### PARC INDUSTRIEL

Espace aménagé pour accueillir des entreprises de fabrication, de distribution et de services.

[http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=parc+industriel&index=frt&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=parc+industriel&index=frt&codom2nd_wet=1)

### PÔLES/CRÉNEAUX D'EXCELLENCE

Ensemble d'organisations : – regroupées sur un territoire défini; – aux activités connexes et interdépendantes, qui collaborent entre elles et se concurrencent; – constituant un secteur où la région a su se démarquer grâce à des compétences et à des produits particuliers; – employant des chercheurs et une main-d'œuvre qualifiés.

<https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/creneaux-dexcellence/>

### POLITIQUE SUR LES RETOMBÉES INDUSTRIELLES ET TECHNOLOGIQUES

La Politique des retombées industrielles et technologiques fait en sorte que les investissements réalisés par le Canada dans les biens et les services liés à la défense favorisent la croissance et la viabilité à long terme du secteur de la défense du Canada; favorisent la croissance des entrepreneurs principaux et des fournisseurs au Canada, y compris les petites et moyennes entreprises (PME) dans toutes les régions du pays; améliorent l'innovation grâce à la recherche et au développement technologique au Canada; et accroissent le potentiel d'exportation des entreprises établies au Canada.

[https://www.ic.gc.ca/eic/site/086.nsf/fra/h\\_00005.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/086.nsf/fra/h_00005.html)

### PRODUIT À VALEUR AJOUTÉE

Produit dont la valeur est accrue parce qu'il est le résultat d'une innovation, qu'il a subi un ensemble d'activités de transformation et de distribution, ou qu'il correspond à un segment de pointe en émergence pour lequel s'ouvre un nouveau marché.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=10089>

### PROGRAMME CANADIEN POUR LA COMMERCIALISATION

Le Programme canadien pour la commercialisation des innovations (PCCI) a été créé par le gouvernement du Canada en réponse aux besoins de l'industrie canadienne. Il vise à aider les entreprises canadiennes à démarrer et à mettre en marché leurs produits et leurs services innovateurs.

[http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=programme+canadien+commercialisation&index=fw&codom2nd\\_wet=1](http://www.btb.termiumpius.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=programme+canadien+commercialisation&index=fw&codom2nd_wet=1)

### TECHNOLOGIE VERTE/PROPRE

Ensemble de techniques industrielles qui visent à réduire ou à éviter toute forme de pollution, notamment en rationalisant la gestion des matières premières et des sources d'énergie.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=4635>

### VILLE INTELLIGENTE

Utilisation de toutes les nouvelles technologies électroniques et numériques au service de la qualité de vie des citoyens par une gestion optimisée des infrastructures urbaines de logement, de transport, d'énergie, et de communication.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=17022>

### VITRINE TECHNOLOGIQUE

La Vitrine technologique est un centre de démonstration. Elle a pour but :  
- d'offrir aux fournisseurs dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications, l'occasion de promouvoir leurs produits et services; - d'informer les ministères, les organismes publics et parapublics et les sociétés d'État de l'existence des produits et services disponibles sur le marché; - de donner l'occasion aux entreprises de faire affaire avec le marché gouvernemental et paragouvernemental, et ainsi contribuer à leur développement.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=13249>





Table ronde du 23 mars 2016 ayant pour thématique  
*Le passage au numérique et les technologies web*



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions

Canada 