

**Une stratégie de  
développement pour  
la région de Joliette**



**SECOR INC**  
SOCIÉTÉ D'ÉTUDES ET DE CHANGEMENT ORGANISATIONNELS

HT  
395  
C32  
J65

No. 4148

# 4148

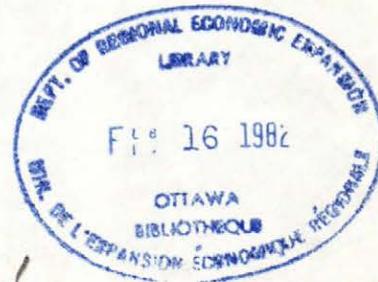
HT  
395  
C32  
J65

UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT  
POUR LA REGION DE JOLIETTE

Présentée à  
La Commission de l'Industrie et du Tourisme  
de Joliette

et au

Ministère de l'Expansion Economique Régionale



1 SECOR Inc. 1  
Mai 1980

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
SOMMAIRE	1
<u>CHAPITRE I - INTRODUCTION</u>	5
<u>CHAPITRE II - LA CROISSANCE ECONOMIQUE REGIONALE ET LE COMMISSAIRE INDUSTRIEL</u>	9
1 La croissance économique des régions	10
a) La région économique	12
b) Les activités de base et les activités induites	13
c) Les activités de métropole	17
d) Le multiplicateur	18
e) La nature de la croissance économique	19
2 Belcourt: le développement d'une ville périphérique	22
3 Les mécanismes de croissance	28
a) L'exploitation de ressources naturelles	28
b) L'importation d'établissements intégrés à la structure économique	31
c) L'importation d'établissements non-intégrés à la structure industrielle	34
d) La création locale de nouvelles entreprises exportatrices	41
e) Mutation d'une entreprise du secteur induit vers le secteur d'exportation	46
f) La croissance d'entreprises existantes de la base économique	47
g) L'augmentation de la demande locale	52
h) Substitution d'importations	53
<u>CHAPITRE III - L'INTERVENTION DU COMMISSARIAT</u>	
<u>LE PLAN D'ACTION</u>	57
1 Les objectifs d'emplois de base	58
2 Des objectifs secondaires	62

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Page</u>
3 Le programme d'action: les entreprises en place	63
4 La création de nouvelles entreprises	72
5 Les grands projets	75
6 L'importation d'établissements	77
7 L'animation du milieu	81
a) Les structures du commissariat	82
b) Les milieux financiers locaux	85
c) Les organismes à vocation socio-économique	86
d) Les médias locaux	87
8 Les instruments de développement	87
a) Les infrastructures	87
b) Les documents d'information	90
c) Les instruments de contrôle	92
9 Les ressources d'un commissariat	93
10 Conclusion: le plan d'action	94
<u>CHAPITRE IV</u> <u>L'ÉCONOMIE DU TERRITOIRE</u>	97
1 Une vue d'ensemble de l'économie de Joliette	97
2 Aperçu historique	100
3 Les employeurs de la base	102
4 Certains traits caractéristiques de l'économie de Joliette	113
a) Une base industrielle diversifiée	113
b) Une base économique contrôlée de l'extérieur	113
c) Une vocation régionale	114
5 Conclusions	114
<u>CHAPITRE V</u> <u>LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT</u>	117
1 Les objectifs stratégiques	117
a) Les entreprises en place	117
b) La création de nouvelles entreprises	121
c) L'importation d'un établissement	121
d) Mutation du secteur induit	122
e) Les objectifs consolidés	122

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Page</u>
2 Les interventions sectorielles	124
a) Une classification des entreprises en place	124
b) Le développement d'un climat propice	128
3 Le Conseil économique	129
4 Les ressources du commissariat	129
a) L'enquête trimestrielle auprès des entreprises de la base sur leur nombre d'emplois	129
b) L'assistance aux entreprises: préparation de demandes-types	130
c) Programme de visite d'entreprises	130
d) Les ressources humaines du commissariat	130
CONCLUSIONS	131

## SOMMAIRE

Nous présentons dans ce rapport une stratégie de développement économique pour la région de Joliette. Un autre document remis au commissaire présente le programme de travail découlant de cette stratégie. Le rapport se divise en trois parties. La première partie (Chapitres I, II et III) présente un cadre conceptuel. Nous y traitons particulièrement des mécanismes de développement économique régional et du rôle du commissariat pour activer ces mécanismes. La deuxième partie (Chapitre IV) est consacrée à une analyse de l'économie de la région de Joliette. La troisième partie (Chapitre V) décrit les choix stratégiques qui en découlent et les moyens proposés pour les atteindre.

A la base du cadre conceptuel que nous utilisons, est une synthèse de différentes théories du développement régional appliquée à une ville périphérique d'une région métropolitaine. Les mécanismes par lesquels s'active la croissance de l'économie d'une telle ville ont été identifiés et caractérisés. Fondamentalement, l'expansion de la base économique du territoire économique d'une ville périphérique se traduit par une hausse de la demande locale et une expansion du secteur induit de l'économie et donc de l'emploi sur le territoire. Le rapport entre les emplois de base et les emplois induits pourra varier grandement et sera fonction de la structure de l'économie du territoire.

Six mécanismes reliés à l'expansion de la base économique ont été identifiés: l'exploitation de ressources naturelles (telles l'agriculture et le tourisme), l'importation d'établissements intégrés à la base économique, l'importation d'établissements non liés à la base économique, la création de nouvelles entreprises locales dans la base, la mutation d'entreprises du secteur induit au secteur de la base et l'expansion des entreprises de base en place. L'expansion du secteur induit se fait par deux mécanismes: par l'expansion de la demande locale pour satisfaire une hausse amenée par l'expansion des activités de base et par la "production" sur le territoire de la ville, d'activités auparavant produites à l'extérieur du territoire.

Les possibilités de l'activation de chacun de ces mécanismes par le commissariat industriel sont étudiées. En effet, il se dégage de cette analyse une gamme d'actions possibles pour un commissariat. Les circonstances locales devraient toutefois dicter le choix des actions les plus efficaces.

L'autre chapitre constituant le cadre conceptuel est consacré à une analyse des activités du commissariat, à la lumière des éléments dégagés précédemment. Un premier élément est de retenir un indicateur de performance. Pour que l'action du commissariat soit efficace, on doit être en mesure d'évaluer sur une base continue sa performance. Nous proposons d'utiliser les emplois de base comme indicateur de performance de l'économie. Non seulement leur relevé systématique est simple, mais leur évolution s'avère l'indicateur le plus fiable de l'évolution de l'économie locale. Ensuite, le commissaire devrait prendre conscience de ses ressources limitées et devrait rationner strictement ses interventions et les diriger vers les activités les plus efficaces. Voici les champs d'interventions retenus parmi lesquels le commissariat devra faire des choix quant à l'allocation de son temps.

Premièrement, encourager par diverses mesures le développement d'entreprises locales qui, pour diverses raisons, ont un potentiel élevé de croissance. Deuxièmement, aider les entreprises locales dont la survie est difficile mais où l'emploi local est important. Troisièmement, favoriser des changements de propriété dans les entreprises dont le développement est limité par leur propriétaire actuel. Quatrièmement, tenter d'attirer des établissements manufacturiers de l'extérieur, dans le cadre d'une stratégie bien articulée. Cinquièmement, mettre en oeuvre des politiques visant à mettre à contribution les grandes entreprises locales. Ces contributions pourront varier grandement d'une entreprise à l'autre et d'une ville à l'autre. Sixièmement, la fondation de nouvelles entreprises locales peut être favorisée par la création de conditions propices à l'émergence d'entrepreneurs dans le secteur de la base économique. Le commissariat devra donc consacrer une attention

spéciale à la réalisation de ces conditions. L'expérience de plusieurs villes démontre qu'on peut réussir à stimuler l'entrepreneurs hip local au niveau de la base économique et le rendre aussi important que l'entrepreneurs hip au sein du secteur induit. Septièmement, les commissaires devront identifier au sein du secteur induit les entreprises à rayonnement local ou à rayonnement régional qui ont un potentiel de vente hors de la région avoisinante. Ce sont des entreprises qui, moyennant une expansion et une réorientation de leur marché, pourraient passer du secteur induit au secteur de la base économique.

L'économie "induite" est intimement liée à l'économie de la région. Le développement et la taille du secteur induit dépendront de nombreuses conditions structurelles. Parmi les plus importantes, il y a la zone desservie par la ville de périphérie, c'est-à-dire la région économique tributaire de cette ville pour des services de haute centralité. Deux autres éléments importants sont la distribution géographique des achats de consommation des résidents de la ville et le développement des services d'affaires et professionnels. Diverses mesures sont proposées pour orienter à moyen terme l'évolution structurelle de l'économie induite du territoire desservi par le commissariat.

La quatrième chapitre du document traite de l'économie de Joliette. L'économie de Joliette est érigée sur une base très diversifiée. Aucun secteur d'activité ne représente plus de 23% de tous les emplois de base de l'agglomération. Cette diversification minimise les risques de crise majeure dans l'économie locale.

On retrouve 47 entreprises de la base économique qui donnaient directement de l'emploi à 4,343 personnes en 1979. L'agglomération de Joliette (qui comprend Joliette, St-Charles-Borromée, Notre-Dame des-Prairies, St-Paul, St-Thomas, Crabtree et St-Pierre) comptait tout de même 15,649 emplois en 1979. Une grande partie des emplois est cependant concentrée dans le secteur tertiaire et les institutions publiques procurent de nombreux emplois. Ceci confirme le rôle de capitale régionale attribué à Joliette.

Le nombre d'emplois industriels est relativement stable depuis quelques années. Aucune expansion majeure n'est envisagée à court terme. On peut cependant identifier quelques secteurs dynamiques dans la région qui pourraient être développés dans le cadre d'une stratégie à moyen terme.

La troisième partie du document porte sur la stratégie de développement proposée pour la région de Joliette. Suite à une analyse du potentiel de chacune des entreprises de la base économique et des caractéristiques de la région, des objectifs de performance ont été déterminés, en termes d'emplois de base, sur la base d'un horizon de cinq ans. Compte tenu de la taille relativement grande de l'économie locale par rapport à l'importance du secteur de base, la stratégie de développement que nous proposons vise une croissance de 16.9% des emplois de base en cinq ans. Elle vise également une diminution de l'importance des secteurs traditionnels dans la base économique et un accroissement de l'importance de secteurs plus dynamiques tels le caoutchouc, la fonte des métaux, les produits en métal ainsi que le bois et les meubles. De plus, le commissariat visera à créer un climat propice à l'entrepreneurship et un objectif de 15 nouvelles entreprises est proposé. Les efforts pour importer un nouvel établissement dans la région seront maintenus par une approche sélective.

CHAPITRE I  
INTRODUCTION

En collaboration avec le Ministère de l'Expansion Economique Régionale (M.E.E.R.) et la Commission de l'Industrie et du Tourisme de Joliette, nous présentons un plan d'action pour le développement économique de la région de Joliette. Cette intervention de SECOR se situe dans le cadre d'un projet incorporant trois territoires urbains à la périphérie de la conurbation montréalaise, soit Joliette, Sorel-Tracy et St-Jérôme.

Le financement des travaux de développement de ce plan d'action a été fait conjointement par la Commission et par le M.E.E.R. Ce plan d'action se veut un instrument de planification pour le commissariat industriel. Il se veut aussi un document de réflexion sur l'état de l'économie joliettaine et nous espérons qu'il suscitera chez les lecteurs un intérêt plus grand pour le développement économique de la région joliettaine.

La région de Joliette présente un défi intéressant en matière de développement. L'économie régionale repose sur une base économique très diversifiée. Depuis le début du siècle, le développement économique de Joliette fut régulier et on n'y a pas connu d'expansion explosive. Ceci a permis à Joliette de maintenir une structure diversifiée. De plus, la ville de Joliette est devenue la métropole commerciale d'une grande région. Une grande partie des emplois est concentrée dans le secteur du commerce et des services. La nature des salaires dans ce secteur se traduit en conséquence par un niveau de vie moins élevé que dans d'autres villes périphériques plus industrialisées.

L'importance du bassin de main-d'oeuvre justifie un développement plus important des secteurs industriels de base. Notre analyse du potentiel économique de Joliette est optimiste quant aux possibilités de développement industriel dans la mesure où un climat propice à

l'entrepreneurship est développé dans la région. Nous sommes relativement confiants que, d'ici cinq ans, l'objectif de quelque 725 nouveaux emplois de base sera réalisé dans l'agglomération de Joliette. Il s'agit d'une hausse de 17% en 5 ans ou d'une hausse annuelle moyenne de 3%. Pour l'ensemble de l'économie, ce dynamisme de la base se traduira par quelque 1,500 nouveaux emplois en cinq ans.

Cette relance économique est amenée par la mise en oeuvre d'une stratégie de développement économique qui s'articule autour de trois éléments:

- croissance des entreprises locales avec emphase sur certains secteurs-clés;
- développement de conditions propices à la création de nouvelles entreprises locales et importation d'un établissement;
- augmentation de la représentativité du milieu des affaires au sein de la Commission.

Nous présentons aussi un programme d'action, défini autour d'une série de priorités pour concrétiser cette stratégie. Ainsi, les entreprises en place ont été analysées et classées selon six catégories, en fonction de leur potentiel. Ceci nous a permis de déterminer pour chacune des six catégories un axe d'intervention du commissariat. Deux secteurs industriels émergent comme prometteurs pour la création et le développement d'entreprises locales, soit les produits en métal avec le secteur du bois et des meubles. De plus, d'autres secteurs offrent à long terme certaines possibilités d'importation d'établissements. Des mesures ayant un impact sur le climat local des affaires sont aussi proposées, de même que le développement d'instruments et d'outils de développement au sein du commissariat.

Le présent document se divise en cinq chapitres. Le chapitre d'introduction sert à présenter le document. Au chapitre II, nous présentons le cadre conceptuel dans lequel s'intègre le plan d'action. A maints égards, ce chapitre constitue la partie la plus importante du rapport. A partir d'une réflexion sur la croissance de l'économie d'un territoire situé à la périphérie d'une région métropolitaine, nous illustrons les mécanismes par lesquels s'actualise cette croissance (première partie). Le programme d'action privilégiera certains de ces mécanismes. Le chapitre III porte spécifiquement sur le plan d'action d'un commissariat industriel. Le plan d'action articule dans des activités une stratégie qui tient compte d'une part, de ces mécanismes et d'autre part, des ressources à la disposition du commissariat.

Le chapitre IV est consacré à la description de la structure économique de la région de Joliette. Le chapitre V porte sur la stratégie économique et le plan d'action proposé. Nous avons déterminé des objectifs de croissance économique qui sont établis quantitativement en termes d'emplois créés sur une période de cinq ans. Ensuite, nous identifions les volets du programme d'action qui amèneront la réalisation de ces objectifs.

Un document annexe présente en détail le plan d'action. Il s'agit en somme du programme de travail de la Commission de l'Industrie et du Tourisme de Joliette qui s'avèrera le maître d'oeuvre du plan d'action. Ce programme de travail est en quelque sorte la propriété de la Commission. Sa circulation est restreinte pour trois raisons. Premièrement, la Commission ne s'est pas prononcée sur ce programme de travail et pourrait juger bon d'en modifier certaines parties. Deuxièmement, comme tout programme de travail, le plan devra être modifié annuellement pour tenir compte des circonstances changeantes. Troisièmement, certains éléments du programme d'action sont de nature stratégique et doivent demeurer confidentiels.

Ce rapport est présenté conjointement à la Commission de l'Industrie et du Tourisme de Joliette et au Ministère de l'Expansion Economique Régionale. Toutefois, il s'adresse, d'abord et avant tout, aux organismes et administrations de la région de Joliette qui sont voués à divers titres à son développement économique. Ce sont eux qui auront la responsabilité d'articuler et de mettre en oeuvre ce programme. Le mandat qui nous a été confié se limitait au stage conceptuel. La responsabilité de l'action repose sur les épaules des citoyens de Joliette et des municipalités environnantes.

## CHAPITRE II

### LA CROISSANCE ECONOMIQUE REGIONALE ET LE COMMISSAIRE INDUSTRIEL

Ce chapitre se divise en deux parties. La première partie traite des mécanismes par lesquels s'articule la croissance économique et traite spécifiquement du cas d'un territoire situé à la périphérie d'une région métropolitaine. La seconde partie porte sur le rôle du commissaire industriel dans le cadre d'une politique visant à actualiser les mécanismes les plus appropriés à la croissance de l'économie de son territoire.

On présente dans ce chapitre les assises sur lesquelles la démarche proposée dans ce rapport repose. Il est inutile d'insister sur l'importance des notions qui y sont présentées. On y retrouve en particulier un compendium des principaux éléments de la théorie du développement économique, tel qu'élaboré par SECOR et appliqué dans diverses régions canadiennes.

Les notions qu'on expose dans ce chapitre s'appliquent particulièrement à tout territoire dont la population est inférieure à 100,000 habitants ou dans lequel on retrouve moins de cent entreprises manufacturières. De plus, le territoire est à la périphérie d'une région métropolitaine de plus d'un million d'habitants. Néanmoins, ce cadre conceptuel est de pertinence moindre pour un territoire intégré à une région métropolitaine telle la rive sud de Montréal ou la région de Hull. En somme, le chapitre porte fondamentalement sur le développement économique de ce qu'on appelle souvent les villes satellites. Il est d'une pertinence moindre pour les territoires intégrés aux régions métropolitaines et pour les villes de province (ou plus communément, les régions)<sup>1</sup>.

---

1) Le lecteur intéressé à un cadre conceptuel pour le développement d'une région est invité à lire "Le développement économique du Centre-Mauricie - une stratégie de développement", SECOR Inc., 1979. Par ailleurs, Marcel Côté a présenté certains éléments d'une stratégie de développement pour une région métropolitaine, dans une conférence présentée au Congrès annuel de la Chambre de Commerce de Montréal, en juin 1979.

L'objet du chapitre est de fournir un cadre de référence qui facilite la compréhension des mécanismes de croissance économique régionale et qui offre aux agents de développement, au sein des villes "satellites" situées à la périphérie des conurbations métropolitaines, une approche cohérente à leur travail de promotion économique. Il s'adresse par conséquent d'une façon toute particulière aux commissaires industriels en poste dans les villes à la périphérie de Montréal et aux organismes publics et para-publics intéressés par le développement économique de ces villes. Ce chapitre fait état de notre conviction, appuyée par l'expérience, que la croissance économique d'une région peut être accélérée principalement en misant sur la base économique existante et sur le dynamisme des entrepreneurs locaux et beaucoup moins, contrairement aux opinions répandues, sur l'apport qui peut venir de l'extérieur de la région. Nous nous proposons de démontrer qu'une ville satellite peut modifier sensiblement son rythme de croissance économique lorsque les principaux agents économiques du territoire réussissent à maîtriser les mécanismes de cette croissance et savent organiser leur action en fonction d'objectifs qu'ils se sont fixés eux-mêmes.

### 1 - La croissance économique des régions

L'intérêt porté au fondement de la croissance économique régionale est relativement récent. Il y a quelque vingt ans, la tendance était de "laisser aller les choses". Ce n'est que vers 1960 que simultanément en Europe et en Amérique du Nord, le développement économique local et régional devint une priorité politique et que des interventions spécifiques furent entreprises.

Il n'est pas surprenant dans ce contexte que le corpus théorique qui devrait guider ces interventions soit relativement peu développé. Nous présentons dans les pages qui suivent une synthèse de ces connaissances, structurée autour du concept de la base économique, développé dans la foulée keynésienne par l'économiste anglais R.B. Andrew, au début des années 50<sup>1</sup>.

---

1) Voir la série de 12 articles publiés de mai 1953 à février 1956, intitulée "Mechanics of the Urban Economic Base", *Land Economics*.

La théorie de la base économique a été sévèrement critiquée par plusieurs économistes du développement<sup>1</sup>. Les critiques ne s'adressent toutefois pas au concept de la base économique, mais plutôt à une théorie particulière du développement économique régional articulée autour du concept de la base économique. Les critiques s'adressent à la définition de la base et à sa stabilité, de même qu'à l'utilité du concept comme instrument normatif. Il n'est pas de notre propos de se laisser entraîner dans les argumentations et contre-argumentations sur ce sujet. La synthèse des différentes théories, que nous présentons dans les pages qui suivent, et qui s'applique essentiellement aux territoires périphériques à de grandes régions, intègre les différents courants de pensée sur le sujet et ne repose pas sur les éléments litigieux de la théorie. Nous ne nous intéressons à la base économique qu'en termes d'efficacité de création d'emplois.

Une prémisse fondamentale de cette synthèse que nous présentons fait reposer la croissance économique d'un territoire à la périphérie d'une zone métropolitaine sur l'activation de mécanismes stimulant une nouvelle production locale de biens et de services. Ces mécanismes de croissance économique s'articulent partout où il y a croissance, que ce soit le fruit d'interventions ou non. En particulier, nous pouvons les observer dans le contexte de la croissance économique d'un territoire périphérique. L'ensemble de ces mécanismes est exhaustif, à une exception près. En effet, nous avons exclu comme mécanisme de développement, l'expansion du secteur habitation pour desservir la région métropolitaine. Nous excluons dans notre analyse le mécanisme de "banlieusation" comme mécanisme de développement des villes périphériques.

Avant d'illustrer ces mécanismes, certaines définitions s'imposent.

---

1) Voir en particulier Richardson, Harry W. "Regional Growth Theory", John Wiley and Sons, New-York, 1973, Chap. II.

Cinq concepts nous semblent essentiels:

- a) la région économique
- b) la base économique et le secteur induit
- c) les activités de métropole
- d) le multiplicateur
- e) la nature de la croissance économique

Ces cinq concepts sont explorés dans les pages suivantes.

a) La région économique

Notre définition d'une région économique est justifiée essentiellement par les fins que nous poursuivons dans l'élaboration d'un plan d'action pour un organisme régional de développement. Notre souci majeur est de définir des limites géographiques aux interventions des organismes de développement de la région. Ce territoire économique doit avoir certaines caractéristiques homogènes en termes de développement. Ainsi, on peut généralement définir autour d'une place d'affaires, un périmètre nodal en termes d'activités économiques de consommation. A l'intérieur de ce périmètre, les gens font plus de transactions à la place d'affaires en question que dans toutes les autres places d'affaires qui leur sont accessibles. Le contraire vaut pour les agents économiques localisés à l'extérieur du périmètre. Par analogie, un tel périmètre peut être défini pour l'ensemble des places d'affaires se trouvant sur le territoire légalement desservi par l'organisme de développement. Ceci nous amène à définir pour une ville "satellite" (telles Sorel, Joliette et St-Jérôme) une région économique (ou zone) primaire et une région économique (ou zone) secondaire.

La région économique (zone) primaire inclue les territoires desservis principalement par les places d'affaires sises dans le territoire où l'organisme de développement a juridiction.

La région économique (zone) secondaire inclue les territoires desservis économiquement par les places d'affaires sises dans le territoire où l'organisme de développement a juridiction prioritairement à tout autre centre économique d'importance égale. En littérature économique, il s'agit de l'"hinterland". Au Québec, la région économique #6 serait, selon cette définition, la région économique secondaire de Montréal et la région économique #4, la zone secondaire de Québec. Par contre, ce qu'il est convenu d'appeler le territoire du Montréal métropolitain et celui du Québec métropolitain seraient leur région économique primaire, toujours selon cette définition. Pour les fins de nos définitions, la zone secondaire exclue la zone primaire.

Autour d'une ville satellite, la zone primaire correspond usuellement au périmètre d'achalandage des places d'affaires, pour les achats courants, de même que la zone résidentielle des personnes travaillant au centre-ville de la ville satellite. Par contre, la zone secondaire variera grandement en taille. Par exemple, la zone secondaire de Sorel-Tracy est relativement petite. Celle de Joliette et celle de St-Jérôme incluent par ailleurs les territoires des Laurentides au nord de ces villes. Par exemple, en termes de population, la zone secondaire de Joliette a le double des résidents de la zone primaire.

b) Les activités de base et les activités induites

La vie économique d'une région se compose d'un certain nombre d'activités (commerciales, manufacturières, financières, etc.) qui peuvent être regroupées de différentes façons. Pour bien comprendre les fondements de la croissance économique, il est utile de classifier les activités économiques en deux catégories fondamentales: les activités de base et les activités induites.

On distingue d'une part, les activités économiques qui produisent des biens et services destinés à satisfaire les besoins de clients de l'extérieur de la région et d'autre part, les activités économiques qui produisent des biens et services à l'intention du marché local. On appelle "base économique" l'ensemble des activités exportatrices qui résultent d'une demande extérieure à la région. On appelle "secteur induit" l'ensemble des activités qui résultent d'une demande locale.

Cette classification des activités économiques en activités de base et activités induites nous permet de mettre en valeur la relation de dépendance qui existe entre ces deux types d'activités. Le secteur des exportations amène dans l'économie d'une région un flux financier qui sert à financer les importations de biens et services qui, pour diverses raisons économiques, ne sont pas produits localement. La taille de la base économique définit en quelque sorte la valeur des importations de la région (toutefois, les importations de capitaux et les paiements de transfert peuvent aussi influencer la valeur des importations, mais pour les fins de notre analyse nous ne les avons pas considérés). En déterminant ainsi la valeur des importations de la région, la base économique définit en contrepartie la taille du secteur induit. Il s'agit de ce qui est produit dans la région et qui vient s'ajouter aux importations, pour constituer le marché de la région.

Le rapport entre le secteur induit et la base économique est stable et dépend de facteurs relativement constants à court et moyen termes: technologie, transport, taxes, taille du marché, possibilité d'économies d'échelle, etc. Ce qui ne peut être produit localement aussi efficacement qu'à l'extérieur est importé: la valeur de ces importations est, grosso modo, équivalente à la valeur des exportations de la région.

Les activités de base assurent la vitalité d'une région. Le niveau des activités de la base économique définit à court et à moyen termes le niveau de l'activité économique d'une région. L'augmentation de ces activités économiques de base entraîne automatiquement l'augmentation des activités induites. La base économique s'avère en quelque sorte le moteur de la croissance économique. Manifestement, elle joue donc un rôle essentiel dans la détermination du niveau des revenus d'une région.

Les transferts gouvernementaux, qui ont pris une importance très grande depuis vingt ans, sont analogues dans leurs effets à des activités de base. Ils représentent des entrées nettes de fonds qui permettent, entre autres, de financer des importations. Toutefois, à l'encontre des activités de base, les transferts gouvernementaux sont déterminés selon des critères externes, indépendamment de la volonté des décideurs de la région. Pour les fins de l'élaboration d'une stratégie de développement, ces considérations débordent le cadre de notre analyse et nous n'en traiterons pas.

Les importations de capitaux jouent un rôle analogue. Très peu de régions sont rarement dans une situation où elles importent des capitaux durant une longue période. Les quelques régions qui le sont, peuvent être considérées comme des régions à forte croissance à long terme, sur la base d'avantages comparatifs fondamentaux, tels des ressources naturelles. L'importation de capitaux vient alimenter cette croissance. Au Québec, la Côte Nord serait dans cette situation. Nous ne traiterons toutefois pas de ces cas dans ce texte, nos préoccupations se situant au niveau de l'amorce d'un processus de croissance dans des régions développées et non au soutien de ce processus dans des régions de développement.

Le concept de base économique ne s'applique pas seulement à l'industrie primaire et secondaire, où se retrouvent les industries exportatrices traditionnelles. Il peut comprendre également des activités du secteur tertiaire. Par exemple, les services de génie-conseil peuvent tout aussi bien appartenir à la base économique que le producteur de maisons préfabriquées ou le fabricant de structures d'acier. Il en est de même pour les activités de sièges sociaux (ex.: la Fédération des Caisses d'Entraide Economique à Alma, le Groupe Commerce à St-Hyacinthe), les services publics et para-publics à rayonnement extra-régional (ex.: le Centre de données fiscales à Shawinigan) et les activités touristiques (ex.: le tourisme dans les Laurentides). Il suffit que les biens ou services produits, de quelque nature qu'ils soient, soient destinés aux marchés extra-régionaux pour qu'ils appartiennent à la base économique d'une région. Toutefois, dans les centres urbains à la périphérie des régions métropolitaines, on peut affirmer que le secteur de la base économique se retrouve principalement dans le secteur manufacturier. Le secteur induit comprendra principalement le commerce et les services.

Ceci nous amène à définir les emplois de base comme les emplois rattachés aux établissements de la base économique et les emplois induits, comme les emplois rattachés aux activités induites, c'est-à-dire, dépendantes de la demande locale. Dans la plupart des régions, le secteur manufacturier, et plus globalement la base économique, représente de 25% à 40% de la main-d'oeuvre. Par contre, précisons que toutes les entreprises du secteur manufacturier ne font pas nécessairement partie de la base économique. Certaines entreprises manufacturières (ex.: une boulangerie, des ateliers de réparation) appartiennent au secteur induit lorsqu'elles desservent un marché strictement local.

### c - Les activités de métropole

La croissance d'une ville est généralement accompagnée par l'acquisition ou le développement d'activités à rayonnement régional. Elle développe ainsi sa zone secondaire. Ces activités sont appelées des activités métropolitaines. Il s'agit, entre autres, de bureaux gouvernementaux, d'hôpitaux, de collèges, de centres d'achats régionaux, etc. Ce sont en grande partie des activités tertiaires qui sont de nature induite mais qui s'adressent autant à la zone primaire qu'à la zone secondaire de la ville satellite. Toutefois, plusieurs villes périphériques ont des zones secondaires très restreintes. Dans certains cas, ces villes sont éclipsées par une autre ville périphérique ou sont desservies par la grande métropole. En ce sens, leurs activités métropolitaines sont marginales.

Néanmoins, la majorité des villes satellites à Montréal ont des activités métropolitaines significatives qu'elles ont développées alors que le rayonnement de la grande métropole (dans notre cas, Montréal) était faible et les modes de transport moins développés. Le niveau des activités métropolitaines d'une ville satellite peut être augmenté dans la mesure où cette ville a déjà un noyau solide d'activités métropolitaines. L'addition d'activités supplémentaires constitue un rapatriement de demandes locales desservies par d'autres villes. Cette substitution d'importations peut être un mode important d'apparition d'activités induites.

Au fur et à mesure que la taille d'une région augmente, le marché local franchit des seuils de "rentabilité" pour différentes activités induites à caractère métropolitain: il devient alors rentable de produire localement ces services. L'apparition de ces seuils de plus en plus élevés de "rentabilité" se traduit par une hausse graduelle

de l'importance du secteur induit dans l'économie et une baisse correspondante de l'importance des activités de base. C'est ainsi que dans un territoire économique (zones primaire et secondaire) de 30,000 habitants, les activités de base peuvent représenter jusqu'à 50% des emplois. Dans un territoire de 100,000 habitants, elles devraient être de l'ordre de 30% des emplois. A Montréal, elles sont inférieures à 20% des emplois. Ceci nous amène à parler du multiplicateur des emplois de base, c'est-à-dire le rapport entre les emplois totaux dans une région et les emplois de base.

#### d - Le multiplicateur

Aucun autre concept économique n'a probablement été aussi malmené que celui du multiplicateur des emplois de base.

Globalement, ce concept permet de relier l'évolution des emplois de base à l'évolution de l'ensemble des emplois dans une région. La création d'un emploi de base signifie pour une région des exportations supplémentaires, donc des revenus nets supérieurs dans la région. Ces revenus se transforment en une demande qui est en partie pour des biens et services produits localement, et en partie pour des biens et services importés. La demande locale additionnelle se reflète dans une hausse des activités induites et donc de revenus additionnels dans la région. L'ajustement se poursuivra jusqu'à ce qu'un nouveau seuil d'équilibre soit atteint entre les exportations et les importations.

Beaucoup a été dit sur le multiplicateur depuis son introduction par R.A. Kahn en 1932 et sa popularisation par Leontieff vers 1950. L'élément conceptuel fondamental du multiplicateur est relié à l'expansion de la demande pour les biens et services de production locale consécutivement à une expansion de la base économique et donc

des exportations de la région. L'expansion de la demande locale est alors alimentée par l'expansion de la production ainsi induite.

Simultanément s'observe une demande accrue pour des biens importés hors de la région. L'expansion de l'économie se poursuivra jusqu'à ce que les importations de la région (ou plus spécifiquement les sorties de fonds ou "leakage") soient de nouveau égales au niveau des exportations. C'est ainsi que l'on peut dire qu'une expansion initiale de la base économique se traduit par une expansion plus grande de l'économie, les emplois de base étant multipliés. La valeur du multiplicateur variera selon la taille de l'économie et sa structure. Il n'est d'ailleurs pas nécessairement stable. Le multiplicateur peut être défini de plusieurs façons et selon la définition, il pourra prendre plusieurs valeurs. Pour les fins de notre analyse, nous avons défini le multiplicateur sur la base des nouveaux emplois. Ainsi, nous utiliserons, entre autres, un multiplicateur des emplois de base d'une valeur de 2. Ceci signifie que, selon nos hypothèses, la création d'un emploi de base amène 1 emploi induit additionnel, pour une création totale de 2 emplois.

#### e - La nature de la croissance économique

Nous sommes maintenant en mesure d'aborder un dernier concept. La croissance économique peut être ramenée à deux phénomènes: l'expansion des activités économiques et l'addition d'activités économiques. L'expansion des activités économiques peut résulter de phénomènes induits. Ainsi, la hausse de la demande locale incite les producteurs de biens et services locaux à augmenter leur production.

Les activités en expansion peuvent aussi être des activités de base, telles celles d'une entreprise qui développe de nouveaux marchés d'exportation. Une entreprise qui s'avérerait un producteur plus efficace pourrait devenir concurrentielle à des distances croissantes.

Les gains de productivité se traduisent généralement par un produit plus compétitif et toutes autres choses étant égales par ailleurs, des ventes supérieures. La littérature économique classique, s'inspirant d'Adam Smith, attribue la croissance économique principalement à ce phénomène. Sur le plan normatif, son actualisation passe par des mesures visant à améliorer la productivité, telles des investissements en équipement et en machinerie, l'amélioration des procédés de production et la formation de la main-d'oeuvre. L'élimination des barrières au libre échange et l'amélioration des modes de transport favorisent aussi l'expansion des activités en place.

L'addition de nouvelles activités semble toutefois être le moteur fondamental de la croissance économique. Jane Jacobs, dans son livre magistral "The Economy of Cities", soutient, qu'à la limite, toute croissance trouve son origine dans le geste entrepreneurial qui sous-tend une nouvelle activité économique. Par "nouvelle activité économique" nous entendons: soit produire un nouveau bien ou service, soit une nouvelle façon de produire un bien ou un service.

Deux caractéristiques de ce phénomène sont importantes. Premièrement, l'addition d'une nouvelle activité se fait usuellement à la marge de l'existant. Il s'agit rarement d'un bri radical. Le nouveau produit ou service, ou encore la nouvelle façon de produire se distinguent de l'actuel, mais la filiation se retrace. En d'autres mots, la création entrepreneuriale s'inspire fortement de l'actuel. Ainsi, dans une région, les nouvelles entreprises issues d'un geste entrepreneurial s'apparentent usuellement aux entreprises en place.

Deuxièmement, le processus d'addition en est un de tâtonnement continu, d'essais, de succès, de demi-succès, d'échecs, de nouveaux essais, etc. Chaque nouvelle activité ou technique de production doit "prouver" sa valeur économique, c'est-à-dire prouver qu'elle est

supérieure aux activités ou techniques qu'elle remplace, aux yeux d'un nombre suffisant de "clients". Les expériences entrepreneuriales sont au coeur de ce processus de tâtonnement.

Deux voies d'approche peuvent être tentées pour intensifier l'expérimentation entrepreneuriale. Premièrement, l'équation "rendement anticipé - risque de succès" peut être influencé. Subventionner par divers moyens le risque entrepreneurial est une première mesure. Valoriser le succès entrepreneurial, en augmentant la valeur sociale attachée à la réussite entrepreneuriale, suggère aussi d'autres mesures. Diminuer chez l'entrepreneur le risque perçu, par de la meilleure information et par des encouragements, permet de définir d'autres mesures visant à améliorer l'équation "rendement-risque" qui déclenche le geste entrepreneurial.

La deuxième voie porte sur les facteurs extrinsèques qui favorisent le succès de nouvelles activités. Globalement, on peut soutenir que tout changement dans l'environnement économique valorise de nouvelles façons de faire les choses ou de nouvelles activités. Ainsi la hausse du prix de l'énergie favorise des modes de production plus efficaces sur le plan énergétique.

L'adage veut que la croissance économique s'auto-alimente, que le succès engendre le succès. Jane Jacobs a mis en lumière les fondements de ce mécanisme en démontrant le rôle crucial des nouvelles importations dans la croissance économique. Toute expansion de l'activité économique se traduit par une expansion de la demande. Cette hausse de la demande est satisfaite en partie par de nouvelles importations. La région diversifie ainsi son panier d'importations: l'éventail de produits consommés par la région évolue. Face à ce nouveau panier, on peut comparer les entrepreneurs en puissance à des personnes dans la situation du joueur de cartes qui se fait présenter un nouveau jeu. Il l'étudie pour y trouver de nouvelles opportunités "de mieux faire".

Si certains d'entre eux répliquent par des activités entrepreneuriales qui s'avèrent rentables économiquement et qui s'ajoutent à la base, il y aura une nouvelle expansion de l'économie. Le panier des importations changera de nouveau et un nouveau tableau d'opportunités se présentera aux entrepreneurs. C'est ainsi que le processus de croissance s'auto-alimentera.

Les succès entrepreneuriaux auront deux autres conséquences positives. Premièrement, ils diminueront les risques perçus associés aux gestes entrepreneuriaux. Deuxièmement, ils constitueront une démonstration, en termes concrets et généralement très visibles, des bénéfices associés à la réussite de l'entrepreneur. Ces deux effets d'entraînement viennent s'ajouter au facteur mentionné plus haut (de plus grandes opportunités), pour alimenter un processus de croissance.

Comment peut-on amorcer un processus de croissance? Dans la majorité des "régions", cette question n'est généralement pas appropriée. En effet, les processus de croissance sont usuellement amorcés. Mais ils sont toutefois de faible intensité. Les effets d'entraînement se dissipent. De plus, souvent, l'entrepreneurship ne sera pas concentré dans la base économique. Une stratégie de développement cherchera donc à intensifier et orienter les mécanismes de croissance déjà en oeuvre au sein de l'économie d'une région.

## 2 - Belcourt: le développement d'une ville périphérique

Pour mieux faire comprendre la dynamique du développement d'une ville périphérique, nous présentons le cas de Belcourt, une ville fictive de 25,000 habitants située à quelque 45 kilomètres de Montréal. Nous illustrons, à l'aide d'un scénario plausible de développement, les différents mécanismes qui jalonnent le développement économique d'une ville de périphérie.

### Les débuts

La paroisse de St-Côme de Belcourt fut fondée en 1810 pour desservir une centaine de cultivateurs qui s'étaient établis le long de la rivière Belcourt. La paroisse demeura essentiellement agricole durant la majeure partie du XIX siècle. L'agglomération de Belcourt comptait 1050 habitants en 1901. On y retrouvait une seule entreprise de fabrication, une scierie. Par contre, le village était devenu un centre commercial pour les paroisses avoisinantes. On y retrouvait plusieurs marchands de gros. En somme, on y retrouvait un noyau d'activités métropolitaines. En 1902, Belcourt fut relié au chemin de fer, ce qui consacra sa vocation de centre régional.

### 1905-1915

De 1905 à 1915, Belcourt connut un développement industriel rapide. Une première filature fut implantée en 1905 et employait 55 personnes. Deux autres filatures furent implantées en 1907, dont la St-Lawrence Spinning, qui devint une des plus importantes entreprises de Belcourt et le demeura jusqu'à récemment. Dès ses débuts, elle employait 135 personnes. En 1910, St-Côme de Belcourt comptait quelque trois mille cinq cents habitants. En dix ans, le village était passé du stade de centre agricole à celui de petite ville manufacturière de province.

### 1915-1940

Un des premiers entrepreneurs canadiens-français qui marqua le développement de Belcourt fut Anselme Turcot. En 1910, il hérita de la forge de son père où il travaillait depuis déjà 10 ans. Graduellement, il orienta la production vers la construction d'équipement de fermes et en particulier des voitures. Durant la première guerre mondiale, il fabriqua ses premiers bicyclettes. En 1921, il fonda la Turcot Cycles afin de fabriquer et commercialiser les bicyclettes Turcot, dont la renommée s'étendit en quelques années à la grandeur du Québec et de l'Ontario. En 1922, la fonderie comptait 60 employés et la Turcot Cycles, 130. En 1924, elles furent fusionnées et comptaient 220 employés. En 1926, Anselme Turcot prend le contrôle de la St-Lawrence Spinning. (Il avait marié la fille du propriétaire qui, à la mort de son père, hérita de la propriété).

Pendant l'entre-deux guerres, la famille Turcot domina la vie économique de Belcourt. Toutefois, aucun autre entrepreneur d'importance n'émergea. D'aucuns attribuaient cette anémie à l'influence d'Anselme Turcot. Un projet pouvait difficilement se réaliser sans l'autorisation, sinon du moins, l'approbation de ce dernier. C'est ainsi que la présence d'Anselme Turcot aurait amené plusieurs entrepreneurs potentiels à tenter leur chance ailleurs.

Pourtant, Belcourt prospéra durant l'entre-guerre. En effet, des activités métropolitaines s'y implantèrent. En 1922, un évêcher y fut établi. En 1927, un petit séminaire y ouvrait ses portes. Le village surmonta assez bien la crise économique des années 30, en particulier à cause de sa forte base agricole. De 1920 à 1940, la population passa de 4,500 habitants à plus de 9,000 habitants.

#### 1940-1945

Durant la seconde grande guerre, Belcourt (on n'utilisait déjà plus que très rarement l'appellation traditionnelle de St-Côme de Belcourt) connut une troisième phase de développement. Deux usines de fabrication de vêtements, propriétés d'intérêts montréalais, s'installèrent à Belcourt en 1940. Ils employèrent plus de 600 personnes durant la presque totalité de la période de guerre. En 1941, Dupont vint installer une usine d'explosifs. En 1943, une usine de fabrication de fils de fer fut construite. Finalement, la Turcot Cycles réorienta sa production vers le matériel de guerre et augmenta sa main d'oeuvre jusqu'à 350 employés.

Ce foisonnement industriel changea profondément la structure économique de Belcourt. En 1945, plus de 2,600 travailleurs se retrouvaient dans huit usines. Six d'entre elles étaient détenues par des "non-locaux" et les deux autres étaient reliées à la famille Turcot. Sans renier sa vocation agricole, Belcourt était devenu un centre industriel.

1945-1960

La croissance industrielle de Belcourt ralentit précipitamment après la guerre. Aucune nouvelle usine n'y fut implantée de 1945 à 1964. Dupont vendit son usine d'explosifs à C.I.L. qui y fit une petite expansion, portant l'emploi à 85 employés. Anselme Turcot mourut soudainement en 1951. En 1953, la Turcot Cycles, dont les affaires ne tournaient plus rond, était vendue à la British Cycles Manufacturers.

Depuis, l'emploi dans les établissements Turcot n'a jamais augmenté. Les établissements sont devenus des "branch plants". Dupont, Turcot Cycles et St-Lawrence Spinning furent syndiquées en 1948, de même que les deux usines de vêtements. La St-Lawrence Spinning, qui appartenait depuis 1949 à des intérêts anglophones de Montréal, connut d'ailleurs une dure grève en 1955. La C.S.N. était le syndicat dominant.

Un recensement des entreprises, fait à l'occasion du cent cinquantième anniversaire de la paroisse en 1960, nous permet de tracer un portrait de la structure économique de la ville à cette époque. On retrouvait 1500 emplois manufacturiers, dont la grande majorité (1430) étaient dans huit usines "non contrôlées" localement. Les deux entreprises locales, la Coopérative agricole et CRT Wire & Mesh (fondée en 1957), employaient respectivement 45 et 15 employés. On estimait qu'il y avait environ 2,200 personnes dans le commerce et les services et quelque 900 cultivateurs. On retrouvait un gros entrepreneur en construction, Léveillé & Fils, dont l'emploi annuel variait d'un minimum de 25 l'hiver à plus de deux cents dans le cours de l'été. L'agglomération comptait plus de 15,000 habitants. Voici les principales entreprises manufacturières:

- St-Lawrence Spinning, textile	275 employés
- Northern Electric, fils de fer	250 employés
- British Cycles Manufacturers, bicycles	240 employés
- C.I.L., explosifs	180 employés
- Beaver Uniform, vêtements	155 employés
- G. & R. Wear, vêtements	130 employés
- Royal Canner, conserverie	85 employés
- Elegance Wear, vêtements	55 employés
- Coopérative Agricole, beurre	45 employés
- CRT Wire & Mesh	15 employés
Total	1430 employés

1960-1980

La période de 1960 à 1980 fût caractérisée par une transformation profonde de l'économie. Voici les évènements marquants:

- 1964: Implantation d'une usine de 90,000 p.c. par la Thompson Bearing, qui emploie 425 personnes. Il s'agit de l'importation d'un établissement manufacturier (un mécanisme important de croissance de la base économique jusqu'à récemment).
- 1966: Ouverture de la polyvalente de Belcourt. Il s'agit d'une activité métropolitaine.
- 1969: Ouverture d'un hôpital régional.
- 1970: Annexion de la paroisse limitrophe de Ste-Justine. L'agglomération compte maintenant 20,500 habitants.
- 1971: Expansion de l'usine CRT Wire & Mesh, propriété de Charles et Rosaire Tremblay. L'emploi passe de 30 à 55.
- 1972: Grève de 2 mois chez Thompson Bearing. Ouverture officielle du parc industriel.
- 1973: Ouverture du Cégep local.
- 1974: Ouverture d'un centre commercial régional qui compte 35 magasins.
- 1976: Création de Meubles Sicard (meubles modernes en plastique, 25 emplois) et de Plastique Mellor (pièces par injection, 30 emplois).

- 1977: Implantation des Usines Métallurgiques Belcourt, un "joint-venture" d'intérêts américain et canadien, pour la fabrication de pièces métalliques de précision. Thompson Bearing est l'actionnaire américain et sera un client important. L'autre actionnaire est un consortium financier de Montréal. L'usine compte 225 employés.
  
- 1978: Fondation des Structures d'Acier Léveillé, une filiale de Léveillé & Fils (35 emplois). La production est destinée au marché de Montréal.  
  
Grève chez Thompson Bearing qui dure deux mois.
  
- 1979: Fermeture de St-Lawrence Spinning.  
Ouverture de deux nouvelles entreprises dans le vêtement (20 et 35 emplois).

En 1980, le commissaire industriel (en place depuis 1975) fait son bilan. Belcourt et les villages avoisinants ont une population de 25,000. L'emploi industriel s'élève à 5,000. Depuis 3 ans, la Commission remarque néanmoins une certaine stagnation. Le climat des relations de travail est alourdi par les problèmes de Thompson Bearing. La fermeture de la St-Lawrence Spinning a contribué à renforcer des attitudes pessimistes quant au potentiel de la région. On parle des fermetures imminentes des usines de Northern Electric et de C.I.L. qui sont localisées dans de vieux édifices près du centre-ville.

Une compréhension des mécanismes qui ont présidé à la croissance de l'emploi à Belcourt aidera sûrement le commissaire dans l'établissement de son diagnostic. C'est ce à quoi nous nous attaquons dans la section suivante.

### 3 - Les mécanismes de croissance

On peut décomposer la croissance économique au sein d'une agglomération en plusieurs mécanismes distincts, sur la base des emplois créés. Pour une ville de périphérie, nous avons identifié huit mécanismes de croissance. Chaque mécanisme possède ses propres caractéristiques et son activation répond à des paramètres qui lui sont propres. Ces huit mécanismes sont présentés au tableau 1. Nous les passerons en revue et les illustrerons par des références au cas de Belcourt.

Six des huit mécanismes sont reliés à l'expansion du secteur de base.

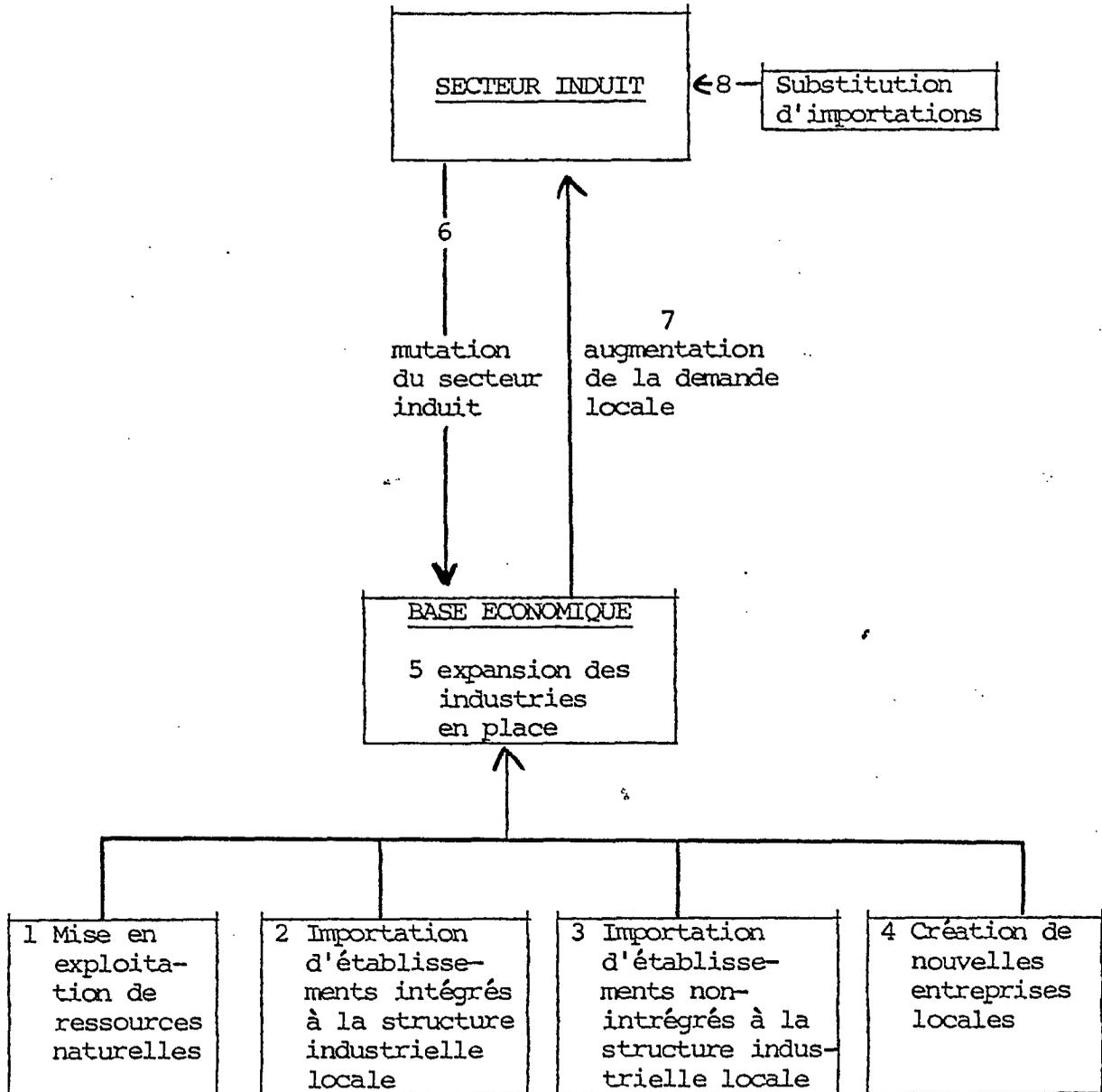
#### a) L'exploitation de ressources naturelles

On entend par ressources naturelles, un avantage géographique particulier que possède un territoire. Il peut s'agir de sources de matières premières, telles du bois, du fer, etc. Il peut aussi s'agir d'un site à potentiel touristique élevé ou d'un avantage naturel sur le plan du transport, tel une rivière navigable. La mise en valeur d'une ressource naturelle dépend des conditions de rentabilité. Dans les pays industrialisés, les ressources naturelles à potentiel intéressant sont généralement identifiées. Leur mise en exploitation est déclenchée par l'évolution des paramètres de rentabilité du projet.

Dans le cas d'une ressource naturelle vendue comme produit (minerai, forêt, etc), les paramètres importants sont les prix internationaux et la technologie. Ainsi une hausse du prix d'un minerai rend rentable l'exploitation de gisements considérés jusque-là comme marginaux. Sur le plan technologique, les progrès sont diversifiés: mode de transport, forage, utilisation de rebus, transformation, etc. De nouvelles technologies viennent rendre rentable la mise en valeur d'une ressource déjà connue.

TABLEAU 1

## LES MECANISMES DE CROISSANCE ECONOMIQUE



Des avantages géo-physiques peuvent aussi être mis en valeur par l'évolution de la demande qui, elle-même, est tributaire de la hausse des revenus per capita. La mise en valeur de sites touristiques résulte très souvent de tels phénomènes. Ce sont les exemples des plus fréquents. La croissance de la demande pour le ski est venue justifier la mise en valeur du Mont Ste-Anne. Le drainage d'un territoire à potentiel agricole et l'aménagement d'une rivière sont d'autres exemples.

Les projets de mise en valeur de ressources naturelles sont généralement des projets d'envergure. Leur potentiel est connu à l'avance et la réalisation dépend usuellement d'une évolution favorable des prix ou de la technologie. Les gouvernements accordent souvent des subventions importantes qui ont pour effet de rentabiliser un projet avant que les forces du marché et la technologie ne le fassent. Cette diminution des coûts privés d'investissement permet donc de mettre en oeuvre, plusieurs années plus tôt, des projets d'exploitation de ressources naturelles.

La réalisation de ces projets de mise en valeur de ressources naturelles a souvent un impact majeur sur l'économie d'une région. D'une part, les dépenses d'investissements sont usuellement élevées et ont des retombées importantes dans la région. D'autre part, les activités d'exploitation fournissent à la région, sur une base permanente, des emplois de base. Néanmoins, le rôle que peut jouer un commissaire industriel dans la promotion de tels projets est souvent limité. La réalisation "avant le temps" du projet nécessite usuellement des subventions massives des gouvernements de niveaux supérieurs. Les projets sont donc généralement traités au niveau des gouvernements provinciaux ou nationaux, au sein des administrations de qui relève la mise en valeur de la ressource en question. Une action auprès de gouvernements supérieurs, par le biais des élus politiques, permettra à une région d'"accélérer" la mise en exploitation de tels projets. Le commissariat industriel n'est pas nécessairement l'organisme le mieux habilité pour harnacher ces pressions politiques

locales. De plus, les ministères et organismes gouvernementaux sont généralement mieux outillés que le commissariat pour préparer les dossiers techniques.

Dans le cas d'une ville périphérique, le potentiel d'activation de ce mécanisme est souvent limité au domaine touristique. De plus, en termes d'emplois, l'impact des projets plausibles est souvent peu significatif. En somme, il s'agit d'un mécanisme d'importance secondaire. Ainsi dans le cas de Belcourt, ce mécanisme n'aurait joué qu'au début, pour la fondation de la paroisse qui fut amenée par l'exploitation du potentiel agricole. La scierie, qui vint s'installer au XIXe siècle le long de la rivière, consacra aussi la position de "gros village" de St-Côme. Par après, ce mécanisme ne joua plus.

b) L'importation d'établissements intégrés à la structure économique

L'existence de grappes industrielles localisées régionalement suggère qu'il existe des facteurs économiques favorisant l'intégration industrielle sur une base géographique. En somme, le développement économique peut donc être induit par la structure industrielle, grâce au développement d'une grappe industrielle. La littérature scientifique fait grand état de ce mécanisme de développement économique régional.<sup>1</sup> L'addition de nouvelles activités peut en effet reposer sur les avantages qui découlent de la proximité de localisation de fournisseurs de matières premières (intégration en aval), de clients (intégration en amont) ou de "know-how" technologique (diversification latérale).

La proximité physique qui caractérise les grappes industrielles ne dépend pas nécessairement d'une recherche de minimisation des coûts de transport. Très souvent, ces coûts de transport ont peu d'influence sur la décision de la localisation. La proximité de localisation reflètera plutôt la familiarité avec la région qu'ont les décideurs, qui dans ces situations, sont déjà sur place. L'agglomération

---

1) Voir en particulier, Czamanski, S., "Linkages Between Industries in Urban-Regional Complexes", dans "Studies in Economic Planning over Space and Time", Judge, George G. et Takayama, Takasaki, North Holland/American Elsevier, 1973.

industrielle relève donc d'abord de la proximité et la présence sur place des décideurs. La participation à cette décision du client, du fournisseur de matières premières ou du fournisseur de technologie favorise l'implication des gens de la région.

Une décision d'établir un établissement intégré en aval, en amont ou technologiquement à la structure industrielle de la région sera aussi souvent reliée à l'exploitation d'une nouvelle technologie, ou à la transformation sur place de rebuts jusque là non-conservés. Il est en effet très rare que ce mécanisme joue pour un établissement qui n'incorporerait pas de nouvelles technologies et ne ferait que se substituer à un client ou un fournisseur de l'extérieur de la région. Trois conditions nous semblent donc favoriser l'actualisation de ce mécanisme d'intégration.

- i) La présence d'entreprises dans des secteurs à la périphérie desquels le progrès technologique est rapide.
- ii) La présence au sein de ces entreprises d'une certaine expertise technologique.
- iii) Des "managers" locaux dynamiques et la présence de partenaires locaux potentiels.

Le cas de Belcourt contient un exemple d'intégration, celui des Usines Métallurgiques Belcourt. Premièrement, l'établissement exploite une nouvelle technologie. Deuxièmement, un établissement local, Thompson Bearing, agit à la fois comme client et actionnaire. Les experts de Thompson Bearing connaissaient Belcourt et ont influencé la décision. Enfin, des partenaires locaux ont influencé la décision de localisation. Par contre, les coûts de transport n'ont pas joué. En somme, l'établissement fut établi à Belcourt, d'abord et avant tout, parce que l'opportunité entrepreneuriale a été identifiée et saisie à Belcourt.

Un commissariat industriel peut influencer l'activation de ce mécanisme de diverses façons. D'abord, soulignons que les enquêtes auprès des grandes entreprises locales, portant sur leurs achats de biens et services, ne nous semblent pas une avenue très fertile. Les questionnaires reliés à ces enquêtes sont généralement complétés par du personnel clérical au sein des entreprises. Ces enquêtes ne cherchent pas à amener l'entreprise à identifier des opportunités. Deuxièmement, les chances que des opportunités soient identifiées par ces enquêtes sont faibles car les mécanismes de décisions des entreprises favorisent déjà grandement les fournisseurs locaux (fabricants et distributeurs). Dans la mesure où il y a une offre locale, les entreprises chercheront usuellement à s'y approvisionner, ne serait-ce que pour des fins de gestion d'inventaires et d'un meilleur service. (Nous exprimerons plus loin des réserves quant aux services professionnels). Les entrepreneurs locaux ont aussi généralement exploités les opportunités réalisables localement. Notre expérience en matière de développement nous amène donc à douter fortement de la valeur de cette approche. Ces enquêtes peuvent d'ailleurs avoir des effets négatifs dans la mesure où elles nuisent à l'établissement d'un climat de confiance.

L'intervention du commissariat devrait plutôt viser à favoriser l'identification d'opportunités de "break through" technologique, en aval ou en amont des entreprises locales. Les personnes les mieux habilitées pour déceler ces opportunités sont souvent les cadres locaux des entreprises, particulièrement ceux qui ont des responsabilités technologiques. Le commissariat devrait chercher à créer un climat qui stimulerait ces personnes pour prendre des initiatives entrepreneuriales. Un moyen parmi d'autres est de publiciser le succès d'expériences similaires. Ainsi, le commissariat de Belcourt devrait non seulement faire connaître l'histoire de la fondation des Usines Métallurgiques de Belcourt, mais aussi démontrer que cette expérience pourrait se répéter et inciter ceux qui croient avoir décelé une opportunité analogue à venir le rencontrer.

Dans une telle perspective, les études de grappes industrielles peuvent s'avérer des instruments utiles, si elles sont orientées en fonction de leur utilisation par des entrepreneurs "locaux" potentiels. Ces études d'identification d'opportunités du potentiel d'usines greffées techniquement à des entreprises en place ne peuvent couvrir que superficiellement les opportunités de produits, à moins qu'elles ne soient faites conjointement avec les entreprises en place. Trop souvent ces études de potentiel ignorent les petits projets qui pourraient être le lot d'individus. Au contraire, une attention spéciale devrait être portée à l'ensemble des opportunités.

A priori, nous préconisons une attitude très prudente face à ces études. Un commissariat peut cependant justifier la valeur d'étudier les opportunités technologiques potentielles qu'offrent les entreprises en place et qui permettrait d'intégrer dans la grappe industrielle de nouvelles activités. La valeur de l'étude résidera surtout dans la manière dont elle est faite. Evidemment, le nombre d'entreprises et leur technicité déterminent l'envergure plausible d'une telle étude et s'il y a lieu d'en faire une.

c) L'importation d'établissements non-intégrés à la structure industrielle

L'expansion de la capacité de production d'une entreprise peut se faire par l'agrandissement d'un établissement actuel ou par l'implantation d'un nouvel établissement. La localisation de cette capacité additionnelle sera influencée par une foule de facteurs. Ainsi, lorsqu'il s'agit de services, la localisation de l'établissement sera généralement dictée par les paramètres du marché à desservir. Par contre, les activités manufacturières ne sont toutefois pas soumises à des contraintes aussi sévères. Il va sans dire que les besoins de capacités manufacturières additionnelles des entreprises sont satisfaits principalement par l'expansion des usines en opération. Néanmoins, des entreprises sont continuellement confrontées à des situations où le nouvel établissement est une option, sinon nécessaire, du moins préférable.

Une proportion élevée de ces décisions de construction de nouveaux établissements manufacturiers n'implique toutefois pas, ou très peu, de latitude quant à leur localisation. Plusieurs facteurs peuvent restreindre ainsi un choix: nécessité d'un lien physique avec un établissement fournisseur ou un établissement-client (ou à la limite proximité), proximité souhaitable des établissements actuels de l'entreprise, disponibilité de terrain, accessibilité à des sources particulières d'énergie ou des voies de transport, etc. Dans ces cas, l'influence d'un commissaire sur la décision sera souvent nulle. La localisation s'impose sur la base de critères sur lesquels le commissariat n'a pas de contrôle.

Il existe néanmoins un nombre élevé d'implantations où le choix du site n'est pas prédéterminé et est sujet à une décision discrétionnaire. Ces situations où il y a latitude impliquent usuellement, soit de grandes entreprises qui ont plusieurs établissements, soit le premier établissement d'une nouvelle entreprise qui a de la latitude quant à sa localisation. Dans les deux cas, le processus décisionnel est habituellement très rationnel et tient compte de deux dimensions d'analyses. Premièrement, l'entreprise visera le site lui offrant les meilleurs avantages. Ces avantages sont de plus en plus évalués de façon compréhensive et tiennent compte des coûts et bénéfices pour l'entreprise et pour les employés. Deuxièmement, l'entreprise visera à minimiser l'incertitude associée à son choix. La décision de localisation est analogue à la décision d'investissement et porte sur deux dimensions d'analyse: rendement et risque. Toute candidature est implicitement évaluée selon ces deux dimensions.

Dans les faits, le processus de choix d'une localisation peut être décomposé en trois étapes, tel qu'illustré au tableau 2: le choix d'une région, le choix d'un nombre limité de sites pour études approfondies, la sélection finale d'un site. Chaque étape implique une décision et chaque décision est structurée autour de ses propres paramètres.

Le choix d'une région est généralement l'aboutissement d'un processus complexe de décision à l'intérieur de l'entreprise, relié de près à la décision de construire un nouvel établissement. Deux catégories de facteurs influencent cette décision: les grands paramètres économiques du projet (matière première, marchés, contraintes énergétiques, proximité d'une autre usine) et les jeux politiques. La seconde catégorie est souvent négligée. Or elle est fondamentale. L'addition d'une nouvelle usine est rarement un geste marginal dans une entreprise. Les cadres de la production peuvent avoir des points de vue divergents de ceux du marketing. Les experts de la planification peuvent avoir des motivations très particulières. De plus, les cadres régionaux peuvent avoir des opinions arrêtées favorisant leur propre région.

Il existe des situations où cette première phase décisionnelle est atrophiée, le choix de la région s'imposant par lui-même. Mais quelque soit la situation, il y a peu de possibilités qu'un commissariat industriel puisse intervenir dans cette première phase. D'une part, des variables objectives que l'entreprise connaît bien et des variables internes (politiques) à l'entreprise sont les principaux facteurs déterminants. D'autre part, cette première décision implique un grand nombre de cadres au sein de l'entreprise et un commissariat ne peut penser tous les rejoindre. L'intervention du commissariat dans un processus politique pourrait être mal vue.

La deuxième étape consiste à choisir des territoires à étudier en profondeur. L'entreprise retient un nombre limité de territoires qu'elle analyse par la suite sur une base comparative. Usuellement, ces territoires sont des parcs industriels et ils sont dans la même région. Dans certains cas, le choix final de la région ne sera toutefois pas encore fait et plusieurs régions pourront être représentées dans la gamme des territoires analysés.

Cette deuxième étape, portant sur le choix des territoires à analyser, offre généralement les meilleures opportunités d'intervention pour un commissariat. L'entreprise recherche des territoires rencontrant certains critères minima et parmi lesquels elle choisira le meilleur. Les critères de décision pour retenir un territoire sont vagues. En effet, l'entreprise a souvent peu d'information pour la guider. Elle se basera donc sur des indicateurs qu'elle considérera comme fiables et sur les renseignements fournis par des tierces personnes. L'objectif d'un commissaire est de viser à ce que son territoire soit retenu pour fin d'analyse à cette étape. Diverses stratégies de communication peuvent être élaborées en fonction de cet objectif.

La troisième étape est le choix final d'un territoire parmi les territoires retenus. Ce choix final reposera aussi grandement sur l'analyse de facteurs objectifs. Un élément critique souvent négligé à cette étape est la confiance des entreprises. En effet, la décision finale entre les territoires finalistes ne repose, qu'en apparence, sur la comparaison de critères objectifs très souvent quantifiés. Plus fondamentale est la confiance qu'a l'entreprise dans la justesse de son évaluation. Une plus grande confiance dans la fiabilité des estimés se traduira vraisemblablement par une évaluation plus généreuse sur ces critères de choix.

Comment donner cette confiance? Une compréhension du mécanisme d'analyse peut nous donner des indices de solutions. Le choix entre les territoires finalistes n'est généralement pas la décision d'une personne seule. Typiquement, quelques personnes ont accès aux données primaires et les étudient. Ils montent par la suite un dossier comparatif. Très souvent, ils utiliseront des grilles de pondération qui donnent à chaque critère d'évaluation une importance relative. Cette méthode permet de dégager un score global pour chaque territoire. C'est ce dossier qui est ensuite analysé par un cercle élargi de gestionnaires au sein duquel réside ultimement le pouvoir de décision. Le défi de la stratégie de communication à cette phase ultime est de pénétrer le tamis analytique qu'impose l'entreprise et que constitue cette étape du dossier "comparatif".

Le commissaire peut difficilement changer les variables objectives qui décrivent ce qu'il a à offrir. Ce sont des données plutôt immuables. Par contre, ces variables ne sont pas toutes de fiabilité égale. Très souvent au-delà de l'apparence rigoureuse, se dissimulent des évaluations faites avec plus ou moins de confiance. Une stratégie de communication appropriée visera à cette étape à réduire le risque associé avec chacune des évaluations des différents critères d'un territoire approprié. La stratégie tiendra aussi compte des contraintes qu'impose l'entreprise à cette phase de la décision. En particulier, le commissaire peut difficilement rejoindre directement les décisionnaires-clés. Ces derniers utiliseront des données pré-analysées. Les chiffres ou l'information venant directement du commissaire seront tamisés au stade de l'analyse comparative.

Le tableau 2 présente les trois étapes majeures d'une décision de localisation d'un nouvel établissement, les variables critiques à chaque étape et l'intervention possible du commissaire.

A la première phase de décision, le commissaire peut difficilement intervenir. A la seconde étape, la stratégie visera à être dans l'"evoke set" des entreprises. En marketing, les produits "leaders" sont automatiquement considérés dans l'"evoke set". A défaut de pouvoir établir son territoire clairement comme "leader", c'est-à-dire comme une option qu'on ne peut pas ne pas considérer, le commissaire optera pour une stratégie plus spécialisée qui visera à maximiser les probabilités que l'entreprise retienne son territoire comme option.

Nombreux sont les territoires qui sont rejetés sur la seule base des critères objectifs. Dans ces cas, ils ne rencontraient pas les critères minimum pour leur permettre d'être insérés dans l'"evoke set". Pour ces territoires, les stratégies visant à activer ce mécanisme sont peu efficaces et ne résistent généralement pas à une analyse critique. Par contre, les villes périphériques sont usuellement des options valables. Il s'agit pour eux d'un mécanisme qui peut être fertile. Leur défi se situe dans la concurrence que mènent les parcs industriels de banlieue. Ce sont généralement les parcs "leaders" qui sont toujours considérés.

TABEAU 2

Les étapes de  
la décision

Les variables  
critiques

Le rôle d'un  
commissaire

Choix d'une  
ou de  
région(s)

- Grands paramètres économiques du projet
- Jeux politiques au sein de l'entreprise

- Peu d'influence

Constitution  
d'une liste  
de territoires  
à analyser en  
profondeur

- Recommandations
- Satisfaction de critères minimaux
- Avantages particuliers

- Se faire connaître comme option valable
- Etre parmi les territoires "leaders" de la région

Choix d'un  
territoire

- Variables objectives
- Evaluation comparative
- Fiabilité des données et de la quantification
- Confiance

- Fournir les données objectives
- Donner à l'entreprise des gages de fiabilité

A la troisième étape, l'influence du commissaire porte principalement sur des facteurs intangibles. En effet, la décision est prise selon deux dimensions: une dimension objective sur laquelle le commissaire n'a en somme que peu de contrôle à court terme, et une dimension de risques (ce modèle de décision a été popularisé en théorie de la finance par le professeur Markowitz, de U.C.L.A.). On ne peut jamais réduire à zéro les risques associés à une implantation nouvelle. La stratégie sera donc de minimiser les risques, ce que peut faire un commissaire.

L'importation d'établissements venant de l'extérieur de la région n'en demeure pas moins un phénomène plutôt rare. On peut se rappeler à ce sujet les résultats des recommandations du rapport Fantus en 1972. La Société Fantus avait identifié quinze secteurs où le Québec avait un avantage comparatif (les mini-tracteurs, l'équipement de télécommunications pour ordinateurs, les mets préparés surgelés, etc). Le gouvernement du Québec a ensuite communiqué avec quelque 8,000 entreprises oeuvrant dans ces secteurs au Canada, aux Etats-Unis et en Europe (une lettre signée du Premier ministre était envoyée au chef de la direction). Cet envoi permet d'identifier 180 prospects intéressants auprès desquels des efforts particuliers furent dirigés: visites de représentants du Québec, mission au Québec, etc). Seulement sept implantations ont toutefois pu être reliées directement ou indirectement à cette opération. Il s'agit d'un taux de succès de 1 sur 1,000. Pour un commissaire industriel, qui ne dispose pas des mêmes moyens, toute stratégie visant à importer de nouveaux établissements doit tenir compte de cette dure réalité.

De plus, il faudrait souligner que les "branch plants" sont souvent des établissements "stériles". En effet, leur probabilité d'expansion est plus faible qu'un établissement autonome. Les "branch plants" sont conçus selon des critères rationnels en fonction d'un marché précis. L'expansion des activités d'une entreprise structurée autour de "branch plants" est usuellement canalisée vers l'amélioration de la productivité des usines existantes et la construction de

nouvelles usines. A cet égard, l'usine de General Motors de Ste-Thérèse est exemplaire. Le nombre maximal d'employés n'y a pas fluctué depuis son ouverture, il y a maintenant quinze ans. Les investissements majeurs depuis l'ouverture ont amené les hausses de productivité et l'expansion s'est faite sans forte hausse des emplois. (A cet égard, l'usine de IBM à Bromont, qui fut l'objet de deux expansions depuis ses débuts, est atypique).

d) La création locale de nouvelles entreprises exportatrices

Une des principales sources de création d'emplois de base dans des régions dynamiques est constituée de nouvelles entreprises manufacturières fondées par des gens de la place. Très souvent, ces entreprises ne sont pas greffées à la structure industrielle en place, mais elles puisent dans la même technologie. Il s'agira usuellement d'entreprises conçues pour exploiter commercialement une nouvelle idée, en vue d'exploiter un marché spécifique, ou en copie à une ou des entreprises de la même région.

Le lancement d'une nouvelle entreprise est parsemé d'embûches. L'entrepreneur se doit d'être un homme orchestre. Il doit voir au développement du produit, à la production et aux ventes. Il doit administrer l'entreprise. Il doit recueillir le capital de départ et assurer son financement. Rares sont les entrepreneurs qui ont toutes les qualités pour réussir dans toutes les tâches qui leur sont imposées. Le succès entrepreneurial relève d'abord et avant tout de la détermination et du succès sur une dimension (ex: un excellent produit). Malgré ces difficultés inhérentes à la fondation d'entreprises, des entrepreneurs apparaissent continuellement et lancent des nouvelles entreprises.

La création de nouvelles entreprises dans la base économique peut être un mécanisme important de croissance. Dans de nombreuses régions, il s'agit d'une des seules voies dont dispose l'économie locale. Dans les villes périphériques, il s'agit souvent d'un moyen qui permet de rajeunir la structure industrielle et d'en amener la restructuration à long terme.

Une prémisse fondamentale de notre démarche est qu'il s'agit d'un mécanisme qui peut être géré. En effet, un commissariat peut créer des conditions fertiles à l'émergence de nouvelles entreprises locales dans la base. Par analogie à un jardinier qui aurait bien préparé son sol mais qui ne sait pas où pousseront les premières gerbes, le commissariat peut créer des conditions fertiles et assister subséquemment à l'apparition d'entrepreneurs. Ces conditions peuvent être créées dans presque tous les territoires. A cet égard, le foisonnement des entreprises nouvelles dans la région de St-Georges de Beauce, qui a suivi la mise en oeuvre d'une stratégie de développement en 1975, est un exemple patent de la possibilité de gérer ce mécanisme.

La distribution des entrepreneurs en puissance au sein de la population obéit à des règles que l'on connaît peu. Toutefois, la présence d'entrepreneurs ayant réussi dans toutes sortes de régions, territoires, villes et villages, laisse néanmoins croire à une distribution abondante du potentiel entrepreneurial. Néanmoins, la grande diversité des expériences locales suggère que les conditions d'émergence et des succès des entrepreneurs varient grandement.

Le problème de l'entrepreneurship serait donc souvent mal posé. Il ne s'agit pas de se demander s'il y a des entrepreneurs. Un examen des entreprises dans un territoire révélera toujours un grand nombre d'entrepreneurs. Ces entrepreneurs se retrouveront toutefois principalement, et parfois uniquement, dans des secteurs induits: commerces, professions, services, construction. Analysées de l'angle d'un entrepreneur, les perspectives de réussite d'une nouvelle entreprise ne diffèrent pas substantiellement, a priori, selon que la nouvelle activité est de base ou induite. La demande pour les nouveaux services ou le produit qu'il veut offrir est tout aussi problématique, qu'elle soit régionale ou extra-régionale. De plus, l'efficacité de l'entreprise reste à démontrer, dans les deux circonstances.

Le problème de l'entrepreneurship réside donc plutôt dans le déséquilibre sectoriel qui le caractérise que dans une carence d'entrepreneurs. De nombreux entrepreneurs émergent, mais ils

n'émergent pas dans des secteurs de base. Ceci peut être dû en partie au fait qu'il pourrait être plus difficile de lancer une nouvelle entreprise dans le secteur manufacturier que dans le secteur induit. Toutefois, l'expérience de la Beauce (i.e. 1.5 nouvelles entreprises manufacturières par 1,000 habitants en cinq ans dans la région de St-Georges de Beauce) démontre que les possibilités de création de nouvelles entreprises manufacturières n'en restent pas moins élevées. D'autres facteurs que l'absence d'entrepreneurs potentiels doivent être retenus pour expliquer la carence entrepreneuriale dans le secteur manufacturier.

Les études économiques nous renseignent peu sur les moyens de stimuler l'entrepreneurship manufacturier dans une région. Une approche utile est de chercher à répéter dans le secteur de base les conditions qui font que l'entrepreneurship se manifeste spontanément dans les secteurs induits.

La familiarité avec le succès entrepreneurial dans le secteur induit est probablement une des raisons qui y favorise l'entrepreneurship. L'entrepreneur y dispose de modèles et le rôle d'entrepreneur lui semble accessible. En effet, le risque social associé à l'entrepreneurship est atténué par l'exemple de nombreux entrepreneurs ayant réussi. De plus, son milieu, sur la base des mêmes modèles, lui offre plus de soutien. La démarche générale du commissaire pour susciter de l'entrepreneurship dans les activités de base pourrait s'inspirer de ce constat.

En somme, bien qu'aucun modèle théorique ne permette de prévoir ni de contrôler l'émergence des entrepreneurs qui réussiront, un commissariat peut toutefois en faciliter l'émergence en créant des conditions fertiles. Voici à cet égard, quatre moyens applicables au secteur de la base économique:

- i) Le commissariat peut valoriser socialement le rôle d'entrepreneur industriel par un travail d'animation et de publicité au sein du milieu. Cette animation contribuera à augmenter les bénéfices sociaux que l'entrepreneur retire du risque qu'il prend. La littérature scientifique nous enseigne qu'il s'agit d'une motivation importante chez l'entrepreneur.
- ii) Le commissariat peut diminuer les perceptions de risques sociaux, associés à la décision entrepreneuriale dans le secteur de base, en publicisant les succès entrepreneuriaux de la région et en permettant à tous et chacun d'évaluer pour soi les ressources et talents dont disposaient les entrepreneurs ayant réussi. Il s'agit de rendre "accessible" la fonction de fondateur d'entreprise dans le secteur de base, à même titre qu'elle l'est dans le secteur induit.
- iii) Le commissariat peut diminuer les risques techniques associés à la décision entrepreneuriale en fournissant aux entrepreneurs une assistance visant, entre autres, à pallier aux faiblesses et carences de ces derniers au stage d'incubation de leurs entreprises.
- iv) Le commissariat peut favoriser des attitudes plus agressives face aux risques en favorisant la formation de syndicats d'investissements pour des projets spécifiques et en publicisant ces expériences.

L'entrepreneurship peut toutefois être étouffé dans une ville, par la présence d'une "oligarchie". Nous avons donné l'exemple d'Anselme Turcot à Belcourt, durant l'entre-deux guerres. Dans "The Economy of Cities", Jane Jacob parle de l'influence percinieuse qu'a joué Eastman Kodak à Rochester, N.Y. sur l'entrepreneurship local. Nous pourrions donner de nombreux exemples concrets du même ordre au Québec. En effet, un entrepreneur va souvent "contre la sagesse conventionnelle". Ainsi, une oligarchie de petite ville est souvent en mesure de tamiser les bonnes idées et de mettre des bâtons dans les roues aux entrepreneurs dont elle ne partage pas les idées. Un commissariat doit s'assurer qu'aucun groupe ne puisse arriver à une situation de pouvoir dominant en matière économique sur son territoire.

L'expérience de St-Georges de Beauce, où dans un territoire ayant une population de 37,000 habitants, l'addition nette de 60 entreprises manufacturières est observée durant la période 1975-1980, démontre clairement que la création de conditions fertiles se traduit par l'émergence d'un nombre important d'expériences entrepreneuriales dans le secteur manufacturier. Dans toute région, il se crée des entreprises dans les secteurs du commerce et des services en nombre très élevé, ce qui reflète une présence relativement forte d'entrepreneurs. Il s'agit de déplacer cette émergence du secteur induit à la base économique. Le défi du commissariat est donc de s'assurer que les entrepreneurs potentiels du secteur de la base économique sont aussi incités à émerger que ne le sont ceux du secteur induit.

Le succès entrepreneurial s'auto-alimente, c'est-à-dire crée des conditions favorisant d'autres succès entrepreneuriaux. En particulier, les succès financiers associés à la réussite entrepreneuriale facilitent la cueillette de capital de risque. Par contre, l'échec entrepreneurial a un impact négatif à plusieurs titres: impact psychologique, pertes monétaires, pertes d'emplois, émergence d'attitudes pessimistes, etc.

Il est difficile de préciser a priori dans quels secteurs manufacturiers émergeront les nouvelles entreprises. Deux modes sont souvent rencontrés. En effet, les entrepreneurs trouvent généralement leur inspiration soit dans leurs expériences antérieures de travail, soit dans les succès des autres. Les deux modes se traduisent par une certaine "parenté" entre les entreprises, résultant de "spin-off" plus ou moins manifeste et plus ou moins relié. Il en résulte souvent une concentration sectorielle d'entreprises dans une région. C'est ainsi qu'à Shawinigan-Grand'Mère, on trouve plusieurs petits manufacturiers de bateaux et d'usines de réusinage de pièces et moteurs. Dans la région de St-Georges, on retrouve de nombreuses entreprises de matériaux de construction. L'imitation entrepreneuriale est un phénomène couramment et facilement observable. De 1968 à 1971, on assista au Québec à une flambée d'entrepreneurship dans le secteur de la motoneige, avec plus d'une trentaine de manufacturiers au Québec. Des phénomènes similaires se sont produits durant les années 70 dans la maison sectorielle et dans la maison mobile. Néanmoins, il semble que l'entrepreneurship par imitation est beaucoup moins efficace que l'entrepreneurship dérivé d'expériences de travail. En effet, le taux d'échec des imitateurs

nous semble plus élevé que celui des entrepreneurs plus traditionnels qui s'inspirent généralement d'expériences de travail. Toutefois, aucune donnée empirique n'existe sur le sujet et cette impression ne pourrait résulter que de la plus grande visibilité des entreprises dans les secteurs où il y a consolidation de la production, un phénomène courant lorsqu'il y a un entrepreneurship par imitation.

Un constat important se dégage toutefois. Il ne semble pas se dégager une relation prononcée entre les avantages comparatifs d'une région et en particulier leur dotation en ressources naturelles, et ces grappes d'entreprises issues de l'entrepreneurship local et plus ou moins parentes.

e) Mutation d'une entreprise du secteur induit vers le secteur d'exportation

Nombreuses sont les entreprises qui produisent pour le marché local mais qui pourraient facilement vendre à l'extérieur de la région et passer ainsi du secteur induit à la base économique. L'exemple hypothétique de Belcourt présentait un cas de mutation: Les Structures d'Acier Léveillé, une entreprise de base issue d'une entreprise de construction. Les cas patents de mutation sont peu fréquents. Ils existent néanmoins et un examen de la structure industrielle locale révélera souvent des entreprises qui ont commencé dans la distribution de produits, puis ont continué à produire pour le marché local et ont finalement diversifié leurs marchés en commençant à exporter hors de la région. On retrouve en particulier ce modèle d'expansion dans l'alimentaire, chez des sous-traitants en construction, dans l'imprimerie et dans certaines entreprises de services.

La mutation de ces entreprises implique des décisions de diversifications d'activités et des diversifications de marchés. Un commissariat peut stimuler de telles décisions de diverses façons. Une diversification préalable des entreprises, généralement sur le plan géographique, s'avère un indice précieux pour l'entrepreneur. Les

entreprises qui réussiront seront aussi celles qui ont une bonne gestion et sont en excellente santé financière. De même, les candidats seront vraisemblablement des entreprises en croissance. L'application de ces critères aux diverses entreprises du secteur induit permettra au commissaire d'identifier celles qui ont un potentiel plus élevé de mutation et donc, de concentrer ses efforts auprès d'un nombre limité de candidats. Quant aux actions précises, elles sont similaires à celles qui sont appropriées pour stimuler la croissance des entreprises de base.

f) La croissance d'entreprises existantes de la base économique

Ce mécanisme constitue souvent le meilleur moyen pour stimuler à court terme la croissance économique d'une région. La croissance d'une entreprise peut dépendre d'une grande variété de facteurs: technologie des produits, l'évolution des marchés, contrôle de la firme, taille de l'entreprise, etc. En règle générale, on peut néanmoins reconnaître les entreprises qui ont un potentiel de croissance élevé de celles qui n'en ont pas. Voici deux indicateurs utiles:

Premièrement, l'âge de l'entreprise est un indicateur important. Le potentiel de croissance d'une entreprise varie proportionnellement avec son âge. Toute autre chose égale, il est plus élevé pour une jeune entreprise que pour une entreprise plus âgée. Entre autres, il est difficile d'imaginer qu'une entreprise qui n'a pas eu de croissance depuis dix ans se mette soudainement à croître. L'expérience de croissance est une seconde variable. Une entreprise qui a trente ans et dont la croissance a été relativement faible ou nulle en termes d'emplois, offrira généralement un potentiel de croissance peu élevé. En effet, il est peu probable que soudainement, on retrouve dans une entreprise en stagnation relative, les éléments nécessaires à une reprise de la croissance. L'entreprise "stagnante" devient dépassée sur le plan des produits, de l'image, de la technologie, de l'équipement, de la compétence du personnel, etc. Changer cette situation et relancer une telle entreprise est difficile. Des études en Angleterre

ont clairement démontré ce point<sup>1</sup>. En soi l'âge de l'entreprise n'est pas une variable nécessairement causale. Mais dans une p.m.e., elle est généralement en corrélation avec le nombre d'années d'expérience à la tête de l'entreprise des principaux dirigeants. L'expérience de croissance est aussi corrélée avec des facteurs internes et externes qui influencent le dynamisme.

Maintenir ou accélérer la croissance d'une entreprise qui a développé un certain momentum est plus facile, dans la mesure où ses dirigeants manifestent une volonté de croître. Un rôle important d'un commissaire industriel est d'identifier ces entreprises et de s'assurer que les conditions propices à leur croissance autonome soient maintenues.

Nous avons traité brièvement du potentiel de croissance des établissements manufacturiers intégrés dans de grands ensembles industriels, lorsque nous avons discuté des "branch plants". Un second élément, que peut exploiter un commissariat, mérite d'être souligné. Les décisions d'expansion dans la grande entreprise impliquent usuellement plusieurs services et divisions de l'entreprise. Un commissariat peut, avec les années, se développer des réseaux d'information dans ces entreprises, ce qui lui permettra parfois de prendre des mesures pour influencer une décision en faveur de sa région. L'entreprise cherche souvent à minimiser l'incertitude dans ses décisions d'investissement. L'expansion d'une usine offre moins "d'inconnues" à cet égard que la mise sur pied d'une usine nouvelle.

Il n'en reste pas moins qu'un commissariat ne peut prétendre avoir beaucoup d'influence sur la croissance des grandes entreprises établies sur son territoire. Ces entreprises maîtrisent elles-mêmes leur développement et les mécanismes internes de décision qui s'y sont développés sont relativement peu perméables à l'influence externe. Ainsi, les actions d'un commissaire sont limitées à leurs égards.

---

1) Côté, Marcel, "La croissance des p.m.e.: annexe technique", La Chambre de Commerce de la Province de Québec, 1974.

La situation des petites et moyennes entreprises locales est différente. Plusieurs d'entre elles peuvent contribuer significativement à l'expansion de la base économique. Soulignons toutefois au départ qu'un grand nombre de p.m.e. manufacturières ne sont que de peu d'intérêt en termes de croissance. En effet, le potentiel d'expansion d'un grand nombre de p.m.e. est souvent sévèrement limité par divers facteurs: marchés limités, technologie, carence des dirigeants, rentabilité marginale, etc. Un commissariat aurait peu d'intérêt à consacrer ses ressources limitées à tenter de stimuler la croissance de telles entreprises. Il s'agit d'une catégorie d'entreprises qui peuvent être ignorées.

Trois catégories de p.m.e. manufacturières méritent toutefois une attention plus soutenue.

- i) les entreprises locales à potentiel intéressant;
- ii) les entreprises locales dont le potentiel pourrait être intéressant sous une autre direction;
- iii) les entreprises dont la fermeture aurait un impact économique majeur.

Sur la base des expériences passées de croissance, un commissaire peut facilement identifier un nombre d'entreprises locales dont le potentiel de croissance semble intéressant. L'intervention du commissariat dans ces entreprises peut être de deux ordres. D'une part, il pourra chercher à susciter chez leurs dirigeants une décision d'expansion. Les dirigeants de p.m.e. ont souvent d'excellentes raisons d'être hésitants face au défi d'expansion. L'expansion de la capacité de production dans une p.m.e. n'est jamais une décision à la marge. Il s'agit d'un pas important dans l'inconnu, qui souvent peut mettre la survie de l'entreprise en danger. Le commissaire peut stimuler des décisions d'expansion. De plus, le risque et l'expansion peuvent être valorisés socialement. Un entrepreneur prend rarement des décisions "in vacuo". Il consulte, il se compare, il s'évalue.

Les entrepreneurs sont souvent très sensibles aux pressions sociales implicites ou explicites qui émergent du milieu. Un entrepreneur peut donc être incité par ses pairs à prendre des risques.

D'autre part, la disponibilité de subventions s'avère un moyen précieux pour "arracher" des décisions d'expansion. Peu de dirigeants d'entreprises demeurent insensibles devant la possibilité d'obtenir un octroi qui défrayerait une part substantielle du coût des immobilisations associées à une expansion. En diminuant le risque d'échec associé à la préparation et à la négociation de ces octrois, un commissaire qui préparerait et négocierait lui-même ces demandes de subventions, peut fortement influencer la décision d'expansion d'un dirigeant d'entreprise locale.

Créer un milieu stimulant pour les dirigeants locaux d'entreprises implique une foule de gestes et de mesures qui, à prime abord, peuvent sembler disparates et d'importance mineure mais qui, lorsque conjugués, se traduisent par des pressions subtiles, mais puissantes chez le dirigeant de l'entreprise pour laquelle il existe des possibilités d'expansion. La valorisation sociale du dirigeant d'entreprise dynamique, la pression des pairs par le biais d'un réseau d'hommes d'affaires émanant du Conseil économique ou de la Commission industrielle, les pressions des influenceurs locaux, etc., sont divers moyens qui contribuent à créer un tel climat. On doit noter que même dans des régions de 100,000 à 150,000 habitants, le cercle des "hommes d'affaires" et celui plus particulier des dirigeants d'entreprises manufacturières, est relativement petit. Ces milieux se prêtent bien à une animation concentrée.

Le commissaire peut aussi influencer la croissance de ces entreprises locales en leur offrant de l'assistance. La gamme de services possibles est très variée, de la relation d'affaires à l'assistance dans la négociation d'un contrat de fournitures gouvernementales, en passant par la relocalisation de l'entreprise. Cette assistance peut être apportée autant à des entreprises de la base qu'à des entreprises du secteur induit en voie de mutation vers la base économique.

La deuxième catégorie d'entreprises locales comprend des entreprises dont le potentiel d'expansion serait élevé si leurs dirigeants étaient plus dynamiques ou plus compétents. Nombreuses sont les entreprises qui, techniquement, ont un potentiel élevé de croissance mais qui, dans les faits, sont très limitées par les dirigeants en place. Plusieurs raisons peuvent amener le dirigeant d'une entreprise à restreindre ses horizons, à diminuer ses ambitions et à devenir en quelque sorte un "exploiteur" de son entreprise qui vise surtout à y minimiser les problèmes et donc qui n'est pas intéressé par une expansion. Ces entreprises sont souvent "mûres" pour une vente, au bon prix et au bon parti. Les entreprises dirigées par des incompetents sont en quelque sorte dans la même situation. Le même diagnostic se pose. Face à ces deux types d'entreprises, la tâche du commissariat est de susciter des changements à la direction supérieure. Il s'agit évidemment d'une mission délicate. Elle fait néanmoins partie du rôle du commissariat.

La troisième catégorie d'entreprises est celle dont la survie à court ou moyen terme est problématique, mais dont la disparition aurait un effet non négligeable sur la base économique. Dans la mesure où le commissariat industriel peut influencer le futur de ces entreprises, elles devraient être l'objet d'attention particulière. Deux actions sont généralement envisagées. Premièrement, le commissariat peut favoriser une consolidation de ces entreprises. Une mise de fonds additionnelle de la part des propriétaires peut s'avérer un geste critique, car elle ancre plus solidement les dirigeants à leur entreprise et rend moins probable une mise en veilleuse (stagnation) ou un abandon (liquidation, faillite) de l'entreprise. Un commissariat est aussi souvent en mesure de canaliser vers ces entreprises des subventions exceptionnelles, disponibles en raison des coûts sociaux découlant des pertes d'emplois associées à leur fermeture. Un commissariat doit néanmoins se protéger contre le danger de se voir accaparer inutilement au-delà de ses capacités par des entreprises en difficulté. Un examen de l'efficacité de l'allocation des ressources limitées du commissariat, exprimée en termes d'emplois de base, indiquera souvent qu'il est plus "rentable" de s'occuper des entreprises en santé que des entreprises malades.

La structure industrielle d'un territoire offre à un commissaire industriel une base qui, si elle est bien exploitée, peut s'avérer fertile en termes d'emplois. Les grandes entreprises, que les commissaires ne peuvent influencer, et les petites entreprises, dont le potentiel est nul, ne sont pas à considérer. Mais entre ces deux pôles se retrouvera généralement une gamme d'entreprises qui pourraient prendre de l'expansion. Comme elles ne sont généralement pas nombreuses, le commissaire peut élaborer des plans d'action très spécifiques. Dans bien des cas, ces entreprises s'avéreront le véhicule le plus efficace pour augmenter les emplois de base.

g) L'augmentation de la demande locale

L'expansion de la base économique de la région résulte rapidement en une augmentation de la demande locale. Plusieurs entreprises de secteur induit répondront à cette hausse en augmentant la quantité de leurs services et produits, et donc en augmentant leurs emplois. Diverses études ont démontré que l'économie locale s'ajustait rapidement.<sup>1</sup> La valeur du multiplicateur variera selon la structure de l'économie. Dans un territoire à la périphérie d'une zone métropolitaine, ce multiplicateur sera bas. Il existe en effet de nombreuses fuites dans le secteur commercial et dans celui des services: centres commerciaux régionaux, services professionnels dans la métropole, dépenses de divertissements, intégration de la distribution, etc. Le multiplicateur des emplois de base sera de l'ordre de 1.5 et de 2.0, selon que la zone secondaire est plus ou moins importante. Plus elle est importante, plus le multiplicateur sera faible. En effet, le secteur induit local est soutenu en partie par la demande provenant de cette zone secondaire.

---

1) Voir en particulier, Weiss, Steven J. et Gooding, Edwin C., "Estimation of Differential Employment Multipliers in a Small Regional Economy", Land Economics, 1968, Vol. 44, No. 2.

L'expérience démontre que l'expansion du secteur induit se fait quasi automatiquement sans qu'il y ait besoin d'intervention spécifique de la part du commissariat. Il peut néanmoins exister certaines activités induites qui ne réagiront pas de façon aussi spontanée. Ces goulots empêchent la région de réaliser son plein potentiel d'emplois induits. Ce sera le cas souvent des services publics relevant des gouvernements qui ne sont pas asservis aux mécanismes du marché. Or l'absence de services publics comme une école ou un hôpital peut entraver le potentiel d'une région, surtout lorsque la hausse de la population l'exigerait. Des décisions sur ces questions sont de nature politique et en ce sens la région peut être défavorisée. Le commissariat peut juger bon d'intervenir pour activer ces décisions lorsque le processus politique ne se traduit pas par une décision visant à satisfaire les besoins locaux.

#### h) Substitution d'importations

Au fur et à mesure que se développe le marché local, la proportion des activités induites dans l'ensemble des activités économiques de la région s'élèvera. En effet, à mesure que le marché local franchit des seuils, il devient économiquement rentable de produire localement plus de biens et services auparavant importés. Il s'agit d'un processus essentiellement à long terme. Une ville ne peut compter sur ce mécanisme comme moteur pour assurer l'expansion de leur région. En effet, ce mécanisme n'est activé que par la croissance du marché local, qui relève d'autre part de l'expansion de la base économique.

La substitution d'importations s'avère un des indicateurs les plus évidents de la croissance économique. On observe le mécanisme dans les services professionnels et financiers, comptables, architectes, courtiers en valeurs mobilières, entreprises de prêts commerciaux, services d'informatique, firmes de publicité. On le retrouve aussi dans la restauration et dans les loisirs: théâtres d'été, restaurants raffinés, etc. Dans la fabrication, il s'observera souvent par la mutation progressive d'ateliers de réparation en usines de fabrication pour le marché local.

Ce mécanisme de substitution se fait de façon quasi automatique. Un commissariat peut toutefois intervenir pour éliminer des goulots d'étranglement ou briser des barrières qui freinent des processus normaux d'adaptation. Le cas des services professionnels aux entreprises dont le contrôle n'est pas local illustre les possibilités d'intervention à ce niveau. Les professionnels (avocat, comptable, assurance, consultant) sont généralement retenus par la direction supérieure des entreprises. Lorsque le siège social est une entité distincte et derechef lorsqu'il est dans une ville différente, les services des professionnels locaux sont rarement retenus par la direction d'un établissement manufacturier. Il en découle une faible intégration de cet établissement dans l'espace économique local. Un établissement de fabrication n'affiche certes pas les besoins d'un siège social en termes de services professionnels. Néanmoins, rien n'empêche l'utilisation de services locaux pour les quelques besoins qu'il a.

A cet égard, le commissariat peut faire des pressions auprès des entreprises pour qu'elles optent pour des fournisseurs locaux de services professionnels. L'interlocuteur immédiat est le directeur local de l'établissement. Mais le commissariat saura profiter (et susciter des occasions pour solliciter la direction supérieure des entreprises). Car à ce niveau, l'indifférence ne reflète pas des raisons économiques, mais essentiellement une ignorance des disponibilités locales et le fait que l'entreprise ait été sollicitée par des vendeurs de l'extérieur.

La participation des professionnels locaux dans les activités des grandes entreprises locales offre des bénéfices mutuels. La communauté ou plus spécifiquement les professionnels bien implantés dans le milieu sont associés à la direction de ces établissements et peuvent être appelés à influencer des décisions. La communauté bénéficie de cet "input" local. Elle bénéficie aussi de l'apport économique dérivé de la vente de ces services. Enfin, cet apport économique permet à la région de renforcer son secteur professionnel et de le diversifier.

Pour les entreprises, cette contribution locale a aussi des bénéfices. Elle leur offre des antennes beaucoup plus sensibles dans le milieu. De plus, elle permet aux entreprises de rencontrer leurs objectifs de responsabilités sociales par une meilleure intégration communautaire.



CHAPITRE III  
L'INTERVENTION DU COMMISSARIAT  
LE PLAN D'ACTION

L'intervention d'un commissariat industriel peut être planifiée et programmée en vue de la réalisation d'objectifs précis de développement. Cette programmation s'inscrit dans un plan d'action. Nous présentons dans ce chapitre les éléments constitutifs d'un plan d'action pour un commissariat industriel d'une ville périphérique. Un plan d'action complet accompagne d'ailleurs ce document. La nature confidentielle de ce plan nous incite à tracer ici dans ce chapitre, de façon générique, les grandes lignes de l'intervention programmée d'un commissariat.

Notre vision des interventions possibles d'un commissariat découle des constats suivants:

- i) Un commissariat dispose de ressources limitées qu'il doit rationner entre de multiples demandes, que ce soit l'allocation du temps du commissaire, et s'il y a lieu, de son adjoint, ou des budgets de communications. Il est évident qu'implicitement ou explicitement des activités spécifiques sont privilégiées. Ce choix devrait être conscient et rationnel, et fait en fonction d'objectifs pré-déterminés.
  
- ii) Un commissariat doit orienter ses actions en fonction de critères d'efficacité. De l'application de ce critère, découle premièrement la nécessité de définir et hiérarchiser des objectifs et de programmer un ensemble de mesures visant la réalisation de ces objectifs. Ceci devra évidemment tenir compte des contraintes des ressources du commissariat. Deuxièmement, le commissariat se doit aussi d'évaluer périodiquement l'utilisation des ressources limitées à la lumière des réalisations obtenues et des objectifs visés.

- iii) La mesure de l'efficacité du commissariat doit se faire sur les indicateurs de performance et non sur des indicateurs d'activités. Les indicateurs de performance doivent être simples, faciles à mesurer et comparables dans le temps. Les indicateurs d'activités ne devraient pas servir à l'évaluation de la performance du commissariat (tel que c'est le cas pour un très grand nombre de commissariats).
- iv) La recherche de l'efficacité demande au commissariat de se concentrer sur la base économique. D'une part, un nouvel emploi de base crée une demande induite locale qui se reflète dans une multitude d'emplois. D'autre part, les emplois induits se créent plus ou moins sans intervention, dans la mesure où il y a demande induite et tel n'est pas le cas des emplois de base tributaires d'une demande exogène à la région.
- v) Un commissariat dispose d'une multiplicité de moyens à sa disposition: intervention du commissaire industriel (et de son adjoint), intervention du Président de l'organisme et des autres membres, publicité gratuite ou payée, collaboration des médias locaux, etc. Le plan d'action du commissariat devra orchestrer les interventions de ces divers agents.

De ces cinq prémisses découle un modèle d'intervention structuré autour d'objectifs, de structures et de mesures d'intervention. Ces éléments d'un plan d'action sont présentés dans les pages qui suivent.

#### 1 - Les objectifs d'emplois de base

Nous recommandons d'utiliser les emplois de base comme indicateur principal de la performance d'un commissariat. Plusieurs raisons justifient ce choix. Premièrement, il s'agit d'un indicateur non équivoque et qui se prête à une mesure régulière. (Le décompte de ces emplois dans une ville typique de 25,000 habitants se fait par téléphone en moins d'une journée). Deuxièmement, il s'agit d'un indicateur en forte corrélation avec la croissance économique d'un

territoire et donc qui se prête à l'évaluation de la performance du commissariat. Enfin, il s'agit d'un indicateur qui se décompose en éléments, et peut permettre de déterminer des sous-objectifs. (Un plan d'action peut viser d'autres objectifs, mais ils seront secondaires. Nous les aborderons plus loin).

La croissance des emplois de base d'une région variera selon le contexte particulier et les possibilités d'intervention du commissariat. On retrouvera au chapitre V l'application de la démarche que nous proposons. Cette démarche est en neuf points. Elle permet spécifiquement de déterminer un objectif de création nette d'emplois de base, sur une période de cinq ans. La démarche ne se fait pas indépendamment de l'élaboration de la stratégie d'intervention. Il s'agit d'un processus de tâtonnement. Des objectifs préliminaires sont établis, puis révisés à la lumière des stratégies utilisées et ensuite finalisés dans le cadre d'une entente globale sur la stratégie d'intervention.

La démarche présentée ci-dessous illustre le cheminement analytique, mais en pratique, on ne peut isoler la détermination des objectifs de l'élaboration de la stratégie d'intervention. Le lecteur peut se référer aux tableaux 1, 2, 3, 4 et 5 du chapitre V (pages 137, 139, 141, 142 et 143) pour un exemple complété.

- i) Analyse de l'évolution des emplois dans les entreprises de base en place. On retiendra l'année en cours et une année antérieure (3 ans ou 5 ans auparavant) dont le choix sera déterminé, entre autres, par la disponibilité de données comparables.
- ii) Analyse de l'emploi probable dans chaque entreprise dans cinq ans, selon trois scénarios tendanciels: minimum, médian, maximum.
- iii) Classification des entreprises en six catégories, selon leur potentiel (voir plus loin) et détermination d'objectifs réalisables d'emplois pour chaque groupe. Ces objectifs se situeront dans la fourchette définie par les scénarios tendanciels médian et maximum.

- iv) Détermination du nombre d'emplois qui seront associés aux nouvelles entreprises locales et détermination du nombre espéré de nouvelles entreprises locales dans la base. L'expérience des cinq dernières années sert à déterminer une valeur médiane et une fourchette plausible pour la création d'entreprises. Détermination par la suite d'un objectif réalisable se situant dans la fourchette médiane - maximum.
- v) Détermination du nombre d'emplois de base créés par la mutation d'entreprises et détermination du nombre de ces entreprises. L'expérience des cinq dernières années servira de base à ces estimés.
- vi) Détermination du nombre d'établissements de base qui pourraient être importés et du nombre d'emplois ainsi créés (minimum, médian, maximum). Détermination par la suite d'un objectif réalisable.
- vii) Détermination du nombre d'emplois qui pourraient être perdus par suite de la fermeture non anticipée d'entreprises de base. Ces estimés sont obtenus à partir d'une analyse des probabilités de fermetures de toutes les entreprises de la région. Par la suite, on détermine une allocation maximale de perte d'emplois par fermeture, selon l'analyse des probabilités individuelles de fermeture.
- viii) Calcul d'une fourchette (minimum-maximum) et d'un estimé médian pour les emplois de base dans cinq ans. Les valeurs médianes et maximum sont obtenues par simple addition. Pour la valeur minimum, on retient par contre la valeur médiane entre le nombre d'emplois actuels et la somme des estimés minimum pour chaque catégorie d'entreprise. Il est en effet improbable que tous les facteurs négatifs justifiant ces estimés minimum jouent simultanément. C'est pourquoi on ne retient que la moitié des pertes nettes d'emplois.

ix) Détermination d'un objectif réalisable d'emplois de base dans cinq ans par l'addition des objectifs réalisables pour chaque catégorie d'emplois et en soustrayant l'allocation de pertes d'emplois pour fermeture. Les nouveaux emplois nets sont par la suite répartis sur les cinq années, par catégorie d'emplois.

Le taux quinquennal de croissance des emplois de base variera d'un territoire à l'autre. L'expérience des cinq années antérieures s'avère un premier élément d'information pour déterminer ce qui est réalisable. Normalement une croissance variant entre 5% et 20% est plausible. Dans certains cas où d'importantes fermetures sont imminentes, l'objectif pourra être inférieur à 5%.

L'objectif doit être situé entre la valeur médiane et la valeur maximum obtenue selon le scénario tendanciel. Une analyse de l'impact des mesures qui constituent le plan d'action permettra de déterminer un objectif réaliste.

Cet objectif ne doit pas être interprété comme une prévision. Au contraire, il s'agit d'une cible et non pas d'une prévision. Cette cible est mouvante. D'année en année, l'objectif devra être changé pour tenir compte des événements qui ont modifié la conjoncture. La navigation marine nous offre une analogie utile. L'objectif est comme le cap que prend un capitaine. Ce cap doit être continuellement modifié en fonction des conditions de navigation.

De plus, une prévision à long terme des emplois n'est ni nécessaire, ni utile. Trop d'évènements peuvent venir modifier les hypothèses qui la sous-tendent. De plus, une prévision pourrait être utilisée à mauvais escient, en particulier pour l'évaluation de l'efficacité du commissariat. Cette évaluation devrait être faite sur une base annuelle, en fonction des objectifs annuels et non pas sur la base de prévisions à long terme trop erratiques pour être utiles.

## 2 - Des objectifs secondaires

Le plan d'action peut poursuivre des objectifs secondaires. Ainsi, un point d'intérêt fondamental en développement est la capacité dynamique de la structure industrielle. Cette capacité dynamique peut se traduire en trois objectifs secondaires:

- i) la consolidation à un niveau ferme des emplois dans les secteurs "mous" ou au futur problématique;
- ii) la présence d'un nombre élevé de jeunes entreprises locales en période de croissance;
- iii) l'émergence de secteurs industriels locomotives.

Ces trois objectifs portent sur des entreprises par comparaison à l'objectif premier qui portait sur des emplois à long terme. Ces objectifs secondaires visent à créer des conditions qui, dans le futur, permettront une croissance "naturelle" plus élevée des emplois de base par la présence d'un plus grand nombre d'entreprises dynamiques.

Le renforcement du secteur induit peut s'avérer être aussi un objectif secondaire qui peut être retenu. Un tel renforcement vise à réduire les "leakages", c'est-à-dire l'importance relative des achats de biens et services à l'extérieur de la région. Un tel renforcement augmente l'effet multiplicateur, et toutes autres choses étant égales par ailleurs, cela hausse le rayonnement métropolitain de la ville.

Il est important de ne pas confondre moyens et objectifs. Les activités spécifiques du commissariat sont des moyens et ne devraient pas être considérées comme des objectifs. De même, une action prioritaire n'est pas un objectif. Transformer la structure du commissariat, de celle de Commission municipale à celle de Corporation économique, peut être un projet d'action prioritaire, mais il ne

s'agit pas d'un objectif. Toute confusion entre objectifs et moyens tend à ramener l'évaluation de l'efficacité sur une mesure des "intrants". Notre démarche vise plutôt à définir clairement l'"output" souhaité et à le structurer en termes d'objectifs.

### 3 - Le programme d'action: les entreprises en place

Nous mentionnions au chapitre précédent que l'expansion des entreprises en place était souvent le mécanisme le plus effectif pour amener une croissance des emplois. Pour mieux rationaliser les interventions du commissaire, nous suggérons de classer les entreprises de la base en six catégories. Le classement est présenté dans les pages qui suivent.

Les interventions du commissariat seront essentiellement concentrées sur les entreprises de première catégorie. Le tableau 1 présente les budgets d'allocation de temps de deux commissariats typiques entre les diverses catégories. La distribution des entreprises varie, de même que les objectifs de croissance d'emplois. L'un des commissariats dispose de 230 jours dans l'année, l'autre de 460 jours (un commissaire et un adjoint). Deux constatations s'en dégagent. Premièrement, le commissariat concentre ses interventions sur les entreprises de catégorie I, et particulièrement sur les deux ou trois entreprises de pointe. Ces entreprises de pointe accaparent 30% du temps du commissariat. Deuxièmement, la grande partie des nouveaux emplois visés se retrouvent parmi les entreprises de catégorie I et les nouvelles entreprises. Ces dernières sont essentiellement des entreprises locales. Dans cinq ans, la moyenne de leurs emplois devrait osciller entre 15 et 25.

## Définition des catégories d'entreprises

### Les entreprises de pointe

Cette catégorie d'entreprises regroupe les entreprises qui satisfont aux critères suivants:

- l'entreprise appartient à la catégorie 1;
- l'entreprise se distingue des autres entreprises de la catégorie 1 par:
  - . une forte croissance de son chiffre d'affaires au cours des dernières années
  - . une forte croissance de son nombre d'emplois au cours des dernières années
    - 25 emplois ou plus actuellement
    - possibilité de doubler le nombre de ses emplois d'ici 3 ans
  - . une direction faisant preuve d'une qualité d'entrepreneurship et d'innovation exceptionnelle
  - . des projets d'expansion ou de diversification envisagés à court terme
  - . son existence relativement récente, à moins qu'il n'y ait eu récemment une restructuration majeure de l'entreprise

Contraintes: - Il y aura pas plus que 2 ou 3 entreprises retenues dans cette catégorie spéciale.

- Ces entreprises, qu'on pourrait qualifier de "locomotives entrepreneuriales", feront l'objet d'une attention continue pendant au moins quelques années (3 ou 4 ans par exemple). On ne doit donc attendre de bénéfices majeurs d'une telle action que dans un horizon de moyen terme.

### Les entreprises de catégorie 1 ou entreprises dynamiques:

Cette catégorie regroupe les entreprises qui affichent un très bon potentiel de croissance relativement aux autres entreprises de la région. Il s'agit d'entreprises de petite ou de moyenne taille dont le contrôle est généralement local.

On peut citer comme indices d'identification de telles entreprises:

- l'entreprise affiche une croissance intéressante de son nombre d'emplois au cours des dernières années;
- les ventes de l'entreprise hors de la région se sont accrues et diversifiées (pénétration du marché ontarien ou américain par exemple) au cours des dernières années;
- l'entreprise a fait preuve d'innovation dans son domaine d'activité;
- la direction de l'entreprise fait preuve de dynamisme, d'agressivité et manifeste le désir de procéder à une expansion;
- l'entreprise a au moins un projet d'investissement en réserve;
- généralement l'entreprise a moins de 20 ans d'existence.

Contrainte: Il n'y aura pas plus de 15 entreprises dans cette catégorie.

#### Les entreprises de catégorie 2 ou entreprises en hibernation:

Cette catégorie regroupe les entreprises qui affichent un potentiel de croissance intéressant mais qui présentent des handicaps pour une expansion en vertu de problèmes de direction ou leadership. En somme, dans leur situation actuelle, les possibilités de croissance de ces entreprises s'avèrent nulles à cause principalement d'une absence de volonté de la part des dirigeants. Avec une autre équipe de direction, ces entreprises appartiendraient à la catégorie 1.

#### Les entreprises de catégorie 3 ou entreprises à préserver:

Cette catégorie regroupe les entreprises qui, même si elles ne font pas preuve de dynamisme et n'offrent pas de potentiel de croissance, se doivent d'être "conservées" à cause du nombre important d'emplois qu'elles représentent dans la région. Les entreprises des secteurs mous, tels le textile et le vêtement, appartiennent généralement à cette catégorie. Ces entreprises représentent souvent un pourcentage important des emplois de la base et le commissariat ne peut se permettre de les négliger. La perte sociale encourue lors de leur fermeture serait trop élevée.

#### Les entreprises de catégorie 4 ou entreprises tranquilles:

Cette catégorie regroupe les entreprises qui ne méritent pas l'attention du commissariat. Certaines se portent bien et ne présentent pas de problèmes financiers ou "managerial". D'autres sont des p.m.e. au futur problématique. Toutefois, leur potentiel restreint d'expansion en limite l'intérêt. Ces entreprises ne réclament aucune intervention spécifique de la part du commissariat.

Les entreprises de catégorie 5 ou grandes entreprises:

Cette catégorie regroupe généralement les grandes entreprises de la région. Le commissariat a peu de pouvoir d'intervention quant aux variables objectives de décision de ces entreprises (exemples: expansion, modifications technologiques, introduction d'un nouveau produit, etc). Il s'agit très souvent de filiales de grandes entreprises. Elles représentent d'importants employeurs dans leur région de localisation. De plus, elles peuvent aussi jouer le rôle d'entreprises locomotives, tant par le nombre très important de leurs emplois que par les activités économiques (sous-traitance, localisation d'autres entreprises dans leur voisinage, etc.) qu'elles peuvent engendrer.

Les entreprises de catégorie 6 ou entreprises appelées à disparaître:

Cette catégorie regroupe les entreprises qui sont appelées à fermer ou à se relocaliser hors de la région dans un avenir proche.

TABLEAU 1  
Allocation du temps d'un commissariat  
Nombre de journées de professionnels  
Entreprises en place

Catégories	TERRITOIRE A			TERRITOIRE B		
	Entre- prises	Nouveaux Emplois 5 ans	Nombre de jours par année	Entre- prises	Nouveaux Emplois 5 ans	Nombre de jours par année
I- Entreprises dynamiques	2	180	30	3	250	60
Entreprises de pointe	11	130	40	12	200	75
Autres						
Sous-total	13	310	70	15	450	135
II- Entreprises en hibernation	3	30	5	2	—	—
III- Entreprises à préserver	8	(50)	28	14	(400)	20
IV- Entreprises tranquilles	16	25	5	21	25	10
V- Grandes entreprises	3	40	5	6	100	30
VI- Entreprises appelées à disparaître	1	20	2	2	(50)	10
<b>TOTAL - Entreprises en place</b>	<b>44</b>	<b>375</b>	<b>115</b>	<b>50</b>	<b>125</b>	<b>205</b>
Nouvelles entreprises	78	300	40	20	450	90
Autres activités			75			165
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>675</b>	<b>230</b>	<b>70</b>	<b>575</b>	<b>460</b>

i) Les entreprises de pointe

Deux ou trois entreprises de la première catégorie sont retenues à titre d'entreprises de pointe. En plus d'apporter à ces entreprises un soutien complet, le commissariat fait de ces entreprises dynamiques des modèles pour la région. Le soutien du commissariat peut prendre diverses formes. Outre les mesures offertes aux entreprises de première catégorie, par exemple, le commissariat peut mettre les dirigeants des entreprises de pointe en contact avec les dirigeants des organismes provinciaux et fédéraux d'aide à l'entreprise. Il peut les assister dans la préparation de soumissions importantes. Une campagne particulière de promotion peut être mise en oeuvre pour faire mieux connaître ces entreprises dans la région et auprès des institutions financières. Enfin, le commissariat aidera les dirigeants de ces entreprises dans leurs démarches pour trouver des cadres de direction pour les assister.

Les entreprises de pointe seront utilisées comme modèles dans la région. Elles apporteront ainsi une contribution importante à l'établissement d'un climat d'entrepreneurship dans la région. Aussi doit-on considérer les qualités de leadership et de rayonnement communautaire de leurs dirigeants lorsque le choix des entreprises de pointe se fera. Le commissariat consacra beaucoup de ressources à ces deux ou trois entreprises (de 10% à 15% du temps disponible). Le choix des entreprises devrait viser à maximiser les retombées de ces efforts.

ii) Les entreprises dynamiques (catégorie I)

Les entreprises de première catégorie seront généralement des p.m.e. locales dont le potentiel de croissance des emplois est intéressant. Toutes ces entreprises auront un projet d'expansion. Nous recommandons d'offrir à ces entreprises un service complet d'assistance. Ce service est décrit à la page suivante sous le nom de "Service Cinq Etoiles". Le commissariat

### Le Service "Cinq Etoiles"

- 1- Le commissariat s'engage à fournir à l'entreprise une aide et un soutien complets dans ses activités de développement.

L'entreprise n'a qu'à en faire la demande pour obtenir les services suivants:

- Préparation des dossiers de demandes de prêts et de subventions de l'entreprise, et ce, dans un délai de 15 jours suivant la réception des documents pertinents.
  - Accompagner le chef d'entreprise lors de ses démarches auprès d'institutions financières ou d'organismes gouvernementaux.
  - Organiser une visite de l'entreprise avec les officiers du M.E.E.R., de la S.D.I. ou du M.I.C.
  - Collaborer avec le délégué régional du M.I.C. afin de fournir à l'entreprise tous les services nécessaires d'aide à la gestion.
- 2- Le Président de la Commission de développement économique avisera annuellement par lettre les entreprises de catégorie 1 à l'effet qu'elles ont été retenues comme entreprises qui recevront en priorité l'assistance du commissariat. La lettre précisera les services spéciaux offerts dans le cadre du programme "cinq étoiles".

devrait aussi planifier un programme de visites, déterminer un nombre minimum de participation à des programmes gouvernementaux d'assistance à la p.m.e. (ex.: APEX) et viser à ce qu'il y ait dans l'hebdo régional, au moins un article de première page sur chacune d'entre elles.

Le nombre limité d'entreprises dynamiques permet au commissariat d'y consacrer d'importantes ressources. Nous proposons qu'il consacre de 15% à 20% de son temps à ces entreprises (outre les entreprises de pointe). Ce rationnement des activités d'assistance du commissariat assure l'efficacité de son intervention, en facilitant une concentration des efforts.

iii) Les entreprises en hibernation (catégorie II)

Tout commissaire retrouvera sur son territoire des entreprises "décevantes": elles ont un potentiel intéressant, mais il y a un ..."mais"! Il peut s'agir d'une succession, sous laquelle le management en place est assuré de perdurer, même dans la médiocrité. En d'autre cas, il s'agira d'un dirigeant d'entreprise qui a décidé de s'asseoir sur ses succès. Rien ne sert de dépenser des énergies outre mesure à tenter de réveiller ces entreprises sous leur direction actuelle. Il est préférable de choisir une stratégie opportuniste et d'attendre la bonne occasion. Dans la mesure où le commissaire est bien préparé, il pourra l'exploiter et favoriser soit une vente, soit un changement d'équipe de direction, etc.

iv) Les entreprises à préserver (catégorie III)

On retrouve presque partout ces entreprises un peu vieillottes, dans des secteurs problématiques (les secteurs mous). On aimerait bien qu'elles ne soient pas là, mais on ne veut pas voir les mourir parce qu'elles sont d'importants employeurs locaux. Le Québec est essaimé d'usines de textiles, de vêtements et de chaussures au futur plus ou moins prometteur.

Le commissaire devrait être prudent dans ses interventions dans ces secteurs. En effet, il n'y a aucune justification à vouloir prolonger la vie d'une entreprise moribonde. Par contre, un commissaire peut assister une entreprise qui cherche à se renforcer. Ces "consolidations" d'entreprises des secteurs nous amènent parfois des réductions d'emplois. Néanmoins, l'entreprise qui en émerge est beaucoup plus forte. Dans un territoire où il y a vingt-cinq (25) entreprises de cette catégorie, un commissariat peut viser à obtenir une consolidation par année.

v) Les entreprises bien tranquilles (catégorie IV)

Un commissaire ne peut pas être partout à la fois. Les entreprises bien tranquilles ne sont pas prioritaires, non pas nécessairement parce qu'elles n'ont pas un potentiel de croissance, mais surtout parce que toutes les entreprises ne peuvent pas être l'objet d'une attention prioritaire. Aussi c'est donc avec une grande circonspection qu'un commissaire devrait attaquer un dossier présenté par une entreprise de cette catégorie. Un reclassement annuel pourra toutefois permettre au commissariat de redéfinir ses priorités.

vi) Les grandes entreprises (catégorie V)

Nous avons traité au chapitre précédent des contributions possibles des grandes entreprises ayant un établissement local. Essentiellement, le commissariat devrait viser à une plus grande intégration de ces établissements à l'économie locale. Il encouragera la participation de leurs dirigeants aux activités du commissariat, les incitera à retenir plus de services locaux, cherchera à déceler les possibilités de "spin-off" technologique, etc. Ces entreprises n'ont pas besoin de l'assistance technique du commissariat, sauf par exception (ex.: achats de terrain).

Par contre, elles apprécient la collaboration du commissariat dans la réalisation de leurs activités "communautaires". Le commissariat devrait partir de l'hypothèse que la majorité des grandes entreprises sont aujourd'hui très conscientes de leurs responsabilités sociales, bien qu'elles se sentent souvent dépourvues quant à la nature des implications qui découlent de cet engagement. C'est au commissariat à faire preuve d'imagination et d'exploiter cette volonté.

vii) Les entreprises appelées à disparaître (catégorie VI)

Un départ se planifie au même titre qu'une arrivée. Il se prévoit aussi. Les entreprises qui planifient leur départ se mettent souvent dans une situation où elles ne peuvent refuser une demande sensée de la communauté qu'elles abandonneront, en échange d'une certaine compréhension. Un commissariat devrait planifier la disposition des édifices et usines abandonnés par les entreprises fermant leurs portes, et ce, en coopération avec les entreprises en question.

4 - La création de nouvelles entreprises

Un commissariat ne crée pas de nouvelles entreprises, pas plus qu'un gouvernement ne crée des emplois. Par contre, il peut créer des conditions fertiles à leur fondation. Cinq séries de mesures peuvent être envisagées à cet égard.

i) Démystifier l'entrepreneurship et le valoriser

Rendre l'entrepreneurship manufacturier plus accessible tout en le valorisant, peut se faire par des modèles. En effet, les entrepreneurs en puissance peuvent être influencés par l'observation des succès entrepreneuriaux locaux. Le commissaire devrait donc chercher à faire connaître les activités entre-

preneuriales dans le secteur de base. On peut supposer que la clientèle-cible (les entrepreneurs en puissance) est une clientèle à la recherche d'information sur le sujet. Le commissariat peut donc compter sur des médias facilement accessibles tels les hebdomadaires. D'ailleurs, l'hebdomadaire est souvent supérieur à la presse parlée pour ces fins, car il "dure" plus longtemps et permet un traitement plus en profondeur. Il est donc important pour un commissariat d'arriver à une entente informelle avec la presse hebdomadaire locale ou régionale afin d'assurer une couverture continue et positive des activités entrepreneuriales dans le secteur de base.

ii) L'accueil des entrepreneurs

Le commissariat devrait établir des critères informels pour identifier les entrepreneurs qui méritent le soutien complet du commissariat, (i.e. le "service cinq étoiles"). L'accueil que réservera le commissariat aux nouveaux entrepreneurs contribuera à alimenter le climat de soutien essentiel à l'émergence "des entrepreneurs". L'entrepreneur potentiel existe, mais il faut qu'il sorte des rangs pour qu'on le connaisse. Les conditions fertiles l'encouragent à se manifester. Le soutien du commissariat l'encouragera, lorsqu'il s'est manifesté, à persévérer et à mener à bout son projet.

La préparation d'un dossier pour une nouvelle entreprise peut nécessiter de 5 à 10 jours de travail de la part d'un commissaire ou de son adjoint. L'utilisation d'instruments standards peut l'aider à être plus efficace, mais les démarches associées avec la fondation d'une entreprise exigent du temps. Un commissariat devrait prévoir monter quatre à cinq dossiers complets par année, en vue d'en ouvrir une dizaine d'autres (auxquels il ne serait consacré que quelques heures).

iii) L'implication du milieu

Le commissariat ne devrait pas être le seul organisme d'animation économique, en particulier pour créer un climat fertile à l'entrepreneurship. A cet égard, le commissaire devrait s'assurer la collaboration des professionnels locaux et des institutions financières locales. Ainsi, des professionnels locaux interviennent généralement toujours dans la fondation d'une nouvelle entreprise. Le commissaire peut s'assurer que les nouveaux entrepreneurs sont assistés de la façon la plus complète possible, grâce à une concertation facilement réalisable entre le commissariat et les bureaux locaux de professionnels.

De même, les nouvelles entreprises font usuellement face à des problèmes de financement importants. De nombreuses études ont indiqué que les attitudes des milieux financiers locaux sont déterminantes dans le succès des entrepreneurs. Le commissaire n'a pas d'influence sur les directeurs locaux de succursales bancaires. Ces personnes sont d'ailleurs souvent très limitées dans leur marge de manoeuvre lorsqu'il s'agit de nouvelles entreprises. Par contre, le commissariat peut dialoguer d'une toute autre façon avec la Caisse d'Entraide Economique et les grosses Caisses Populaires locales. Ces organismes sont voués au développement économique de la région. Les bénévoles qui les dirigent partagent généralement les attitudes des bénévoles dirigeant le commissariat. Le commissariat sera souvent en mesure d'obtenir de ces institutions un engagement moral à soutenir des nouveaux entrepreneurs dans le secteur de la base. Une institution locale peut s'engager moralement à être le principal bailleur de fonds (comme prêteur) et le principal soutien technique à une nouvelle entreprise de plus de cinq ou dix employés pendant l'année qui vient. Un suivi continu de la part du commissariat, en plus d'une diffusion publique de cet engagement, assurera que l'institution sera en mesure sinon de réussir à tenir son engagement, du moins d'avoir tenté.

iv) L'effet d'entraînement

Le principal "fertilisant" pour la fondation de nouvelles entreprises est le succès de d'autres nouvelles entreprises. Le succès entrepreneurial est communicatif. Aussi la création de nouvelles entreprises doit être planifiée de façon progressive. Par exemple, un commissaire pourrait adopter une règle 1-2-3-4-5, c'est-à-dire viser une nouvelle entreprise la première année, deux nouvelles entreprises la seconde, etc., pour atteindre un total de 15 nouvelles entreprises de base en cinq ans. (C'est moins que ce qu'il s'est fondé en 1979 dans la région de St-Georges de Beauce où il y a 37,000 habitants).

v) Les mutations dans la base

Amener des entreprises du secteur induit à exporter hors de la région peut résulter d'un travail d'animation auprès d'un groupe-cible restreint d'entreprises. Le commissariat peut identifier annuellement un nombre restreint d'entreprises (ex.: cinq) qui sont du secteur induit et aurait la possibilité de passer à la base économique. Ces entreprises seraient sensibilisées aux services du commissariat. Elles seraient éligibles aux mêmes services que les entreprises de catégorie 1, dans la mesure où elles auraient un projet les intégrant à la base économique. Les mêmes conditions favorisant l'émergence de nouvelles entreprises favoriseront la mutation de ces entreprises du secteur induit.

5 - "Les grands projets"

Un des rôles fondamentaux de l'entrepreneurship dans l'économie est d'identifier de nouvelles opportunités et de les exploiter. Les institutions publiques et notamment les gouvernements et les commissariats industriels assument aussi ce rôle entrepreneurial lorsqu'ils pilotent des "grands projets". Ces projets sont fréquemment reliés à l'exploitation de ressources naturelles (mines, forêts, sites touris-

tiques). Comme nous l'expliquions précédemment, la contribution financière des gouvernements peut permettre de rentabiliser la mise en oeuvre de ces projets. L'intervention d'un commissariat à ce niveau est essentiellement politique. De plus, nous ne recommanderions pas à un commissariat de s'impliquer sur le plan technique dans la promotion de ces projets. Une telle activité représenterait une diversion peu justifiable des ressources limitées du commissariat, qui devrait laisser à des instances plus qualifiées techniquement le soin de préparer ces dossiers.

Le commissariat peut aussi chercher à identifier des opportunités de "projets" et en promouvoir la réalisation. Ces projets seront généralement des "grands projets", dans le sens qu'ils nécessiteront usuellement des investissements substantiels. Il s'agira souvent d'intégration en aval ou en amont à la structure industrielle locale. Le succès d'une telle démarche repose sur une double réussite:

- i) Identifier une opportunité
- ii) Trouver les investisseurs

Identifier une opportunité sans pouvoir la traduire dans un investissement n'est qu'une victoire pyrrhique qui n'ajoute rien à l'économie de la région. Aussi devons-nous envisager les deux étapes comme étroitement liées. En somme la recherche d'opportunités ne devrait pas se faire en dissociation avec la recherche d'investisseurs. Prenons le cas d'une étude typique d'opportunités industrielles commanditée par un commissariat auprès de consultants. La question de base sous-tendant le mandat ne devrait pas être "Quoi", mais plutôt "Quoi et Par Qui". Et pour s'assurer que les consultants rencontrent pleinement cet objectif, le mandat devrait aussi spécifier une autre question: "Qu'en pensent-ils"? En somme non seulement doivent-ils identifier (nommément) les investisseurs qui pourraient être intéressés, mais les consultants devraient solliciter leurs impressions sur le projet (et non, il va sans dire, un engagement de leur part). Dans le cadre de tels mandats, les études de prélocalisation industrielle nageraient un peu moins dans la gloire et les illusions et s'avèreraient probablement plus utiles.

Les commissariats devraient aborder la promotion de "grands projets" avec prudence. En effet, le rôle du commissariat n'en n'est pas un de promoteur de projets, mais plutôt d'animateur et de soutien technique aux entreprises. La promotion d'un grand projet risque d'exiger beaucoup de ressources. Le commissariat risque d'y dépenser du capital politique tant localement qu'auprès des instances gouvernementales supérieures. Une approche plus efficace consisterait à faire faire le travail d'identification d'opportunités et d'investisseurs par d'autres (spécialistes, consultants, C.R.D.) et laisser aux investisseurs la responsabilité première de promouvoir le projet. La contribution du commissariat dans cette optique pourrait se limiter à une aide technique ou financière pour les démarches d'analyse (ex.: trouver une subvention pour une étude) et à une aide technique aux promoteurs du projet.

Dans une ville satellite, il est peu probable qu'il existe des opportunités de grands projets reliés à des ressources naturelles. Par contre, des projets à incidence touristique peuvent parfois être rencontrés. Le commissariat aurait avantage à laisser à des organismes, telle la Chambre de Commerce, le soin de piloter politiquement ces dossiers. La préparation des dossiers techniques peut être faite par des professeurs et étudiants du Cégep local, par les ministères concernés ou par une équipe constituée dans le cadre de programme d'emplois communautaires.

#### 6 - L'importation d'établissements

On peut distinguer deux types d'implantation sous cette rubrique: les relocalisations et les nouveaux établissements. Les relocalisations se font à l'intérieur d'une même grande région économique et sont usuellement caractérisées par l'expansion de la capacité de production. Typiquement, l'entreprise ne peut prendre de l'expansion sur un site actuel et décide de relocaliser et moderniser sa capacité sur un nouveau site. Pour les villes de périphérie, les relocalisations peuvent être une source importante de nouveaux emplois, car nombreuses sont les firmes de la métropole qui sont dans cette situation.

Les décisions de relocalisation sont généralement prises localement par des personnes qui connaissent relativement bien les coûts des diverses options qu'ils retiennent pour fin d'analyse. Face à cette demande potentielle, le commissaire devrait viser à:

- i) offrir un produit compétitif
- ii) être dans l'"evoked set" des décideurs (i.e. être considéré parmi les sites possibles)

Les variables qui caractérisent un produit compétitif sont nombreuses et varient selon les entreprises. Le commissaire ne doit évidemment tenir compte que des variables sous son contrôle. (Certaines, telle la distance du centre-ville de Montréal, sont incontrôlables). Parmi les principales variables, mentionnons:

- i) Disponibilité immédiate de terrains aménagés de différentes tailles;
- ii) Disponibilité à court terme d'espace en location allant jusqu'à 6,000 pi.ca. dans un édifice industriel;
- iii) Coûts d'opération reliés à la localisation (loyer, taxes, etc);
- iv) Main-d'oeuvre: disponibilité, transport, etc.;
- v) Services et qualité du service offerts par le commissariat.

Un produit n'a de valeur que s'il est connu. Et pour être "connu", un territoire doit être analysé. Pour ce faire, l'acheteur "potentiel" doit s'y intéresser. On sait qu'un acheteur potentiel n'analysera qu'un nombre restreint d'options. Comment s'assurer que le territoire d'un commissariat soit dans l'"evoked set" des acheteurs qui cherchent à relocaliser leurs usines?

De nombreuses stratégies de communication sont possibles à cette fin. Chaque commissariat devrait élaborer sa propre stratégie car les clientèles-cibles varieront par secteur et par territoire. Les véhicules de communication différeront en conséquence. Nous ne passerons pas en revue toutes les options possibles car elles sont trop nombreuses. Deux éléments méritent toutefois d'être soulignés.

- i) La publicité payée n'est qu'une option parmi d'autres et non nécessairement la plus efficace. C'est toutefois l'option qui sera trop souvent privilégiée par les agences de publicité, parce que c'est le mode de promotion qu'elles connaissent le mieux. Des dizaines et des dizaines de milliers de dollars sont ainsi gaspillés annuellement. (On ne vend malheureusement pas des territoires industriels comme on vend des voitures ou des bananes).
  
- ii) On doit faire la distinction entre les efforts pour être considéré (être dans l'"evoke set") et les efforts pour être choisi, une fois que l'on est considéré. L'analyse faite par l'acheteur potentiel à cette dernière étape est très rationnelle. Entre autres, il cherchera des faits. Ceci suggère que les techniques élaborées qui sont parfois utilisées en deuxième étape, tel que les diaporamas et les salles d'accueil avec mille et un gadgets, sont d'une efficacité douteuse. L'horaire des autobus dans le parc industriel ou un tableau de l'évolution de la taxe d'affaires depuis cinq ans sont plus importants que tout le clinquant électronique que peut acheter le commissariat. (Par ailleurs, ces techniques ne sont pas pertinentes à la première étape).

L'implantation d'un nouvel établissement peut être fait par une entreprise de la région ou par une entreprise qui n'est pas dans la région. Si l'entreprise est déjà implantée dans la région, la décision s'apparentera à celle qui préside à une relocalisation. Par contre, si l'entreprise n'est pas de la région et n'y est pas encore implantée, la décision sera plus complexe. Nous l'avons abordée en détail au chapitre précédent. Nous ne toucherons ici qu'à quelques éléments.

Un commissariat devra d'abord se demander s'il veut investir dans la recherche de tels établissements. L'investissement peut être très coûteux et sa rentabilité, problématique. En effet, le "branch plant" est un mode d'expansion mineur des entreprises et au Québec, une source secondaire des nouveaux emplois de base. Toutefois, si la décision est d'investir dans ce mécanisme, le commissariat se doit de déterminer une stratégie effective et efficace.

Le défi majeur est d'être incorporé dans l'"evoked set" des analystes responsables dans les entreprises d'identifier des territoires plausibles dans la région. En effet, si le territoire n'est pas un des "leaders" naturels, parmi les parcs de la région, il ne sera normalement pas considéré, à moins qu'on ne réussisse à le positionner avec assez de force et à le faire connaître comme tel. C'est l'objectif premier de la stratégie de communication du commissariat. Il s'agit cependant d'un objectif difficile à réaliser dans bien des cas.

A cette fin, la publicité de masse et les "mailing" de masse sont peu productifs, pour deux raisons. Primo, les entreprises qui sont "sur le marché" dans la région à un temps donné sont peu nombreuses et elles ne sont généralement pas connues. Secundo, les probabilités qu'on rejoigne dans l'entreprise la ou les personnes qui monte(nt) la liste des territoires à analyser sont minces. Entre autres, le Président de l'entreprise et les chefs de divisions ne sont que très rarement, sinon jamais, impliqués à ce niveau. (Ils pourront par contre s'impliquer dans le choix final de la région et dans le choix final d'un site). En fait, le commissaire n'arrive que rarement à atteindre le ou les analystes qui compte(nt) à ce stade de décision dans l'entreprise.

Des stratégies peuvent toutefois être conçues afin d'identifier les entreprises les plus susceptibles de considérer la région et le territoire d'un commissariat. De même, des stratégies peuvent chercher à canaliser vers le ou les personnes impliquées dans l'établissement de la "liste", l'information pertinente, ou pour le moins, "un message". Voici deux exemples:

Un commissaire industriel jouit d'un réseau d'information privilégié en Europe, tant dans les milieux canado-philés que dans les ambassades, missions, consulats et autres postes canadiens ou québécois. Il utilise intensément ce réseau pour identifier des industriels européens intéressés à implanter une usine en Amérique du Nord. A cette fin, il fait cinq ou six voyages en Europe chaque année, rencontrant à chaque fois deux ou trois industriels. Il en est résulté depuis quinze ans, six implantations industrielles par des entreprises européennes sur son territoire.

Un commissariat compte sur son territoire deux établissements appartenant à de grandes entreprises multinationales. Par un concours de circonstances, le commissaire connaît relativement bien les Présidents des deux entreprises, dont l'un est à New-York et l'autre dans l'Illinois. A la demande du commissaire, ces Présidents ont écrit chacun à dix autres Présidents d'entreprises qu'ils connaissent bien, afin d'attirer leur attention sur les avantages dont leur entreprise pourrait bénéficier en établissant une usine sur le territoire du commissaire. Les deux Présidents faisaient état de la très haute productivité dans leur propre usine. Ces lettres se sont traduites par des manifestations d'intérêt très poussées de la part de trois entreprises.

#### 7 - L'animation du milieu

Le commissariat vise à créer un climat propice à l'émergence d'activités entrepreneuriales et à l'établissement d'un climat de confiance au sein des milieux industriels. A cette fin, il fera appel à des techniques d'animation. Certaines remarques s'imposent. D'abord, les objectifs du commissaire à ce chapitre sont, somme toute, assez limités. Or ceci n'est pas toujours bien compris. En particulier le mandat du commissaire ne comprend pas l'éducation économique des jeunes. De même, il n'a pas à "sensibiliser" la population aux nécessités et aux bienfaits de la croissance économique, ni à organiser pour les "activistes locaux" des réunions pour discuter des grands problèmes économiques de l'heure. D'autres organismes peuvent se préoccuper de ces missions.

Le champ d'animation du commissaire est restreint. D'un côté, il se préoccupera des attitudes des hommes d'affaires de la région qui totaliseront peut-être une centaine de personnes. De l'autre côté, il veillera à ce que les entrepreneurs en puissance dans la région (qu'il ne connaît pas) trouvent dans le milieu le soutien social pour les stimuler à se lancer en affaires. A ces deux fins, nous proposons divers moyens.

## a - Les structures du commissariat

Trois principaux modes de direction sont utilisés pour encadrer les commissariats: le Service municipal, la Commission municipale (ou inter-municipale) et la Corporation de développement. Chacun a ses particularités, ses avantages et ses désavantages.

### i) Service municipal

Le commissaire est un chef de service qui relève directement du gérant municipal. Cette structure assure un contrôle rigoureux du commissariat et intègre son administration à celle de la municipalité. C'est une structure qui convient dans les municipalités où la fonction du commissaire est essentiellement d'administrer une banque de terrains industriels et d'assister les entreprises dans leurs relations avec la municipalité. Les villes "de banlieue" sont souvent dans cette situation. Les parcs industriels y sont parfois de propriété privée. Dans ce cas, le rôle du commissaire sera encore plus restreint, si bien qu'il ne s'agira parfois que d'un poste à temps partiel. Dans la structure de service municipal, le commissaire ne relève pas fonctionnellement d'une Commission industrielle ou d'un comité du Conseil de ville. Il relève uniquement du pouvoir exécutif. Cette structure nous semble peu appropriée lorsque le commissariat poursuit des objectifs de développement plus élargis que la gérance d'espaces industriels et du rôle d'agent de la municipalité auprès des entreprises.

### ii) La Commission municipale

La Commission municipale est une émanation du Conseil municipal. Présidée par le maire ou par un échevin, elle regroupera de trois à cinq élus. De plus, elle pourra s'adjoindre d'autres membres venant du milieu. Le commissaire industriel relève de la Commission dans les domaines professionnels, mais est subordonné au gérant municipal pour ce qui est des politiques administratives.

La Commission assure un "input" du milieu à la direction de la commission. De plus, le commissaire doit répondre de ses actes devant un organisme qui s'intéresse au développement économique de la municipalité. Ce sont des avantages importants. La Commission présente toutefois des faiblesses structurelles.

Premièrement, de par le fait qu'elle est dirigée par le maire ou par un échevin et qu'on y retrouve généralement au moins trois élus, elle est souvent soumise aux contraintes du système politique municipal.

Deuxièmement, le développement économique n'est pas nécessairement la préoccupation prioritaire de ses dirigeants, ni nécessairement une préoccupation majeure. D'autres problèmes politiques locaux ont souvent préséance, ce qui ne permet pas au commissaire d'obtenir de ses administrateurs toute l'attention et le soutien nécessaires.

Troisièmement, la présence d'hommes politiques dans la Commission et l'implication de la Commission dans ces dossiers "politiques" amènent des hommes d'affaires à refuser de s'impliquer dans la Commission, et plus globalement, dans la promotion du développement économique.

Quatrièmement, la structure de la Commission inter-municipale, qui coiffe un commissariat desservant plusieurs municipalités, s'est avérée à l'analyse relativement instable. Les hommes politiques sont élus d'abord et avant tout pour défendre des intérêts locaux. Or, la Commission inter-municipale est souvent appelée à intervenir dans des dossiers à caractères régionaux ou dans des dossiers où une municipalité est privilégiée aux dépens d'une autre (i.e., relocalisation). Cette situation soulève des conflits et amène des municipalités à se retirer de ces commissions inter-municipales.

### iii) La Corporation de développement

La Corporation de développement est une structure de plus en plus populaire qui tend à remplacer principalement les commissions inter-municipales. Sociétés sans buts lucratifs, les Corporations de développement (aussi connues sous le nom de Conseil économique) sont dirigées par un conseil d'administration nommé à l'assemblée annuelle des membres de la Corporation. En sont membres, les municipalités, des entreprises et des hommes d'affaires. La composition des conseils d'administration vise à refléter les différents secteurs d'activités (grande entreprise, p.m.e., industrie, commerce, service, professions, municipalités, etc). On y retrouvera typiquement de 9 à 15 membres. Les "élus" seront en minorité, généralement pas plus du tiers et souvent, on ne trouvera aucun élu siégeant d'office. Les Corporations auront souvent un exécutif de quatre à cinq membres, qui pourra se réunir plusieurs fois par mois.

La structure de la Corporation permet de dépolitiser la direction du commissariat et assure un "leadership" qui se consacre à 100% au développement économique. C'est son principal avantage. Les municipalités sont les principaux bailleurs de fonds des commissariats industriels, avec le Ministère de l'Industrie et du Commerce. Il est normal qu'elles cherchent à contrôler l'administration des deniers publics et en ce sens, qu'elles privilégient la structure de la "Commission". La structure de "Commission" empêche aussi qu'il y ait conflits entre les conseils municipaux et les responsables du développement économique. Par contre, la formule de la Corporation offre un potentiel de beaucoup supérieur, sur le plan de l'animation du milieu et de la direction du commissariat, par rapport à celle de la Commission.

Le travail d'un commissaire et des bénévoles qui dirigent la Corporation (ou la Commission) est un travail en tandem, mais où chacun est spécialisé. A titre de permanent, le commissaire est responsable des aspects techniques et administratifs. Les bénévoles interviennent de quatre façons principales:

- i) Détermination des objectifs du commissariat
- ii) Supervision du commissaire
- iii) Animation du milieu
- iv) Représentation politique

On peut comprendre pourquoi des commissaires intégrés dans une Commission ou un Service municipal ne sont pas des plus enthousiastes face à la structure corporative. En effet, cette structure résulte généralement en une activité professionnelle plus encadrée pour le commissaire. En particulier, il relèvera d'un Conseil qui n'a d'autres fonctions que de diriger le commissariat. Cette situation tend à réduire l'autonomie du commissaire. Par contre, elle assure une direction beaucoup plus ferme.

#### b - Les milieux financiers locaux

Les milieux financiers doivent être accueillants aux idées nouvelles et aux projets. A cette fin, la Caisse d'Entraide Economique, une institution financière d'affaires contrôlée localement, peut être le catalyseur qui fera bouger les autres institutions. Si comme c'est parfois le cas, la Caisse d'Entraide est contrôlée par un petit groupe qui s'avère conservateur, une excellente contribution du commissariat et particulièrement de son Conseil, serait d'amener du sang neuf dans le Conseil d'administration de la Caisse.

Le commissaire ne devrait pas s'impliquer dans les dossiers de demande de prêts, afin de conserver sa crédibilité auprès des institutions. A ce chapitre, les professionnels locaux sont en mesure d'aider les entrepreneurs. Le commissariat pourra réunir, à l'occasion, les professionnels locaux pour les sensibiliser à ce rôle important et pour développer, s'il y a lieu, des approches concertées. De même, le commissariat devrait rencontrer périodiquement les dirigeants locaux des institutions financières afin de les sensibiliser à leur rôle social et de les inciter à encourager activement les entrepreneurs locaux. Dans la mesure où l'objet de ces réunions est en partie de nature autre que technique, le commissaire devrait s'y faire accompagner par un membre de son exécutif.

c - Les organismes à vocation socio-économique

Les organismes du milieu à vocation socio-économique sont de précieux alliés pour le commissariat et peuvent contribuer de façon significative à l'animation du milieu et à la prise en charge de responsabilités économiques essentielles. Mentionnons certaines activités et les organismes qui peuvent les prendre en charge:

i) Promotion du tourisme:

Chambre de Commerce, Chapitre local de l'Association touristique régionale ou Association d'Hôtelleries et de Pourvoyeurs. Parmi les responsabilités, mentionnons la gestion d'un kiosque d'information, la préparation d'un dépliant, l'organisation d'un festival et l'aménagement de lieux et édifices.

ii) Promotion du centre-ville:

Chambre de Commerce, Association des Hommes d'Affaires ou Caisses d'Entraide Economique. Parmi les responsabilités, mentionnons la rénovation urbaine et les campagnes de promotion.

iii) Dîner d'affaires:

Caisses d'Entraide Economique et Chambre de Commerce.

Le commissariat devrait s'assurer que ces organismes assument entièrement leurs responsabilités et ne les remettent pas au commissariat. Généralement, il devrait y avoir dans le Conseil d'administration de la Corporation de développement, des personnes "liaison" avec ces organismes. Ces administrateurs, représentant officieusement ces organismes, devraient être tenus responsables de cette prise en charge.

#### d - Les médias locaux

Les médias locaux ont un rôle fondamental dans la promotion de modèles locaux d'entrepreneurship. Une attitude positive des médias de la région est un élément important dans toute stratégie visant à créer des conditions fertiles à la fondation et au développement de p.m.e. Ceci est particulièrement vrai pour les médias imprimés. Les administrateurs de la Corporation devraient donc s'assurer en priorité la collaboration soutenue et constante de ces médias. Une première activité d'un Conseil pourrait être d'organiser des rencontres individuelles avec les dirigeants des médias locaux. (A cet égard, le Conseil pourra mettre à contribution les marchands locaux qui sont d'importants annonceurs.) Il s'agit de convaincre ces dirigeants de l'importance de consacrer des ressources éditoriales suffisantes pour faire connaître et analyser les succès entrepreneuriaux locaux.

L'emphase devrait porter sur la promotion des entreprises de base. L'objectif visé est de promouvoir les réalisations des dirigeants de p.m.e. locales et de tracer des modèles qui pourront inspirer les entrepreneurs en puissance. Cette promotion devrait se faire essentiellement par le biais de nouvelles (et non par des chroniques qui sombrent rapidement dans l'artificiel). Il n'y a pas non plus de raison pour qu'un hebdo ne puisse à chaque semaine, mettre en première page une nouvelle sur une entreprise locale, avec photo à l'appui. Entre autres, un tel engagement n'implique que quelques heures de travail pour un journaliste. Les effets à long terme d'une politique en justifient grandement la mise en place.

### 8 - Les instruments de développement

#### a - Les infrastructures

Un parc industriel aménagé et des voies d'accès ne sont ni des conditions essentielles, ni des conditions nécessaires au développement économique. L'aménagement de ces infrastructures industrielles est d'abord et avant tout une mesure d'urbanisme, et devrait relever

d'abord du service d'urbanisme et non du commissariat industriel. Comme institutions, les parcs industriels datent à peine de trente ans. Or il y a eu beaucoup d'implantations et de constructions d'usines avant l'arrivée de cette conception d'aménagement urbain. De même, les autoroutes ne sont pas essentielles au développement. St-Georges de Beauce peut encore s'enorgueillir en 1980 d'être desservie par une des pires routes à deux voies du Québec. Cette route traverse même plus de quatre villes avant d'arriver à St-Georges. Ceci n'a nullement empêché le développement spectaculaire de cette ville. Nous ne soutenons pas qu'un commissaire ne devrait pas se préoccuper de l'aménagement d'un parc industriel et des routes. Toutefois, un commissaire qui sait ordonner ses priorités saura distinguer l'accessoire du fondamental et agencer en conséquence l'utilisation de son temps.

Quant aux infrastructures touristiques (parcs, camping, etc), aux infrastructures de loisirs (bases de plein air) et aux infrastructures urbaines (terrains de stationnement), leur aménagement ne relève pas du commissaire industriel, mais de d'autres services municipaux. Néanmoins, plusieurs commissaires sont amenés par les municipalités à s'intéresser à de tels projets. La structure corporative pourra corriger ces situations.

Avant de s'impliquer, le commissaire devrait évaluer ces projets à leur mérite. Prenons le cas d'un camping municipal. L'opération du camping pourra créer typiquement de 3 à 6 emplois-année dans une municipalité. La contribution résultant de l'injection des achats des campeurs dans l'économie locale peut aussi être quantifiée en équivalence d'emplois. Ainsi, les résultats locaux, amenés par un camping qui accueillerait 25 familles de campeurs en moyenne par nuit pendant deux mois, représenteraient l'équivalent d'un emploi de base. (La règle est d'un emploi par 50 campeurs-mois). Un camping municipal équivaut donc généralement à une entreprise de base affichant de 2 à 8 emplois permanents. Un commissaire, qui aurait facilité la création d'une entreprise de base ayant 10 emplois, aura sur l'économie de base plus d'impact que la majorité des campings municipaux du Québec.

Le commissaire peut parfois s'impliquer avec raison dans le réaménagement des centres-villes. D'une part, une ville peut ne pas obtenir sa part de la demande induite localement à cause de la faiblesse de son secteur commercial. Le réaménagement physique du centre-ville, la constitution d'une association de marchands, des promotions de groupe, l'organisation d'une braderie, etc, sont divers moyens qui peuvent contribuer à renforcer le centre-ville.

D'autre part, un centre-ville peut être menacé par la construction d'un centre commercial périphérique. En termes de développement une faiblesse majeure des centres commerciaux est l'infusion dans l'économie locale des magasins non locaux qu'ils entraînent. Un gérant de magasin, aussi gentil peut-il être, n'en demeure pas moins un gérant. Il sera peu fréquemment de la ville ou de la région. Il sera encore moins un investisseur potentiel dans des entreprises du milieu. On ne peut se réjouir lorsque ces personnes viennent déplacer dans la structure d'affaires d'une ville, des marchands locaux. Cette substitution, souvent imperceptible, se fait lorsqu'il y a implantation d'un centre commercial où prédominent des magasins non locaux.

Compte tenu de la courte-vue généralisée des Conseils de ville devant les promoteurs de centres commerciaux, on ne peut que se réjouir de la saturation présente des centres commerciaux au Québec. Mais le mal a été fait. L'élite commerciale des villes du Québec a été décimée par l'arrivée sur scène d'une myriade de gérants de magasins dont la contribution civique se situe au niveau de l'organisation de campagnes de souscription pour la troupe locale de louveteaux et qui attendent sagement dans les rangs, l'année où ils accèderont à la présidence du Club Kiwanis local.

Toute démarche d'un commissaire pour freiner l'arrivée dans la région de ces eunuques entrepreneuriaux et renforcer les marchands locaux (aussi imparfaits soient-ils) ne peut que favoriser le développement à long terme de la ville.

b - Les documents d'information

Il est d'usage pour un commissariat d'avoir une brochure d'information pour les "investisseurs". On peut se poser de sérieuses questions sur l'utilité de telles brochures. Pour l'entreprise locale qui veut prendre de l'expansion et pour l'entrepreneur qui veut partir en affaires, une telle brochure est inutile. Tout besoin supplémentaire d'information peut leur être donné à partir des dossiers du commissariat et transmis sur une base ad hoc.

La plupart des brochures sont aussi de faible utilité pour les entreprises de l'extérieur. En effet, pour ces entreprises, deux besoins d'information se manifestent. D'abord, au niveau de la décision de considérer ou non un territoire pour fins d'analyse plus élaborée, une fiche d'information de base s'avère suffisante. Idéalement, une brochure sera rarement aussi fonctionnelle qu'une fiche technique de 8½" x 11" qui s'insérera dans une chemise ou un cartable à feuilles amovibles. Tout comme une fiche de produit, cette fiche pourra néanmoins être d'un design soigné.

L'entreprise qui retient un territoire pour fins d'analyse nécessitera des informations beaucoup plus poussées sur la région. Cette information peut être collectée sur demande à partir des dossiers du commissariat.

Les brochures de promotion dont s'enorgueillissent les commissariats n'ont usuellement pas la portée utilitaire que l'on pense. L'entreprise à la recherche d'un site ne s'en sert que rarement. Ces brochures servent à l'information générale des curieux, des gens de passage, des étudiants qui veulent se renseigner sur la ville et de personnes qui, pour diverses raisons, veulent "meubler" un dossier. En somme, elles ne servent que très rarement, sinon jamais, pour l'objectif no. 1 que poursuit le commissariat: la création d'emplois de base.

Il en est de même pour les dossiers communautaires. On y trouve de l'information intéressante, mais nullement pertinente pour la création d'emplois de base. Les brochures sont des objets de prestige. Elles servent souvent à flatter l'ego du commissaire, des édiles municipaux et des officiers de la Corporation de développement. Elles donnent aussi une "réalisation" à un commissaire en mal d'activités.

Peut-on améliorer la situation? Si un commissariat retient comme mécanisme l'importation d'établissements manufacturiers, une fiche technique de dimension conventionnelle est justifiable. A la limite, il pourra s'agir d'un dépliant de quatre pages. La fiche sera disponible en français et en anglais. L'information présentée visera à situer le territoire face aux autres territoires de la région. Ce constat dictera le contenu de la fiche. La localisation régionale des parcs industriels sera clairement présentée, de même que les principaux paramètres techniques et économiques. S'il y a lieu, la liste des principales industries sera donnée.

Un commissariat peut vouloir une brochure pour d'autres raisons. Le développement industriel ne sera alors qu'un prétexte pour en justifier les coûts. Dans cette optique, le contenu informatif pour fin de localisation a peu d'importance. Le commissaire peut toutefois se servir de la brochure à des fins utiles. Entre autres, la brochure peut être un instrument pour valoriser les industriels locaux. Elle devient ainsi un document d'animation. Une telle brochure n'a besoin d'être faite qu'en français, ce qui permet au commissaire de concentrer les ressources "budgétées" sur la composition et la qualité de la brochure.

Des dossiers-types de demandes de subventions et de prêts s'avèrent des instruments précieux pour un commissariat. Ce sont des modèles qui peuvent être remis à l'entrepreneur qui s'en sert pour préparer une demande. De plus, ils démystifient le travail de préparation de ces demandes qui peut souvent sembler très difficile.

A cet égard, il est important que les dossiers-types soient typiques, ni plus complexes ou plus figiolés, ni moins complexes ou plus simples que les dossiers acceptables, pour celui qui les reçoit. A cet égard, un commissaire peut préparer un dossier-type pour le M.E.E.R. et un pour un organisme tel la S.D.I. ou la B.F.D. Il peut aussi choisir d'en faire une série de deux pour un petit projet (ex.: \$100,000) et une série pour un projet plus ambitieux.

### c - Les instruments de contrôle

La programmation des activités d'un commissariat exige un certain contrôle. A cet égard, nous proposons l'utilisation de plusieurs instruments. Voici les principaux:

#### i) Le contrôle trimestriel des emplois de base

Tous les trois mois, le commissariat téléphone à toutes les entreprises de base pour relever les emplois à cette date. Cette enquête se fait au rythme de 25 entreprises par jour. Les résultats sont présentés sur un tableau cumulatif, ce qui permet au commissariat de suivre l'évolution des emplois sur une longue période. L'enquête permet souvent d'identifier les entreprises en difficulté dès les premiers symptômes.

#### ii) Le dossier des entreprises

Une fiche-contrôle permet de suivre les interactions du commissaire avec les entreprises de base, particulièrement les entreprises de première catégorie. La fiche relève les visites, les nouvelles dans les journaux régionaux et les projets spéciaux. Cette fiche-contrôle est préparée sur une base annuelle.

iii) Le contrôle du temps

A l'instar des professionnels, un commissariat peut facilement contrôler l'affectation de son temps entre ses diverses activités. Ce fichier-contrôle est l'équivalent d'un budget dans une entreprise. Le temps étant essentiellement la "commodité" rare que rationne le commissariat.

iv) Les objectifs annuels d'emplois

Chaque année, le commissariat doit réviser les objectifs d'emplois de base en fonction de la conjoncture présente, des résultats de l'année précédente et des perspectives de l'année qui vient. Il s'agit en somme de corriger le cap et de déterminer de nouveaux objectifs ambitieux mais réalistes.

9 - Les ressources d'un commissariat

Il n'y a pas de règles qui déterminent la quantité optimale d'argent qu'une ville ou un groupe de villes devraient consacrer à la promotion du développement économique. Les budgets des commissariats industriels varient évidemment en fonction de la population des territoires qu'ils desservent. Toutefois, la règle n'est pas linéaire. Les budgets décroîtront per capita. Dans une ville ou un groupe de villes de 1 million ou plus d'habitants, il sera de l'ordre de \$1.00 par habitant<sup>1</sup>. Dans des territoires de 100,000 de population, le budget variera entre \$1.00 et \$1.50 per capita. Dans les territoires de 50,000 habitants, le budget pourra dépasser le \$2.00 per capita. Enfin dans les plus petits territoires (ex.: 25,000 habitants), les budgets pourront varier entre \$2.00 et \$3.00 per capita. Des budgets supérieurs ont d'ailleurs souvent été rencontrés.

---

1) Ces dépenses excluent les budgets de promotion touristique.

Une autre façon de déterminer un budget est sur la base du temps requis pour accomplir le mandat confié au commissariat. Sur la base d'une année de 230 jours ouvrables, voici deux budgets - temps possibles. Le premier est celui d'un commissariat où le commissaire est assisté d'une secrétaire. Le second est un commissariat où oeuvre un commissaire et un adjoint. Globalement, les dossiers d'entreprises en place accaparent environ 60% du temps ressource du commissariat, dont environ 35% pour les entreprises en place et 25% pour de nouvelles entreprises. Le nombre de dossiers à traiter et leur complexité déterminent donc les besoins en main-d'oeuvre professionnelle.

Il n'y a pas de normes quant aux dépenses directes du commissariat. Toutefois, entre les deux tiers et les trois quarts des dépenses d'un commissariat devraient normalement être affectées au poste des salaires.

#### 10 - Conclusion: le plan d'action

Nous avons proposé dans ce chapitre une démarche structurée pour encadrer le travail d'un commissaire industriel. Dans un premier temps, une stratégie est développée. Cette stratégie s'inspire d'une compréhension d'un modèle théorique de la croissance économique régionale et de son application au territoire du commissariat. Cette stratégie articule un choix de mécanismes qui seront privilégiés par le plan d'action.

L'objectif premier de cette stratégie est traduit en emplois de base et plus spécifiquement en nouveaux emplois nets de base. Ces nouveaux emplois sont distribués entre différents secteurs d'activités économiques et entre différentes catégories d'entreprises et de nouvelles entreprises. L'objectif d'emploi est formulé sur un horizon de cinq ans et précisé en fonction de l'année suivante. Des objectifs secondaires, portant sur la structure de l'économie de base et sur la force et le dynamisme du secteur induit, peuvent aussi être formulés.

ALLOCATION TYPIQUE DE TEMPS

	<u>Cas 1</u> <u>Commis-</u> <u>saire</u>	<u>Cas 2</u> <u>Commis-</u> <u>saire</u>	<u>Adjoint</u>
<u>Dossiers d'entreprises existantes</u>			
- <u>Dossiers complets (y compris visites dans les entreprises, voyages à Québec, etc.)</u>			
5 dossiers	50		
10 dossiers		40	100
- <u>Dossiers sommaires (ex.: projet APEX, etc.)</u>			
5 dossiers	10		
10 dossiers		3	20
<u>Autres entreprises (visites, etc.)</u>			
<u>Nouvelles entreprises locales</u>	10	10	20
- <u>Dossiers complets</u>			
5 dossiers	35		
8 dossiers		16	32
- <u>Dossiers sommaires</u>			
8 dossiers	8		
15 dossiers		3	15
<u>Importations d'établissements</u>			
1 dossier	15	10	10
Suivi, promotion, etc	<u>2</u>	<u>8</u>	<u>3</u>
<u>SOUS-TOTAL</u>	130	90	200
<u>Animation économique</u>			
- Grandes entreprises	10	15	5
- Organisations communautaires	15	20	--
- Presses, leaders, etc.	<u>10</u>	<u>15</u>	<u>--</u>
<u>SOUS-TOTAL</u>	35	50	5
<u>Administration</u>	25	50	10
<u>Formation, congrès, etc.</u>	10	10	10
<u>Autres</u>	<u>30</u>	<u>20</u>	<u>5</u>
<u>TOTAL</u>	<u>230</u>	<u>230</u>	<u>230</u>

Dans un second temps, il est essentiel de doter le commissariat de structures et de ressources adéquates. Nous favorisons fortement la formule de la Corporation de développement. Elle permet d'aller chercher dans le milieu, les éléments les plus dynamiques et est plus appropriée pour les commissariats qui desservent plusieurs municipalités. Les ressources à la disposition du commissariat reflètent l'envergure des tâches qu'il assumera et qui peuvent être estimées a priori.

Le plan d'action est élaboré par la suite. Ce plan s'articule dans diverses activités qui, dans les plans que nous avons formulés, varient en nombre entre 15 et 25. Une activité est constituée de tâches spécifiques, typiquement au nombre de 4 ou 5. Une importante catégorie d'activités a trait au contrôle. Le relevé trimestriel des emplois de base est peut-être l'exemple le plus représentatif de cette gamme d'activités que nous proposons. Quatre fois par année, le commissaire et les administrateurs du commissariat reçoivent une photographie instantanée de la situation de la base économique. La présentation de ce relevé leur permet de situer l'évolution de l'emploi et d'identifier les entreprises les plus dynamiques et les entreprises en difficulté. Ce relevé est un important rappel que la performance d'un commissaire doit être jugée, non pas en fonction de ce qu'il fait, mais en fonction de son impact sur l'économie locale.

## CHAPITRE IV

### L'ECONOMIE DU TERRITOIRE

Ce chapitre est essentiellement descriptif. Il veut décrire l'économie de l'agglomération de Joliette dans le cadre de la stratégie que nous présentons au chapitre suivant. Le chapitre se divise en quatre parties. La première partie est une description générale de l'économie de Joliette. La deuxième partie porte sur l'histoire de Joliette. La troisième partie traite des employeurs de la base économique. La quatrième partie énumère certains traits particuliers à l'agglomération de Joliette qui devront être considérés dans l'élaboration de la stratégie.

#### 1. Une vue d'ensemble de l'économie de Joliette

L'agglomération de Joliette (la zone primaire) comprend les municipalités de Joliette, St-Charles-Borromée, Notre-Dame-des-Prairies, St-Paul, St-Thomas Crabtree et St-Pierre. Les trois premières municipalités constituent ce qu'on pourrait appeler le noyau urbanisé de Joliette. Les autres municipalités sont situées dans un rayon de moins de 8 kilomètres de Joliette. Ces municipalités sont incluses dans l'agglomération pour deux raisons. Les industries qui s'y trouvent procurent de l'emploi à des résidents du territoire urbanisé de Joliette et la population de ces municipalités occupe des emplois dans les industries situées à Joliette.

L'agglomération de Joliette est située à environ 75 kilomètres au nord de Montréal. Elle est le centre d'un immense territoire à vocation agricole et touristique. On estime à 112,000, la population du territoire dont Joliette constitue le centre de service. Cette zone secondaire se situe essentiellement au nord de l'agglomération de Joliette.

La population de l'agglomération de Joliette se situait à 38,500 en 1979. De 1961 à 1976, la population est passée de 29,100 à 38,200. La distribution de la population entre le noyau urbanisé et les quatre municipalités satellites est étonnamment stable depuis 1961. En effet,

depuis 1961, 80% de la population de l'agglomération est concentrée dans les municipalités de Joliette, St-Charles-Borromée et Notre-Dame-des-Prairies. Le tableau 1 nous donne l'évolution de la population dans chacune des municipalités de l'agglomération entre 1961 et 1976.

TABLEAU 1

EVOLUTION DE LA POPULATION DE L'AGGLOMERATION DE JOLIETTE

	1961	1966	1971	1976
Joliette	18,088	19,188	20,127	18,118
St-Charles-Borromée	3,408	3,923	4,448	6,178
Notre-Dame-des-Prairies	1,628	3,669	4,775	5,820
St-Paul	1,654	1,925	2,270	2,796
St-Thomas	1,998	2,008	2,129	2,219
Crabtree	2,001	2,226	2,405	2,764
St-Pierre	364	354	357	341
Agglomération de Joliette	29,141	33,293	36,511	38,236

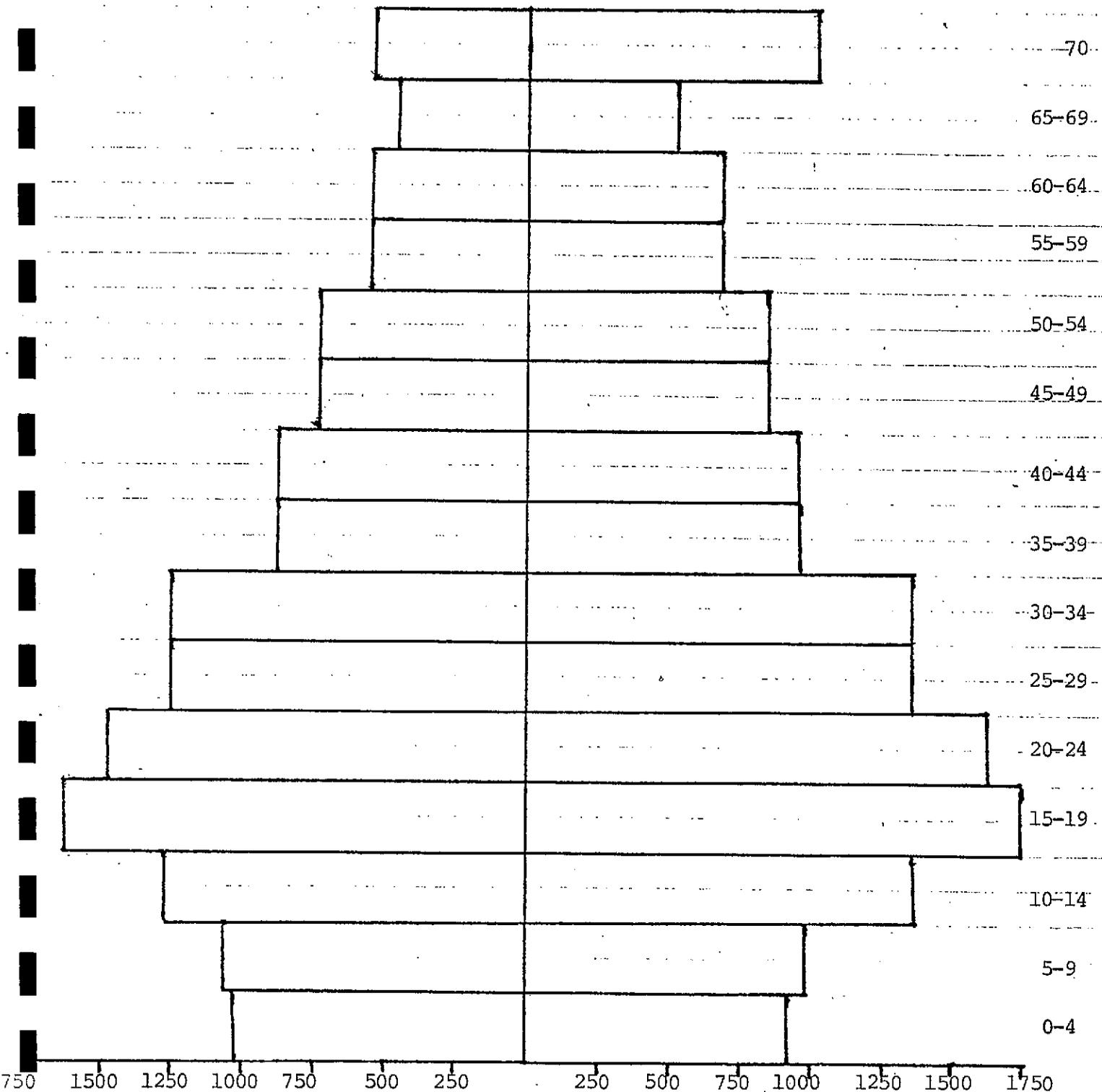
Source: Statistique Canada

FIGURE I

PYRAMIDE D'AGES POUR LES MUNICIPALITES DE JOLIETTE, ST-CHARLES-BORROMEE ET  
NOTRE-DAME DES PRAIRIES (1976)

(HOMMES)

(FEMMES)



Parce que la croissance de la population fut relativement stable, la pyramide des âges de la population de Joliette représentée par la figure 1 est régulière. Il semblerait que les personnes âgées de 20 à 35 ans décident en grand nombre de demeurer dans la région, assurant ainsi la relève économique.

## 2. Aperçu historique

L'origine de l'agglomération de Joliette remonte à 1823. Barthélémy Joliette, qui avait hérité de la seigneurie de Lavaltrie, vint s'installer sur les bords de la rivière l'Assomption pour exploiter le bois de ce vaste territoire. Pendant longtemps, l'économie de l'agglomération qui s'appelait à l'époque l'Industrie fût axée sur l'exploitation de la forêt. Suite à l'achèvement, en 1850, du chemin de fer reliant l'Industrie à Lanoraie dans le but de transporter le bois, le village devint le centre d'une activité commerciale importante et les résidents des villages avoisinants venaient s'approvisionner à Joliette.

En 1863, 13 ans après la mort de Barthélémy Joliette, le village de l'Industrie est devenu officiellement la municipalité de Joliette. Graduellement, l'agglomération se développait. Avant la fin du XIXe siècle, il y avait déjà des fonderies, une papeterie, des fabriques de chaussures, des fours à chaux, des carrières de pierre. Les usines étaient encore très petites mais elles constituaient déjà une base industrielle diversifiée. Cette caractéristique fondamentale de l'industrie de Joliette s'est d'ailleurs perpétuée jusqu'à aujourd'hui.

Au début du XXe siècle, quelques entreprises importantes s'établissaient dans la région. En 1905, une usine de papier (aujourd'hui les Papiers Scott Ltée) fût érigée à Crabtree. Une usine de production de chaux fut construite en 1910 (aujourd'hui les Produits Chimiques DOMIAR). En 1912, l'entreprise Joliette Steel (devenue Les Industries ABEX Ltée) commençait à opérer. La Cie de Papeterie (devenue la Compagnie Canadienne de Papeterie) fût créée en 1918.

Entre 1910 et 1927, la population de Joliette passait de 6,105 à 11,000. Au début des années 1930, Joliette était un centre industriel important et prospère. On peut dire que Joliette possédait tous les atouts nécessaires à un développement soutenu; un réseau d'éducation bien développé, de l'énergie à bon compte venant du réseau de distribution de la Shawinigan Water and Power, un marché important, une base industrielle diversifiée et une infrastructure de transport jusqu'à Montréal très efficace. La structure industrielle de cette époque a modelé sa structure industrielle actuelle. Il s'y est ajouté quelques entreprises dans le secteur de l'alimentation dans les années 1940, de même qu'un certain nombre d'usines de fabrication de vêtements vers les années 1950.

En 1965, deux implantations importantes sont venues redonner un nouvel élan à Joliette. Il s'agit de Firestone Canada Ltée et de Ciment Indépendant Inc. qui fournissent ensemble de l'emploi à plus de 800 personnes actuellement.

Le tableau 2 nous montre l'évolution de l'emploi total à Joliette. Actuellement, on y compte 15,650 emplois. Le secteur des commerces et services prend une importance particulière en raison du rôle de capitale régionale assumé par Joliette. Le taux de participation de la population active se situe à environ 53% et le taux de chômage est de 7.2%.

TABLEAU 2EVOLUTION DE L'EMPLOI TOTAL DANS L'AGGLOMERATION  
DE JOLIETTE

	1970	1976	1979
Agriculture et Forêt	175	175	175
Fabrication	4,155	4,479	4,585
Commerce et service	9,027	10,346	10,889
TOTAL	13,357	15,000	15,649

Source: - Commission de l'Industrie et du Tourisme  
 - Commission de l'Immigration et de l'Emploi du Canada  
 - Estimés, SECOR INC.

### 3. Les employeurs de la base

Cette partie est une analyse exhaustive de la base économique de Joliette. Les secteurs de l'agriculture et de la forêt sont exclus car leur croissance dans le futur sera négligeable. Nous allons passer en revue chacun des secteurs qui constituent la base économique et apporter certains commentaires sur les entreprises qui en font partie.

On retrouve 47 entreprises dans la base économique. Soulignons d'abord que l'ensemble des entreprises de la base emploie 4,360 personnes. Le ratio des emplois de base sur les emplois totaux est d'environ 28%. Si l'agglomération était complètement fermée, ce ratio se traduirait dans un multiplicateur d'emploi de 3,6 c'est-à-dire que la création d'un emploi de base résulterait au minimum à 3.6 emplois. Comme une partie des emplois dans les secteurs induits

de l'économie de Joliette résulte du rôle de centre de service régional assumé par Joliette, nous croyons qu'un multiplicateur d'emploi de l'ordre de 2.0 est plus réaliste. Chaque emploi de base additionnel amènerait la création subséquente d'un emploi dans le secteur induit.

1) Le papier (tableau 3)

On retrouve dans ce secteur trois entreprises de la base économique. La plus importante est Les Papiers Scott Ltée qui compte 774 employés. Cette entreprise assurera une certaine continuité à ce secteur. Les deux autres entreprises sont la Compagnie de Gypse du Canada et la Compagnie Canadienne de papeterie. Ces deux entreprises sont de plus petite taille. Aucune entreprise de ce secteur n'est contrôlée localement.

2) Les vêtements (tableau 4)

Ce secteur regroupe 11 entreprises. De ce nombre, trois furent créées depuis 1978. Les trois plus grosses entreprises fabriquent des vêtements pour hommes. Une entreprise fabrique des uniformes. Les autres entreprises sont presque toutes spécialisées dans les vêtements pour dames. Depuis 1970, l'emploi dans ce secteur a crû régulièrement et le nombre important d'entreprises de ce secteur permet d'envisager une relative stabilité.

3) Le caoutchouc (tableau 5)

La seule entreprise de ce secteur est Firestone Canada Ltée qui fabrique à Joliette des pneus radiaux. Cette usine est très moderne et fût construite en 1965. L'évolution de l'industrie du pneu et les politiques de consolidation de la production que poursuit actuellement Firestone Tire and Rubber Cie permettent de croire à une éventuelle expansion de la production à Joliette.

TABLEAU 3  
ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Les Papiers Scott Ltée	1905	Non local	Papiers hygiéniques	650	844	781
La Compagnie de Gypse du Canada	1878	Non local	Carton à couverture	145	124	115
La Compagnie Canadienne de papeterie	1918	Non local	Cahiers	220	115	82
				1015	1083	978

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme.

TABLEAU 4  
ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE  
 Les vêtements

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Morwill Clothing Mfg	1961	Non local	vêtements d'hommes	225	200	175
E.S. Salsberg	1956	Non local	vêtements d'hommes	115	127	169
Farbstein Clothing	1938	Non local	vêtements d'hommes	150	135	150
Sainthill Levine	1954	Non local	uniformes	90	70	70
CEDAR Garment	1952	local	vêtements de dames	90	150	36
Vêtements Théo	1979	local	vêtements de dames	-	-	63
Atelier de Couture Française	1978	local	vêtements de dames	-	-	40
Manufacture Joliette Enrg.	1968	local	vêtements d'hiver	12	27	27
Manufacture Battah Inc.	1950	local	vêtements de dames	8	13	16
Conan Hosiery Reg'd	1955	local	bas de tricot	6	7	14
Roy Camille Enrg.	1976	local	vêtements de dames	-	-	14
				696	729	774

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

TABLEAU 5

## ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

Le Caoutchouc

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Firestone Canada Ltée	1965	Non-local	pneus	370	340	547
TOTAL				370	340	547

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

TABLEAU 6

## ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

Les aliments et les produits agricoles

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Canada Packers Ltée	1942	Non local	abattage de volailles	145	200	216
E. Harnois Ltée	1933	Non local	biscuits	110	120	125
Imperial Tobacco	1940	Non local	tabac à cigare	80	96	68
F.H. Jones Tobacco Sales	1938	local	tabac à cigarettes	10	6	7
Coopérative Fédérée du Québec	1950	Non local	moulée	45	75	73
TOTAL				390	497	489

Source: Commission de l'Industrie et de Tourisme

4) Les aliments et les produits agricoles (tableau 6)

Ce secteur regroupe cinq entreprises. Canada Packers Ltée exploite un abattoir de volailles. La Cie E. Harnois Ltée est une fabrique de biscuits opérée par Associated Biscuits. Les autres entreprises sont la Coopérative Fédérée du Québec qui fabrique de la moulée et deux entreprises spécialisées dans le traitement du tabac, Imperial Tobacco (filiale d'Imarco) et F.H. Jones Tobacco Sales.

5) Les produits minéraux non métalliques (tableau 7)

Ce secteur regroupe deux entreprises. Les Produits Chimiques DOMTAR fabriquent de la chaux et Les Ciments du Saint-Laurent Ltée opèrent des fours à ciment par le biais d'une filiale, Ciment Indépendant Inc. Ces deux entreprises exploitent une ressource première abondante dans la région de Joliette : les dépôts calcaires.

6) La fonte des métaux (tableau 8)

Les Industries ABEX LITEE, une des premières entreprises de Joliette, fabriquent des produits d'acier au manganèse qui offrent une grande résistance à l'abrasion et aux chocs. Ces entreprises font partie du groupe industriel IC, Industries de Chicago. La fonderie Cormier est beaucoup moins importante et on y fabrique des couverts en fonte.

7) Les produits en métal (tableau 9)

Ce secteur regroupe 10 entreprises dont plusieurs de fondation récente. On ne compte pas de grandes entreprises dans ce secteur. La plus grosse en termes d'emplois est Filochrome Inc., une entreprise contrôlée localement et spécialisée dans le placage au chrome. Plusieurs des entreprises sont spécialisées dans la fabrication de machinerie industrielle. La Compagnie Vessot S. Ltée est une des plus anciennes entreprises de Joliette. Sa mission a évolué continuellement et elle

TABLEAU 7ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUELes produits minéraux non-métalliques

NOM	DATE DE LA FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Ciment Indépendant Inc.	1965	Non local	ciment	250	350	256
Les Produits Chimiques Dontar	1910	Non local	chaux	90	120	137
TOTAL				340	470	393

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

TABLEAU 8ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUELa fonte des métaux

NOM	DATE DE LA FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	PRODUITS	EMPLOIS		
					1970	1976	1979
Les Industries ABEX Ltée	1912	Non-local	Joliette	Produits d'acier au manganèse	350	368	385
Fonderie Cormier	1968	local	St-Thomas	couverts en fonte	6	6	10
TOTAL					356	374	395

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

TABLEAU 9

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Pilochrome Inc.	1973	Local	Chromage	6	33	53
S. Vessot Co. Ltd	1885	Non local	Machinerie pour fabrique de tuyau	60	55	40
A. Malo Ltée	1941	Local	Machinerie spécialisée	22	26	30
Majeau et Fils et structures d'acier plquette	1939	Local	Acier spécialisé	17	39	25
Atelier d'usinage M.D.M.	1975	Local	Machine pour ABEX	-	12	15
Chevrette & Frères	1968	Local	Boîtes de camion	7	7	7
Chevrette Fabrication	1969	Local	Boîtes de camion	5	5	6
Pompes Cartier Enrg.	1960	Local	Pompes à eau	3	5	6
Orden Equipement Ltée	1976	Local	Machinerie	-	2	4
Jean Forest	1970	Local	Machinerie sablage	3	3	6
TOTAL				123	187	192

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

fabrique aujourd'hui de la machinerie pour la fabrication de tuyaux. Dans l'ensemble, ce secteur nous semble prometteur.

8) Le textile (tableau 10)

On regroupe dans ce secteur deux entreprises ayant des vocations assez différentes. La compagnie Pinatel Piece Dye Works est spécialisée dans la teinture des tissus. La compagnie Soapa Dryers du Canada Inc. fabrique des toiles sécheuses utilisées dans l'industrie des pâtes et papier.

9) Le bois et les meubles (tableau 11)

Les cinq entreprises de ce secteur sont contrôlées localement. La plus importante est Maurice Lépine Ltée, une entreprise familiale qui se spécialise dans les meubles pour enfants et dont la croissance est soutenue. Les autres entreprises sont encore petites. Cependant, Portefec, une entreprise fondée en 1979 qui fabrique des portes en cèdre, compte déjà 15 employés.

10) Les autres entreprises (tableau 12)

Nous avons regroupé dans ce secteur six entreprises qui ne pouvaient être classifiées dans d'autres secteurs et dont la taille ne justifiait pas un secteur particulier. Plusieurs de ces entreprises ont un bon potentiel. La Porcelaine de Syracuse du Canada Ltée fabrique de la vaisselle pour le marché institutionnel. L'Imprimerie Nationale est la plus importante maison d'édition et d'impression de Joliette et compte 80 employés. Il y a également une entreprise spécialisée dans les systèmes d'irrigation, une autre qui fabrique des fours à céramique, une entreprise de distribution de produits vétérinaires et une entreprise spécialisée dans le reconditionnement des moteurs diesel.

TABLEAU 10

## ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

Le textile

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Phatel Piece Dye Works	1946	Local	Textile teint	185	148	140
Scapa Dryers Canada Inc.	1963	Non local	Toïles sécheuses	85	70	97
TOTAL				270	218	237

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

TABLEAU 11

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
Maurice Lépine Ltée	1947	Local	Meubles pour enfants	45	59	73
Portebec Inc.	1979	Local	portes	-	-	15
Mobilierie Joliette	1953	Local	moules en bois	7	7	7
Technomeubles	1979	Local	meubles préfabriqués	-	-	2
Atelier Forest	1960	Local	rembourage de siège	1	2	4
TOTAL				53	68	101

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

TABLEAU 12

## ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

Les autres entreprises

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	PRODUITS	EMPLOIS		
				1970	1976	1979
La porcelaine de Syracuse du Canada Ltée	1947	Non local	Vaisselle	75	77	72
Techno-diesel	1976	Local	Moteurs diesel	-	4	13
Irrigation St-Thomas	1960	Local	Systèmes d'irrigation	25	30	35
Fours V.L. Inc.	1960	Local	Fours à céramique	2	4	4
Dispar Ltée	1968	Local	Produits vétérinaires	20	26	30
Imprimerie Nationale	-	Local	Imprimerie	60	75	90
TOTAL				182	216	244

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

#### 4. Certains traits caractéristiques de l'économie de Joliette

Trois aspects particuliers de la structure de l'économie de Joliette ont été considérés lors de l'élaboration de la stratégie proposée.

##### a) Une base industrielle diversifiée

La base économique de l'agglomération de Joliette est très diversifiée. En effet aucun secteur ne représente plus de 23% de l'ensemble des emplois de base. Cette particularité vient de l'absence d'une vocation industrielle naturelle qui aurait amené la création d'une entreprise de grande taille, telle une compagnie de fabrication de bateaux comme à Sorel ou une aluminerie comme à Jonquière.

Une telle diversification constitue un avantage important. Elle minimise les risques de chute rapide de l'activité économique due à une crise dans un des secteurs économiques de base. Des villes comme Alma ou Jonquière se ressentent très fortement d'une baisse de production dans l'industrie de l'aluminium parce que leur base économique est peu diversifiée. Le tableau 13 nous donne la répartition des emplois de base par secteur d'activité et illustre cette diversification.

##### b) Une base économique contrôlée de l'extérieur

On peut constater que plus de 80% des emplois de base sont concentrés dans 19 entreprises qui sont contrôlées de l'extérieur de Joliette. Une telle situation rend le travail du commissaire industriel plus difficile. Cette situation est accentuée par le fait que la plus grosse entreprise contrôlée localement ne compte pas plus de 140 employés et que les autres comptent moins de 100 employés.

c) Une vocation régionale

Joliette assume un rôle de capitale régionale et de centre névralgique d'un vaste territoire où habitent plus de 100,000 personnes. Un grand nombre d'entreprises oeuvrant dans le commerce et la distribution ont donc un rayonnement régional. De plus, plusieurs institutions publiques sont localisées à Joliette. Ces entreprises régionales procurent de l'emploi à plus de 4,000 personnes. Le tableau 14 nous donne la liste de ces entreprises à rayonnement régional. Ces entreprises font partie du secteur induit de l'économie et seront influencées par tout changement dans la taille du marché régional. L'évolution du marché régional ne peut toutefois être influencée que très indirectement par le commissaire industriel. Par contre, ces entreprises constituent un pool dans lequel on pourra retrouver des entrepreneurs et administrateurs compétents susceptibles de mener à bien de nouvelles entreprises ou d'étendre leurs activités à l'extérieur du territoire de rayonnement de l'agglomération de Joliette.

5) Conclusions

L'économie de l'agglomération de Joliette laisse transparaître une certaine santé et est assise sur des bases solides. Aucune fermeture de grandes entreprises n'est envisagée à court terme. Néanmoins, on observe une certaine apathie au sein de la communauté locale des affaires, face au développement économique; comparativement à des villes de taille similaire, peu de nouvelles entreprises de base ont été fondées récemment.

La proximité du marché montréalais et la disponibilité de main-d'oeuvre qualifiée sont des atouts que les hommes d'affaires locaux devraient apprendre à exploiter. Une réanimation de la base économique par de l'entrepreneurship local s'avère une voie prometteuse. Dans les prochaines années, la croissance de l'économie locale devra venir surtout de l'expansion d'entreprises locales et de la création de nouvelles entreprises. C'est l'orientation générale de la stratégie que nous proposons au chapitre suivant.

TABLEAU 13

## REPARTITION DES EMPLOIS DE BASE PAR SECTEUR D'ACTIVITE

SECTEUR	NOMBRE DE FIRMES	NOMBRE D'EMPLOIS DE BASE			POURCENTAGE DU TOTAL
		1970	1976	1979	
Le papier	3	1,015	1,083	978	22.4
Les vêtements	11	696	729	774	17.8
Le caoutchouc	1	370	340	547	12.6
Les aliments et les produits agricoles	5	390	497	489	11.3
Les produits minéraux non métalliques	2	340	470	393	9.0
La fonte des métaux	2	356	374	395	9.1
Les produits en métal	10	123	187	192	4.4
Le textile	2	270	218	237	5.5
Le bois et les meubles	5	53	68	101	2.3
Les autres entreprises	6	182	216	244	5.6
Total	47	3,795	4,182	4,350	100.0

Source: Commission de l'Industrie et du Tourisme

TABLEAU 14LISTE DES ENTREPRISES ET INSTITUTIONS PUBLIQUESA CARACTERE REGIONAL

NOM	EMPLOIS
Centre hospitalier régional Lanaudière	1,900
CEGEP de Joliette	268
Le Séminaire de Joliette	188
CRS Lanaudière	972
Bell Canada	252
Hydro-Québec	264
Imprimerie Régionale	10
Union Régionale des Caisses Populaires	50
Distributeurs de bière	72
Distributeurs de liqueurs douces	35
Boucheries de gros	41
	4087

## CHAPITRE V

### LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Nous présentons, dans ce chapitre, une stratégie de développement pour l'agglomération de Joliette. De cette stratégie émane un plan d'action pour le commissariat industriel de Joliette. Le plan d'action étant essentiellement un programme de travail, il est de nature privée et est un document interne du commissariat. Il est parfois difficile de déterminer la frontière entre ce qui est d'ordre stratégique et ce qui relève plutôt du plan d'action. Nous avons choisi volontairement de présenter la stratégie de façon détaillée dans ce chapitre. Le plan d'action pousse évidemment l'analyse plus loin, mais l'essentiel se retrouve dans ce chapitre.

Le chapitre se divise en 3 parties. La première partie traite des objectifs visés par la stratégie. La deuxième partie présente une esquisse des interventions proposées pour atteindre les objectifs. La troisième partie traite de l'organisation du commissariat industriel et des ressources nécessaires.

#### 1. Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont définis en termes d'emplois de base. Nous proposons d'une part, un objectif de 735 nouveaux emplois nets dans la région en cinq ans. Nous proposons aussi une revitalisation de la base économique par la création de nouvelles entreprises et la croissance de certaines entreprises sous contrôle local. Quatre mécanismes importants de croissance des emplois de base sont retenus, à savoir, la croissance des entreprises de base existantes, la création de nouvelles entreprises de base, l'importation d'un établissement et le passage d'entreprises du secteur induit au secteur de base. Un objectif stratégique a été retenu pour chaque mécanisme.

##### a) Les entreprises en place

Nous avons déterminé des objectifs quantitatifs pour les entre-

prises en place en effectuant des projections de l'évolution des emplois de base dans ces entreprises. Suite à l'analyse de la situation individuelle de chaque entreprise et particulièrement de leur potentiel respectif, nous avons construit trois scénarios possibles de développement pour la période 1980-1985. Ces scénarios sont présentés sur une base sectorielle au tableau 15. (En fait, la croissance prévue des emplois est concentrée dans un nombre restreint d'entreprises, et plus particulièrement les entreprises qui ont été classées dans la catégorie des entreprises dynamiques).

Le premier scénario (que nous appelons "minimum") se traduit par une baisse de 933 emplois de base. Cette projection repose sur les hypothèses les plus pessimistes quant à l'évolution des entreprises de la base économique. De plus, nous supposons que le Commissariat serait inactif. Il s'agit du seuil minimum d'emploi à Joliette dans cinq ans.

Le deuxième scénario (que nous appelons "médian") se traduit par un gain de 127 emplois de base. Cette projection est basée sur l'évolution la plus probable de l'ensemble des entreprises de la base économique actuelle. Elle suppose une continuation des efforts du Commissariat industriel, dans la ligne des interventions des années antérieures.

Le troisième scénario (qualifié de "maximum") se traduit par une baisse de 532 emplois de base en cinq ans. Cette projection repose sur des hypothèses optimistes quant à l'évolution des entreprises de la base et sur le succès intégral des interventions du Commissariat, dans le cadre d'une stratégie de développement.

L'objectif stratégique que nous avons retenu se situe entre les projections médianes et maximum, pour l'expansion des emplois de base dans les entreprises en place. Les entreprises dynamiques sont concentrées dans quatre secteurs: caoutchouc, fonte des métaux, produits en métal et bois et meubles. Dans ces quatre secteurs, l'objectif stratégique reflète le scénario "maximum". Dans les autres secteurs, l'objectif reflète le scénario tendanciel moyen. On traitera plus loin des interventions sectorielles.

Cette stratégie se traduit aussi par une modification de la structure industrielle, de façon à amenuiser l'importance des secteurs industriels mous. Ainsi, l'importance des secteurs des aliments et des produits agricoles, du textile et des vêtements dans la base économique passe de 35% à 32%.

TABLEAU 15

LES ENTREPRISES EN PLACE  
OBJECTIFS 1980-1985

120

	EVOLUTION PASSEE			PROJECTIONS POUR 1985			OBJECTIFS STRATEGIQUES	% DU TOTAL
	1970	1976	1979	MINIMUM	MEDIAN	MAXIMUM		
Le papier	1,015	1,083	978	775	1,050	1,100	1,050	22.7
Les vêtements	696	729	774	550	750	800	750	16.2
Le caoutchouc	370	340	547	450	525	550	550*	11.9
Les aliments et les produits agricoles	390	497	489	325	475	500	475	10.3
Les minéraux non métalliques	340	470	393	375	400	425	400	8.7
La fonte des métaux	356	374	395	385	415	450	450*	9.7
Les produits en métal	123	187	192	180	230	300	300*	6.5
Le textile	270	218	237	100	250	300	250	5.4
Le bois et les meubles	53	68	101	95	125	150	150*	3.2
Les autres entreprises	182	216	244	175	250	300	250	5.4
TOTAL	3,795	4,182	4,350	3,410	4,470	4,875	4,685	100.0

Source: - Commission de l'Industrie et du Tourisme

- Secor Inc.

\*Secteurs clés

b) La création de nouvelles entreprises

La stratégie que nous proposons mise sur la création de 15 nouvelles entreprises. Le manque de dynamisme entrepreneurial dans la base est une des faiblesses majeures de l'économie Joliet-taine. Cette carence doit être corrigée de façon à créer un momentum de croissance économique.

Nous retenons comme objectif stratégique la création de 15 entreprises de base d'ici 1985, selon la formule 1-2-3-4-5-. Cette formule établit le rythme de fondation des nouvelles entreprises; une la première année, deux la deuxième année, trois entreprises la troisième année et ainsi de suite jusqu'à quinze entreprises. Sur la base de l'expérience d'emplois des nouvelles entreprises à Joliette depuis 5 ans, ces nouvelles entreprises pourraient créer 200 nouveaux emplois de base dans l'agglomération. La majorité d'entre elles demeureront petites. Par contre, quelques-unes deviendront des entreprises de taille moyenne. La moyenne d'emplois se situe entre 13 et 14 par entreprise.

Ce rythme de création d'entreprises est élevé pour Joliette. Depuis 1976, il n'y a eu que six nouvelles entreprises de la base qui furent fondées. Pour arriver à l'objectif que nous fixons, il faudra créer un climat propice à l'entrepreneurship de base. Le plan d'action présenté une gamme d'activités à cette fin.

c) L'importation d'un établissement

Joliette a accueilli en 1965 deux nouvelles entreprises. Firestone et Ciment Indépendant. Depuis, aucun établissement industriel n'est venu s'établir à Joliette. Nous fixons comme objectif, de 1980 à 1985, l'importation d'un établissement industriel (avec un objectif d'emploi de 200). A cette fin, une stratégie est proposée dans le plan d'action.

Compte tenu de l'expérience des quinze dernières années, vouloir attirer un nouvel établissement industriel est un défi de taille. A cette fin, une démarche rationnelle, bien pensée et bien articulée est importante. Le Commissariat a déjà amorcé des démarches pour attirer des établissements industriels et a développé des instruments à ces fins. Nous proposons dans le plan d'action de compléter ces démarches dans une perspective plus à long terme, en resserrant le "filet" que veut tendre le Commissariat autour d'un nombre plus limité d'entreprises.

d) Mutation du secteur induit

La vocation de métropole régionale de Joliette se traduit par un grand nombre d'entreprises commerciales et de services, dont plusieurs sont de taille importante. Plusieurs entreprises du secteur induit pourraient se déplacer dans les prochains cinq ans, dans la base économique, dans le cadre d'une stratégie planifiée, axée vers la mutation d'entreprises vers la base. Les mêmes actions favorisant l'entrepreneurship local influenceront les mutations. Nous proposons comme objectif la mutation de 4 entreprises du secteur industriel au secteur de base, pour une création de 50 emplois.

e) Les objectifs consolidés

Le tableau 16 présente les objectifs consolidés d'emplois de base que nous proposons dans le cadre de la stratégie de développement. Le tableau identifie clairement les sources de dynamisme de l'économie.

TABLEAU

## La création d'emplois de base

	Nombre d'entreprises	Emploi actuel	Emploi 1985	Changement 1980-85
Les entreprises en place				
Entreprises dynamiques (10)	10	356	715	359
Autres entreprises (37)	37	3,994	3,970	24
Sous-total	47	4,350	4,685	
Nouvelles entreprises (15)	15	0	150	150
Etablissement importé (1)	1	0	200	200
Mutation du secteur induit (4)	4	0	50	50
Total:	67	4,350	5,085	735

La stratégie globale vise donc la création sur une base de cinq ans de 735 nouveaux emplois de base. Ceci représente donc un accroissement de 17.0% en 5 ans. En 1985, le nombre total d'emplois de base serait de 5,075. On peut aussi prévoir que chaque nouvel emploi de base amènera la création d'un emploi dans le secteur induit. Le nombre d'emplois totaux dans l'agglomération passerait donc de 15,649 en 1979 à 17,100 en 1985.

## 2. Les interventions sectorielles

La stratégie prévoit une programmation d'activités orientées vers les entreprises de la base économique. Nous décrivons dans cette section l'approche sectorielle retenue dans le plan d'action.

### a) Une classification des entreprises en place

Le développement des entreprises en place est l'un des moyens privilégiés du commissariat pour atteindre ses objectifs d'emplois de base à court terme. Les entreprises ont donc été classées en six catégories, en fonction des interventions possibles du Commissariat. Cette classification est toutefois préliminaire et est sujette à changement par le Commissariat.

#### Catégorie 1: Les p.m.e. à potentiel élevé de croissance

L'examen du dossier de ces entreprises révèle un potentiel intéressant de croissance. Les principaux éléments du dossier analysé furent: la volonté de croissance des dirigeants, leur compétence administrative, les marchés et la technologie de l'entreprise et ses assises financières.

Le commissariat portera une attention spéciale à ces entreprises. Ainsi, elles feront l'objet d'un nombre minimum de visites par année de la part du Commissariat. De plus, les plans de développement et les possibilités de développement de ces entreprises feront l'objet d'une attention spéciale. Le Commissariat offrira ses services à ces entreprises pour entreprendre toutes activités de développement, particulièrement pour la préparation des demandes de subventions. (Peu d'entrepreneurs demeurent impassibles face à une subvention équivalente à 30% d'un projet d'investissement). Enfin, le Commissariat assurera la promotion de ces entreprises auprès des autres organismes gouvernementaux et para-gouvernementaux.

La liste des entreprises de catégorie I n'est pas immuable: à chaque année, des changements peuvent y être faits. Toutefois, elle ne contiendra qu'un nombre limité d'entreprises. Les 10 entreprises de cette catégorie de la région comptent 8.2% des emplois de base de la région, selon notre classification préliminaire. Leurs emplois pourraient doubler en cinq ans.

### Catégorie 2: Les entreprises à redresser

Cette deuxième catégorie regroupe un certain nombre d'entreprises qui ont un potentiel intéressant de croissance, mais qui sont dans une position d'attentisme ou de stagnation à cause d'un manque d'intérêt ou de volonté de la part de leurs dirigeants. Ces entreprises sont souvent à vendre. Si elles ne le sont pas officiellement, elles sont parfois "mûres" pour une offre d'achat. Le rôle du commissariat est de chercher à intéresser des acheteurs pour ces entreprises. Notre relevé préliminaire en compte 3 dans la région, représentant 32 emplois.

### Catégorie 3: Les entreprises à préserver

Les entreprises de cette troisième catégorie ont un potentiel d'expansion limité, à cause de problèmes structurels. On y retrouvera entre autres des entreprises des secteurs mous. Leur importance en termes d'emplois de base justifie des efforts communautaires pour assurer leur continuité. Un suivi continu de ces entreprises sera fait, au même titre que les entreprises de catégorie I, d'autant plus qu'un nombre élevé d'entre elles sont des entreprises de taille moyenne dont la propriété n'est pas locale. On retrouve dans cette catégorie 12 entreprises et 1191 emplois de base.

Pour les entreprises de cette catégorie, deux principaux types d'intervention pourront être envisagés. Premièrement la consolidation d'une entreprise impliquera généralement de nouveaux investissements, en vue d'une modernisation des équipements. Ceci pourra être accompagné d'une diminution des emplois. Mais elle se traduira par un renforcement de sa position concurrentielle et de ses perspectives d'avenir. De plus, amener un propriétaire à réinvestir dans son entreprise est une protection contre une liquidation volontaire ou une mise en faillite prématurée. Cet objectif de réinvestissement sera recherché par le commissariat, en se servant entre autres des possibilités de subventions comme stimulant.

Deuxièmement, une assistance financière, particulièrement en situation de crise, peut s'avérer essentielle pour maintenir en activité une entreprise en difficulté conjoncturelle. Le commissariat ne devrait pas chercher à sauver des entreprises qui font face à des difficultés structurelles. Dans ces cas, la consolidation est la meilleure avenue. L'assistance financière, disponible de diverses sources, ne vise qu'à pallier aux difficultés d'ordre conjoncturel.

#### Catégorie 4: Les entreprises bien tranquilles

Un certain nombre d'entreprises de la région ont un potentiel de croissance limité. Face à ces entreprises, l'attitude du commissariat en est une de non indifférence, mais de non intervention, sauf lorsqu'il y a demande de la part de l'entreprise et que le commissariat juge qu'une attention de la part du commissariat constitue une bonne allocation de ressources. On retrouve dans cette catégorie 12 entreprises de la base et 96 emplois. (Cette catégorie compte certaines entreprises au potentiel de croissance limité et dont la survie peut être en jeu.).

#### Catégorie 5: Les entreprises moteurs

Il s'agit de grandes entreprises dont la continuation des activités locales n'est nullement en jeu, mais dont on n'escompte pas une augmentation des emplois. Il s'agit d'un nombre limité d'établissements, 9, qui comptent toutefois pour 59.8% des emplois de base. La stratégie de croissance des emplois de la base dans la région n'est pas spécifiquement orientée auprès de ces entreprises.

Par ailleurs, le commissariat peut mettre à contribution des entreprises, en particulier en faisant appel à leur sens de responsabilité sociale et en utilisant les réseaux "d'anciens" que la région possède au sein de ces entreprises. Les contributions économiques possibles sont très diverses. Un comité sur lequel siégeront des représentants de ces entreprises sera formé pour identifier des mesures possibles. Le commissariat entretiendra aussi des contacts avec les dirigeants de ces entreprises. En particulier, ces derniers pourront être invités à des événements spéciaux (conférences, événements sportifs, événements touristiques et culturels, etc.).

#### Catégorie 6: Les établissements appelés à fermer

Une activité économique n'a pas nécessairement pérennité. Certaines usines de la région sont appelées à disparaître. Sans inviter cette disparition, le commissariat doit les planifier, particulièrement quant à la réutilisation des espaces abandonnés. Deux entreprises comportant un nombre mineur d'emplois, (moins de 20), pourraient être ainsi appelées à fermer.

La classification des entreprises en 6 catégories permet de rationaliser les interventions du commissariat. Ainsi le commissariat sera appelé à suivre activement 10 entreprises de catégorie 1 et 12 entreprises de catégorie 3. Il maintiendra des dossiers sur trois entreprises de catégorie 2, où des changements de direction seraient souhaitables. Les neuf grandes entreprises de catégorie 5 pourront être invitées à "faire un effort" pour la région. Enfin, les 13 entreprises de la catégorie 4 seront peu touchées par le commissariat.

b) Le développement d'un climat propice

Le développement d'un climat propice à la création et l'expansion d'entreprises se fera par un travail d'animation planifié. Le commissariat ne se veut pas le maître d'oeuvre de toutes les activités d'animation économique. Il est d'ailleurs souhaitable que plusieurs organismes participent activement à l'animation du milieu. Le rôle du commissariat est de s'assurer qu'il y a animation.

Les objectifs spécifiques visés par ce travail d'animation sont:

i) Valoriser le rôle de dirigeant d'entreprise manufacturière et rendre ce rôle plus accessible.

ii) Développer des attitudes favorables face au développement futur de la région, la qualité de la main-d'oeuvre et la qualité des relations ouvrières, le dynamisme et l'ouverture des milieux d'affaires de la région.

iii) Valoriser le risque entrepreneurial.

Les moyens à la disposition du commissariat pour atteindre ces objectifs sont:

1o) Des conférences par des personnalités du monde économique, lors de déjeuners ou dîners-causerie de clubs sociaux ou organisées par la Caisse d'Entraide Economique ou l'Union Régionale des Caisses Populaires.

2o) Une collaboration étroite avec la presse régionale pour faire mieux connaître les réalisations entrepreneuriales de la région. Le plan d'action propose des gestes concrets afin de mieux faire connaître dans la région, les réalisations économiques des entreprises de la base.

3o) Les organismes financiers de la région seront invités à s'engager à aider à la création de nouvelles entreprises. La stratégie retient la formule 1-2-3-4-5-, qui implique, entre autres la création de 3 entreprises dans les deux premières années. Un engagement de la Caisse d'Entraide Economique et de l'Union Régionale d'aide à la fondation d'une entreprise de base, chacune par de l'aide technique et de l'encouragement moral, permettra d'amorcer un climat de réussite.

### 3. Le Conseil économique

Nous proposons que le commissariat industriel soit transféré de la juridiction municipale à un organisme communautaire qui formera le Conseil économique de Joliette. La municipalité de Joliette verserait annuellement à cet organisme son budget de promotion industrielle. L'organisme serait dirigé par un Conseil d'administration. Les administrateurs refléteront les différents segments de l'activité économique joliettaine. On y retrouvera de même des élus. Les municipalités périphériques seront aussi invitées à y participer. Le Conseil pourra se choisir un exécutif. Le président devrait être un homme d'affaire ou un professionnel qui pourra se consacrer entièrement, dans ses temps libres, au Conseil. (Ceci exclut donc les échevins et maires de ces postes car ils ont d'autres responsabilités.) Cette restructuration du commissariat pourra se faire à l'occasion du lancement de la stratégie que nous proposons.

### 4. Les ressources du commissariat

Le commissariat devra se doter de programmes techniques. Le plan d'action décrit en détails ces programmes. Trois d'entre eux méritent d'être soulignés ici.

- a) L'enquête trimestrielle auprès des entreprises de la base sur leur nombre d'emplois

Le relevé d'emploi est un instrument très sensible de surveil-

lance du climat économique en plus d'être relativement efficace. Il n'exige qu'une journée ou deux par la secrétaire du commissariat à tous les trois mois et permet de suivre l'évolution de l'économie.

b) L'assistance aux entreprises: préparation de demandes-types

Le commissariat devrait être en mesure de préparer adéquatement et rapidement les demandes d'assistance pour les entreprises, dans le cadre des programmes d'assistance du M.E.E.R, de la S.D.I. et du M.I.C. Le commissariat devrait non seulement offrir ce service aux p.m.e. et aux nouvelles entreprises, mais il devrait souvent initier les démarches auprès des organismes et conduire les négociations. Ce programme vise à diminuer les coûts des demandes aux entreprises et à diminuer les risques techniques et sociaux qu'associent à ces demandes les dirigeants d'entreprises. Il devrait en résulter une hausse de la demande, dans la mesure où le programme est bien administré et publicisé.

c) Programme de visite d'entreprise

Un calendrier structuré de visite d'entreprises devrait être établi. Un membre du Conseil devrait s'assurer du bon fonctionnement du programme. Les entreprises de catégorie 1 et 3 devraient être visitées semi-annuellement et les entreprises de catégorie 2, annuellement.

d) Les ressources humaines du commissariat

Le personnel du commissariat industriel se limite au directeur général et à une secrétaire. L'agglomération joliettaine devrait envisager la possibilité d'engager un commissaire adjoint. Ceci permettrait de doubler les efforts d'intervention du commissariat.

## Conclusions

Ce rapport contient l'essentiel d'une stratégie de développement économique pour Joliette qui, nous croyons, pourra créer un momentum de croissance économique qui s'auto-alimentera et assurera une expansion continue de l'économie joliettaine. Une large diffusion de ce rapport permettra de sensibiliser les gens de la région qui s'intéressent à son développement, au potentiel économique extrêmement riche de l'agglomération joliettaine.

La stratégie qui y est proposée s'articule autour de trois éléments de croissance économique: la croissance de l'emploi dans les entreprises existantes, la création de nouvelles entreprises de base et l'importation d'établissement. Pour amener la réalisation de ces activités de croissance, la stratégie insiste sur l'importance de créer un climat propice à l'entrepreneurship et sur la nécessité d'augmenter la présence du milieu des affaires au sein de la commission. Il s'agit de mesures qui sont facilement réalisables à court terme et qui permettront de créer un nouvel esprit favorable au développement.

L'objectif annuel de 3% de la croissance des emplois de base est un objectif ambitieux. Le défi est mis en évidence en le comparant à une croissance normale de la population, qui est maintenant de 1%. En somme, la base industrielle de Joliette créera des nouveaux emplois industriels à un rythme de trois fois supérieur à celui de la croissance de la population. Ceci se traduira, d'une part, par quelque 1,500 nouveaux emplois en cinq ans, soit plus qu'il ne s'en est créé de 1970 à 1980. 1,500 nouveaux emplois équivalent à 9.6% d'augmentation de l'emploi à Joliette en cinq ans. Si cet objectif est atteint, la ville de Joliette aura amorcé un nouveau boom économique. Les vingt nouvelles entreprises de base seront vigoureuses et continueront leur expansion. Les 10 entreprises dynamiques que nous avons identifiées continueront ainsi leur expansion. D'autres entreprises seront créées. Le commerce et les services prendront de l'expansion.

D'autres villes du Québec ont connu récemment un tel essor, en appliquant la méthode que nous proposons. Cette méthode repose sur des éléments relativement simples: l'implication des gens de la région, la rationalisation des activités du commissariat, l'identification d'entreprises locales dynamiques et la mise en commun des efforts des gens dynamiques de la région autour d'un organisme communautaire de développement. L'important, c'est la cohérence des interventions et la coordination des activités. Le plan d'action que nous proposons vise ce double objectif.

C'est un défi qui est à la portée des gens de Joliette. Il n'en est qu'à eux de se le donner.

