

**Une stratégie de  
développement  
économique pour  
la région Sorel-Tracy**



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

HT  
395  
C32  
S67

No. 4147

# 4147

HT  
395  
C32  
S67

// UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE  
=  
POUR LA REGION SOREL-TRACY //

Présentée à  
La Commission de développement économique  
Sorel-Tracy et région

et au

Ministère de l'Expansion Economique Régionale

/ SECOR INC. /  
Mai 1980

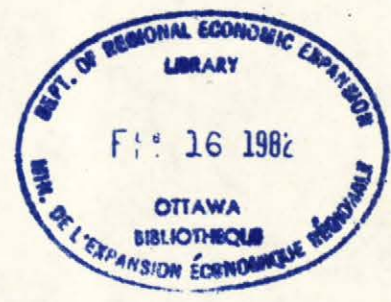


TABLE DES MATIERES

	<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
CHAPITRE IV - <u>L'ECONOMIE DE L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY</u>	97
1 Historique	97
2 Aperçu général de l'économie	100
a) Caractéristiques socio-économiques	100
b) Structure générale de l'économie	102
3 Les entreprises de la base économique	108
4 La structure de l'économie: certains aspects particuliers	125
a) La concentration des emplois et la vocation économique bipolaire	125
b) La création continue d'entreprises appartenant à la base économique	128
5 Conclusions	132

TABLE DES MATIERES (Suite)

	<u>Page</u>
CHAPITRE V - <u>LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT</u>	135
1 Les objectifs stratégiques	135
a) Référence: Tableau 1	136
b) Référence: Tableau 2	137
c) Référence: Tableaux 3, 4 et 5	140
2 Les interventions sectorielles	144
a) Classification des entreprises de la base déjà en place	145
b) Les nouveaux établissements	148
c) Le secteur induit	151
3 Les infrastructures	152
a) Les structures du commissariat	152
b) Les outils de travail du commissariat	154
4 Conclusions	155
a) La rationalisation des efforts de promotion économique	155
b) La création d'un momentum de croissance économique qui s'auto-alimentera	156



## SOMMAIRE

Nous présentons dans ce rapport une stratégie de développement pour la région de Sorel. Un document annexe présente le programme de travail découlant de cette stratégie. Le rapport se divise en trois parties. La première partie (Chapitres I, II, 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 Sorel. La troisième partie (Chapitres V et VI) décrit les choix stratégiques que nous proposons, les objectifs de croissance qui en découlent et les moyens proposés pour les atteindre. Dans le programme de travail, nous présentons un plan d'action qui concrétise ces propositions. Ce document de travail a été remis au commissaire industriel.

A la base du cadre conceptuel que nous utilisons, est une synthèse de différentes théories du développement régional appliqué 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 ailleurs sur le territoire métropolitain.

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 indicateurs 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 propriétés 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'entrepreneurship local au niveau de la base économique, au même titre qu'on rencontre l'entrepreneurship au sein du secteur induit. Septième-

ment, les commissaires devront identifier au sein du secteur induit les entreprises à rayonnement local ou à rayonnement régional qui ont un potentiel de ventes hors de la région métropolitaine. 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 métropolitaine. Le développement et la taille du secteur induit dépendront de nombreuses conditions structurelles. Parmi les plus importantes est la zone métropolitaine 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.

Le quatrième chapitre du document traite de l'économie de la région. L'économie de Sorel est bâtie autour de l'industrie lourde, notamment Marine Industries, dans le matériel de transport. On y retrouve une centaine d'entreprises dans le secteur secondaire, mais seulement 50 d'entre elles sont des entreprises de base et exportent hors de la région. Les entreprises de base comptent collectivement quelques 9,000 emplois. Huit grandes entreprises, dont sept sont du secteur de l'industrie lourde, comptent pour 83% des emplois de base.

L'ensemble de l'agglomération de Sorel-Tracy comptait 17,244 emplois en 1979. L'emploi semble y être relativement stable. On y trouve cependant un secteur dynamique. Il s'est créé six nouvelles entreprises manufacturières de base dans le secteur des produits métalliques depuis cinq ans, mais elles ne comptent pas encore 70 emplois. Dans le secteur commercial, la concurrence des centres commerciaux régionaux du Montréal métropolitain sape le dynamisme des marchands de l'agglomération de Sorel-Tracy. Par contre, la



structure économique de Sorel si elle n'est pas très dynamique, nous semble assez robuste. Marine Industries devrait maintenir son emploi au niveau actuel. Depuis cinq ans, on ne note qu'une fermeture d'entreprise dans le secteur secondaire et très peu d'entreprises locales se trouvent dans une situation précaire.

La troisième partie du document porte sur la stratégie de développement proposée pour la région de Sorel. Suite à une analyse exhaustive du potentiel de chacune des entreprises de la région et des avantages comparatifs 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. La stratégie de développement que nous proposons vise une croissance de 10.5% des emplois de base en cinq ans. Elle vise aussi à une diversification de l'économie régionale et mise foncièrement sur le secteur des produits métalliques. D'une part, certaines entreprises affichent un potentiel indéniable et sont appelées à croître. D'autre part, de nouvelles entreprises manufacturières devraient être créées. Globalement, le commissariat visera à créer un climat stimulant pour l'entrepreneursip et un objectif de 15 nouvelles entreprises est proposé pour les cinq prochaines années. L'importation d'un nouvel établissement manufacturier est pressentie.

CHAPITRE I  
INTRODUCTION

En collaboration avec le Ministère de l'expansion économique régionale (M.E.E.R.) et la Commission intermunicipale de développement économique de la région Sorel-Tracy, nous présentons un plan d'action pour le développement économique de la région de Sorel-Tracy. Cette intervention de SECOR se situe dans le cadre d'un projet incorporant trois territoires urbains à la périphérie de la conurbation montréalaise, soit Sorel-Tracy, Joliette 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 soreloise et nous espérons qu'il suscitera chez les lecteurs un intérêt plus grand pour le développement économique de la région soreloise.

La région de Sorel-Tracy présente un défi intéressant en matière de développement. L'économie régionale repose sur une solide base économique axée sur l'industrie lourde. Toutefois, la région marque des signes d'essoufflement sur le plan économique.

Selon des perceptions relativement répandues dans la région, les perspectives d'avenir de l'économie de Sorel-Tracy seraient mitigées pour le moins. Il s'agit d'une opinion qui repose sur plusieurs constatations. Non seulement il y aurait peu d'entreprises manufacturières locales dont le potentiel de croissance est clairement établi, mais il serait aussi difficile d'identifier des avantages comparatifs de localisation particulière à la région soreloise. Les grandes entreprises du secteur de l'industrie lourde n'auraient pas de plan d'expansion significatif à Sorel. Marine Industries a redéfini sa mission commerciale et pourrait même réduire ses emplois. Il y a peu d'entreprises manufacturières contrôlées

localement. La main-d'oeuvre a une réputation de militantisme syndical, et la région fut marquée par de nombreuses grèves en 1978 et 1979. Les salaires sont reconnus comme étant élevés et accessibles qu'à certains secteurs industriels. Cette situation éloignerait de la région les entreprises à la recherche d'un site pour leur expansion. Les espaces industriels disponibles sont limités dans la région. Un projet de parc industriel régional tarde à se matérialiser principalement à cause des coûts. La région souffre ainsi encore plus de la concurrence de la région montréalaise, en particulier pour ce qui a trait à l'industrie lourde.

Notre analyse du potentiel économique de la région de Sorel-Tracy n'est pas aussi noire. Elle part d'ailleurs d'une perspective quelque peu différente. De cette analyse s'est dégagé un potentiel de croissance économique pour la région. Nous sommes relativement confiants que d'ici cinq ans, 970 nouveaux emplois de base pourraient être créés dans la région de Sorel-Tracy. Il s'agit d'une augmentation de 10.6%, soit une hausse moyenne annuelle de 2%. Pour l'ensemble de l'économie, ce dynamisme de la base se traduira par quelque deux mille emplois nouveaux.

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

- consolidation au sein du secteur des grandes entreprises, afin d'y stabiliser les emplois;
- développement de conditions propices à la création et à la croissance des entreprises locales, avec emphase sur certains secteurs;
- amélioration des services du commissariat aux entreprises locales et restructuration du commissariat en Conseil économique;
- développement d'un nouveau leadership économique dans la région.

Le chapitre IV est consacré à la description de la structure économique de la région de Sorel-Tracy. Il se divise en trois parties. La première partie présente les grandes caractéristiques économiques de la région. La seconde traite plus en détail de la structure de la base économique et des entreprises qui la constituent. La troisième partie traite de certains aspects particuliers de la structure économique.

Le chapitre V porte sur la stratégie économique et le plan d'action proposé. On y présente dans un premier temps, la stratégie économique que nous avons retenue et les raisons de ce choix. 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 axes du programme d'action qui amèneront la réalisation de ces objectifs. Les champs d'intervention et les activités proposées sont décrits dans le reste du chapitre.

Un document annexe présente en détail le plan d'action. Il s'agit en somme du programme de travail du Conseil économique de Sorel-Tracy, un organisme à créer et qui s'avérera le maître d'oeuvre du plan d'action. Ce programme de travail est en quelque sorte la propriété du Conseil économique. Sa circulation est restreinte pour trois raisons. Premièrement, le Conseil économique ne s'est pas prononcé 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 intermunicipale 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 Sorel-Tracy 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 stade conceptuel. La responsabilité de l'action repose sur les épaules des citoyens de Sorel-Tracy et des municipalités environnantes.

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 en six catégories, selon leur potentiel. Ceci nous a permis de déterminer pour chacune des six catégories, un axe d'intervention du commissariat. Il y a un secteur industriel qui émerge comme prometteur pour la création et le développement d'entreprises locales, soit la fabrication métallique. 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.

Un plan de travail présente en plus de détails ces différentes mesures. Ce plan constitue en quelque sorte le plan de travail du Conseil économique de Sorel, un organisme qui devrait être formé.

Ce document annexe porte sur le rôle des gouvernements supérieurs dans le cadre de cette stratégie.

Nous présentons dans ce document la stratégie retenue et les éléments du programme d'action. Le programme d'action est développé en détail dans un autre document. Le présent document se divise en quatre chapitres. Le chapitre d'introduction sert à présenter le document. Au chapitre II, nous précisons 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.

## 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 bicycles. En 1921, il fonda la Turcot Cycles afin de fabriquer et commercialiser les bicycles 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 Cegep 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.

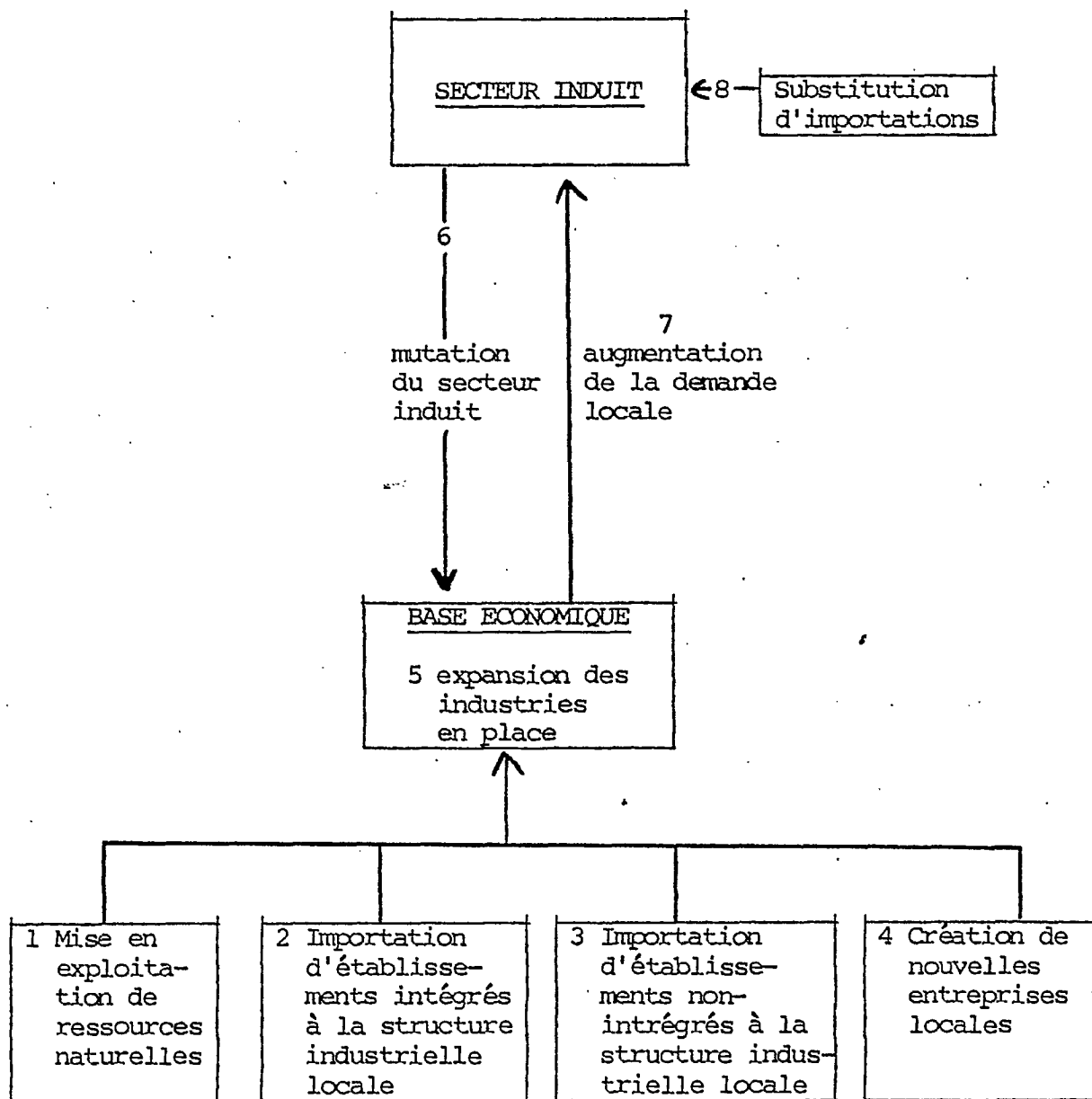
#### a) L'exploitation de ressources naturelles

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 rebuts, 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 rencontreraient 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.

TABLEAU 2Les étapes de la décisionLes variables critiquesLe 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'imagé, 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 disjointes 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 d'erechef 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	<u>13</u>	<u>310</u>	<u>70</u>	<u>15</u>	<u>450</u>	<u>135</u>
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 hebdos. D'ailleurs, l'hebdo 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 fondamental 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 Cegep 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'"evoked 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 semblent 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 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</u> (y compris visites dans les entreprises, voyages à Québec, etc.)			
5 dossiers	50		
10 dossiers		40	100
- <u>Dossiers sommaires</u> (ex.: projet APEX, etc.)			
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 DE L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

L'agglomération de Sorel-Tracy comprend une population de plus de 44,300 habitants. On y retrouve 8 municipalités: Sorel et Tracy, les deux villes les plus importantes, de même que St-Joseph de Sorel, Ste-Anne de Sorel, St-Pierre de Sorel, Ste-Victoire de Sorel, St-Ours municipalité et St-Ours ville. L'agglomération se trouve au confluent du fleuve St-Laurent et de la rivière Richelieu. Sorel-Tracy n'a presque pas de zone secondaire. En effet, les villes et municipalités avoisinantes subissent l'attrait commercial de Montréal à l'ouest et de St-Hyacinthe au Sud.

Ce chapitre se divise en quatre parties. La première partie présente un historique de la région. La seconde partie traite des caractéristiques socio-économiques de la région et donne un aperçu général de l'économie. La troisième partie décrit la base économique. En quatrième partie, nous mettons en évidence certaines caractéristiques de l'économie de la région.

1 - Historique<sup>1</sup>

L'origine de l'agglomération remonte au début des années 1600. En effet, en 1609, Champlain effectuait la première visite dans la région. En 1642, on construisit le Fort Richelieu dans la pointe de Sorel. Dès 1671, la vocation navale, caractéristique de l'agglomération, prenait forme. En effet, on y établit alors une scierie produisant des planches de pin et de sapin pour la construction de navires fabriqués alors à Québec. En 1672, on assistait aussi au début de l'agriculture et de l'élevage en raison de la qualité des sols. La vocation navale de Sorel se confirmait en 1740, par une décision du roi interdisant l'utilisation du bois de Sorel à des fins autres que la construction navale. C'est ainsi que de 1740 à 1795 se développaient à Sorel les premiers chantiers maritimes. Plusieurs propriétaires se succédèrent, soit la famille Molson, puis les

---

1) Olivar Gravel, Histoire de St-Joseph de Sorel et de Tracy,  
Copyright 22 janvier 1980.

frères McCarthy (1844) et la Commission du Havre de Montréal (1874). Les chantiers devinrent alors connus sous le nom des chantiers du gouvernement. L'hiver, en raison de la sécurité accrue de la rivière Richelieu par rapport au fleuve, l'entretien et la réparation maritimes vinrent s'ajouter comme activité économique, accentuant ainsi la vocation navale de Sorel. En 1810, on assistait à une expansion des chantiers maritimes de Sorel vers St-Joseph de Sorel et en 1852, aux premières activités de dragage sur le lac St-Pierre.

En 1856, les Fonderies Beauchemin ouvraient leurs portes. On y fabriquait des engins, des chaudières et des machines pour les bateaux à vapeur. Vinrent s'ajouter en 1861, l'usine Pontbriand et Bellerose, pour la fabrication des engins de bateaux à vapeur, ainsi que les forges Portelance pour la fabrication de bouées, d'ancres et de chaînes. On assistait donc à la création d'entreprises qui augurent la seconde vocation économique de l'agglomération Sorel-Tracy, soit la métallurgie. On avait ainsi dès 1856 les assises de ce qui engendrerait la vocation économique bipolaire actuelle de Sorel-Tracy, soit l'équipement lourd et la métallurgie.

En 1898, c'était l'inauguration des Chantiers Manseau. En 1901, la région comptait 4 chantiers maritimes et ceux du gouvernement étaient alors les plus importants au Canada.

C'est en 1917 que la famille Simard commençait à faire sa marque dans l'économie locale. Cette famille devait marquer le développement économique de la région jusqu'à récemment, tant par le nombre d'entreprises majeures qu'elle possédait (dont Marine Industries Ltée) que par les autres entreprises importantes dont elle a contribué directement ou indirectement à l'établissement dans la région. La famille Simard ne détient plus maintenant que les Tricots Richelieu comme actif industriel. Toutefois, l'importance de son rôle dans le développement économique sorelois explique la persistance encore aujourd'hui de l'association: "Sorel-Simard". Voyons de plus près cette longue suite d'actions économiques des Simard:

- En 1917, Joseph Simard acquiert avec deux associés les Chantiers Manseau.
- En 1918, Joseph Simard fonde une entreprise de dragage, General Dredging.
- En 1929, Joseph Simard achète les Ateliers mécaniques de Sorel et la fonderie Beauchemin.
- En 1930, la famille Simard incorpore Consolidated Marine Company Ltd en fusionnant General Dredging, les Chantiers Manseau, les Ateliers mécaniques de Sorel et la Fonderie Beauchemin.
- En 1935, les Simard fondent Tricot Richelieu Inc. Les autres entreprises dans le secteur textile, bonneterie, vêtement qui existent encore actuellement ont été implantées à partir des années 1950. On attribue d'ailleurs, selon certains, l'établissement de Celanese Canada Inc. (1948) à l'action des Simard.
- En 1937, les Simard achètent les chantiers du gouvernement et les incorporent à Marine Industrie Ltd.
- En 1939, les Simard créent Sorel Industries, une usine à canon, sur le site des chantiers du gouvernement.
- En 1950, les Simard s'associe à la Kennecott Copper dans une mine de fer et titane au Lac Allard. C'est ainsi que fut créée à Sorel Quebec Iron & Titanium.
- En 1953, Marine se diversifie en produisant des wagons.
- Vers la fin des années 1950, les Simard mettent en vente Sorel Industries:
  - . En 1959, Crucible Steel se porte acquéreur d'une partie des immobilisations de Sorel Industries.
  - . En 1962, Beloit Canada Ltée acquiert le reste des immobilisations.



- En 1962, Tioxide du Canada, une entreprise utilisant les scories de titane, ouvre ses portes. La proximité de Q.I.T. faisait de Tracy un site de localisation géographique privilégié.
- En 1963, Atlas Steel ouvre ses portes.
- En 1964, l'Hydro-Québec ouvre une centrale thermique à Tracy. Il est à noter que Q.I.T. Fer & Titane Inc. représente le plus gros client de l'Hydro-Québec.
- En 1968, Q.I.T. Fer & Titane Inc. crée la filiale Poudres Métalliques du Québec, ce qui constitue le dernier investissement majeur dans la région.

La période 1917-1968, a donc confirmé la vocation historique de l'agglomération Sorel-Tracy, axée sur l'équipement lourd et la métallurgie. Vocation bipolaire qui caractérise encore en 1980, l'infrastructure industrielle de la région.

## 2 - Aperçu général de l'économie

### a - Caractéristiques socio-économiques

Le tableau 1 présente la distribution de la population de l'agglomération de Sorel-Tracy et son évolution depuis 1961. La population de la région Sorel-Tracy se classe au sixième rang parmi les agglomérations satellites de Montréal, se situant entre autres derrière St-Jean, St-Jérôme et Joliette.

Le taux d'activité était d'environ 55% en 1976 et la main-d'oeuvre s'élevait à plus de 15,500 personnes. Le taux de chômage était de l'ordre de 8.6%. Le niveau de scolarité était légèrement inférieur à celui observé dans la région métropolitaine et dans tout le Québec.

TABLEAU 1  
EVOLUTION DE LA POPULATION DE L'AGGLOMERATION  
SOREL-TRACY DE 1961 A 1976

Année	Population	Taux d'accroissement moyen annuel (en %)
1961	33,906	
1966	39,958	3.3%
1971	41,889	0.9%
1976	44,322	1.1%

De 1961 à 1976, le taux d'accroissement moyen annuel a été de 1.8%.

Source: Statistique Canada, Recensements du Canada.

Malgré tout, le niveau de revenu était sensiblement élevé. En effet, en 1976, le revenu moyen dans l'agglomération de Sorel-Tracy étant de \$10,800, soit un revenu moyen supérieur de 12.7% à celui observé dans l'ensemble des villes satellites (\$9,585) et comparable à celui observé dans la région métropolitaine (\$10,820). De plus, en 1978, on enregistrait pour l'agglomération de Sorel-Tracy une rémunération hebdomadaire moyenne dans les industries manufacturières de \$334.40, soit une rémunération supérieure de 16.1% à celle de la ville satellite ayant la deuxième meilleure rémunération, i.e. Valleyfield (\$288.01) et supérieure de 24.5% à celle de la région métropolitaine (\$268.60). Illustration de cet effet revenu: dans l'agglomération Sorel-Tracy, 58.4% des gens sont propriétaires de leur logement contre 38.2% dans la région métropolitaine.

Le niveau de vie de l'agglomération de Sorel-Tracy est donc supérieur à la moyenne québécoise et découle de la présence d'une infrastructure industrielle axée sur l'industrie lourde, soit l'équipement lourd et la métallurgie. En effet, ce type d'industrie exige, de par sa technologie, une main-d'oeuvre spécialisée ce qui entraîne des salaires plus élevés.

#### b - Structure générale de l'économie

De 1971 à 1979, le nombre total d'emplois de l'agglomération Sorel-Tracy passait de 13,700 à 17,244, selon nos estimés. Ceci représente un taux d'accroissement annuel moyen de 2.9%. Plus particulièrement de 1977 à 1979, l'emploi total passait de 16,385 à 17,244 emplois.

Le tableau 2 donne la répartition de l'emploi total en 1977 et en 1979 par secteur d'activité économique. En 1979, le secteur de la fabrication représentait 53.3% de l'emploi total par rapport à 46.3% pour le secteur tertiaire. Fait important à souligner: l'agglomération n'occupait en 1971 que le cinquième rang par rapport à l'ensemble des 7 villes satellites<sup>1</sup> pour l'emploi tertiaire total.

---

1) Ces villes sont: Joliette, St-Jérôme, Valleyfield, St-Jean, Sorel-Tracy, St-Hyacinthe et Granby.

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI TOTAL PAR SECTEUR  
POUR L'AGGLOMÉRATION SOREL-TRACY

SECTEUR	Nombre d'emplois		% de l'emploi total en 1979
	1977	1979	
- Secteur primaire	75	75	0.4
- Secteur de la fabrication			
. équipement lourd	3725	4144	24.0
. métallurgie	3119	3083	17.9
. textile, bonneterie, vêtement	936	1052	6.1
. industrie chimique	350	352	2.0
. autres	544	567	3.3
SOUS-TOTAL	8674	9198	53.3
- Secteur tertiaire			
. commerce	2117	2117	12.3
. hôpitaux et écoles	2054	2054	11.9
. autres services	2586	2921	17.0
. administration et finance	879	879	5.1
SOUS-TOTAL	7636	7971	46.3
TOTAL	16385	17244	100.0

Sources: - Survey of Markets, 1979  
 - Commission de développement économique Sorel-Tracy et région, Colloque économique régional: avenir de notre région, Document de référence, Reynald Bergeron, Commissaire industriel, 30 novembre et 1er décembre 1979.  
 - Secor Inc.

En effet, l'agglomération Sorel-Tracy n'a jamais eu de vocation gouvernementale ou administrative, comme Joliette par exemple, ni de rayonnement sous-régional très étendu. Au niveau commercial, elle subit une concurrence de plus en plus forte de villes telles que Longueuil, St-Hyacinthe, etc.

C'est le secteur manufacturier qui constitue la force motrice de l'agglomération Sorel-Tracy. En effet, la région Sorel-Tracy représente l'agglomération la plus industrialisée des sept villes satellites de Montréal.

Voyons de plus près l'évolution du secteur secondaire, de même que sa composition et ses caractéristiques dominantes. De 1971 à 1979, l'emploi manufacturier total de l'agglomération Sorel-Tracy passait de 7,750 à 9,198 emplois selon nos estimés, soit un taux d'accroissement annuel moyen de 2.2%. Plus particulièrement de 1977 à 1979, l'emploi manufacturier total passait de 8,674 à 9,198 emplois.

Le tableau 3 donne la répartition de l'emploi manufacturier par catégorie d'activité économique en 1977 et en 1979. On constate que l'industrie lourde, soit le secteur équipement lourd et la métallurgie (première transformation des métaux - produits en métal), représentait en 1979 78.6% de l'emploi manufacturier total. Si l'on ajoute la catégorie: textile-bonneterie-vêtement et la catégorie: industrie chimique, on obtient 94% de l'emploi manufacturier total de l'agglomération. Il s'agit d'une forte concentration de l'emploi dans 4 domaines d'activité économique. De plus, ce tableau illustre très bien la vocation bipolaire (équipement lourd - métallurgie) de l'économie soreloise.

Le tableau 4 présente l'évolution et la structure de l'emploi de la base économique de l'agglomération Sorel-Tracy en 1977 et en 1979. Le tableau 5 établit la comparaison entre l'emploi de la base et l'emploi total en 1979. On constate que:

- i) Seulement de 1977 à 1979, l'emploi total de la base passait de 8,498 à 9,001 emplois.

TABLEAU 3  
EVOLUTION DE L'EMPLOI PAR CATEGORIE  
DANS LE SECTEUR DE LA FABRICATION  
POUR L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

CATEGORIE	NOMBRE D'EMPLOIS		NOMBRE D'ENTREPRISES EN 1979
	1977	1979	
1. Equipement lourd	3,725	4,144	7
2. Première transformation des métaux	2,944	2,829	7
3. Produits en métal	175	254	22
4. Textile, bonneterie, vêtement	936	1,052	12
5. Industrie chimique	350	352	4
6. Électricité	114	116	1
7. Aliments et boissons	105	110	10
8. Bois	72	80..	15
9. Meubles	72	75..	13
10. Imprimerie et édition	41	68	8
11. Produits non métalliques	68	55..	3
12. Transport et entreposage	59	53	2
13. Divers	13	10	5
TOTAL	8674	9198	109

Sources: - Commission de développement économique Sorel-Tracy et région  
- Secor Inc.

TABLEAU 4  
 EVOLUTION ET STRUCTURE PAR CATEGORIE  
 DE L'EMPLOI DE LA BASE  
 POUR L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

CATEGORIE	NOMBRE D'EMPLOIS		CHANGEMENT 77 - 79	STRUCTURE DES EMPLOIS 1979
	1977	1979		
1. Secteur primaire	75	75	0	0.8
2. Equipement lourd	3,722	4,138	+ 416	46.0
3. Première transformation des métaux	2,943	2,828	- 115	31.4
4. Produits en métal	155	229	+ 74	2.6
5. Textile, bonneterie, vêtement	930	1,046	+ 116	11.6
6. Industrie chimique	340	342	+ 2	3.8
7. Electricité	114	116	+ 2	1.3
8. Meubles	53	56	+ 3	0.6
9. Aliments et boissons	42	54	+ 12	0.6
10. Transport et entreposage	59	53	- 6	0.6
11. Bois	33	31	- 2	0.3
12. Imprimerie et édition	5	6	+ 1	0.1
13. Secteur tertiaire	27	27	0	0.3
TOTAL	8498	9001	+ 503	100.0

Source: SECOR Inc.

## COMPARAISON PAR CATEGORIE DE LA SITUATION

EMPLOI TOTAL VERSUS EMPLOI DE LA BASEPOUR L'AGGLOMERATION SOREL - TRACY

( 1979 )

CATEGORIE	EMPLOI TOTAL	EMPLOI DE LA BASE	NOMBRE D'ENTREPRISES DE LA BASE
1. Secteur primaire	75	75	—
2. Equipement lourd	4,144	4,138	5
3. Première transformation des métaux	2,829	2,828	6
4. Produits en métal	254	229	13
5. Textile, bonneterie, vêtement	1,052	1,046	10
6. Industrie chimique	352	342	3
7. Electricité	116	116	1
8. Aliments & boissons	110	54	2
9. Bois	80	31	2
10. Meubles	75	56	3
11. Imprimerie et édition	68	6	1
12. Produits non métalliques	55	0	0
13. Transport et entreposage	53	53	2
14. Divers fabrication	10	0	0
15. Secteur tertiaire	7971	27	2
TOTAL	17244	9001	50

Source: SECOR Inc.



- ii) Les emplois manufacturiers de l'industrie lourde, soit les secteurs d'activité économique: équipement lourd - première transformation des métaux et produits en métal, constituaient presque tous (à 32 emplois près) des emplois de la base économique. Il en est de même en ce qui a trait aux deux autres secteurs d'activité économique majeurs, soit le textile, bonneterie, vêtement et l'industrie chimique. Les emplois manufacturiers de ces secteurs constituaient presque tous (à 16 emplois près) des emplois de la base économique. Le tableau 5 illustre très bien ces dernières considérations. On constate encore la nette dominance de l'industrie lourde dans l'emploi de la base. L'industrie lourde représentait, à elle seule en 1979, 80% de l'emploi total de la base, 78.2% de l'emploi manufacturier total et 41.7% de l'emploi total. L'économie de la région est donc relativement spécialisée.
- iii) Non seulement, y a-t-il concentration de l'emploi de la base dans l'industrie lourde, mais ce, dans un nombre restreint d'entreprises: 24 entreprises dans l'industrie lourde par rapport à 50 entreprises au total dans la base et par rapport à 109 dans le secteur manufacturier.
- iv) Le rapport des emplois totaux sur les emplois de base était de 1.92 en 1979. Ceci suggère un multiplicateur inférieur à 2.0, ce qui reflète la faiblesse du secteur tertiaire de la région.

### 3 - Les entreprises de la base économique

Cette section présente une analyse exhaustive de la base économique de l'agglomération Sorel-Tracy. (Le secteur agricole a toutefois été exclu, n'étant pas dans le champ de juridiction du commissariat.) Nous passerons en revue chacun des secteurs d'activité économique de la base, leurs entreprises constituantes et leurs caractéristiques jugées les plus importantes. Les tableaux 6 à 17 constitueront à cet égard les synthèses par excellence de l'information.<sup>1</sup> Ils apparaissent en ordre décroissant d'importance quant au nombre d'emplois.

---

1) Nous avons préparé des fiches d'entreprises. Elles fournissent des renseignements complémentaires intéressants qui ont aidé d'ailleurs à classer ces entreprises comme appartenant à la base et à déterminer leur classification selon les classes 1 à 6.

i) Equipement lourd (Tableau 6, 4,138 emplois)

Les 2 employeurs majeurs dans ce secteur sont Marine Industries Ltée et Beloit Canada Ltée. Marine Industries Ltée est la propriété de la Société Générale de Financement. Le secteur des wagons de chemins de fer et le secteur hydro-électrique et industriel rapportaient en 1979, près de 75% de son chiffre d'affaires. L'importance de ces secteurs devrait s'accroître au cours des prochaines années, et ce, au détriment du secteur naval. Beloit Canada Ltée est la filiale de Beloit Corporation situé au Wisconsin, Etats-Unis. En raison de la nature cyclique de l'industrie des pâtes et papiers, Beloit a entrepris une diversification de ses opérations (pompes Goulds, turbines et compresseurs Elliot). De 15% du chiffre d'affaires que ce secteur représente actuellement, on envisage (objectif) de passer à 50% du chiffre d'affaires.

ii) Première transformation des métaux (Tableau 7, 2,828 emplois)

Q.I.T. Fer & Titane Inc. et sa filiale Poudres Métalliques du Québec Ltée, de même que les 2 aciéries, Acier Atlas et Crucible Steel, représentent les employeurs majeurs de ce secteur. Ces entreprises sont des filiales de multinationales américaines et leur marché s'étend à travers le Canada, les Etats-Unis et l'Europe. On ne prévoit aucune expansion pour Q.I.T. Fer & Titane Inc. Aux Poudres Métalliques du Québec Ltée, filiale de Q.I.T., on prévoit faire en 1980 des investissements de l'ordre de \$11.4 millions dont \$8.3 millions pour une expansion, créant ainsi 30 nouveaux emplois. Faits importants à souligner, cette entreprise utilise des techniques avancées de production et représente le deuxième plus gros producteur de poudres métalliques en Amérique du Nord. La fonderie d'acier Acier Sorel, de contrôle local, avait fermé ses portes en décembre 1978 et vient de réouvrir (octobre 1979). On prévoyait atteindre 150 emplois d'ici la fin de 1980. Toutefois, en mars 1980, l'entreprise avait déjà atteint 160 emplois.

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEEQUIPEMENT LOURD

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Marine Industries Ltée	1898	non local	Sorel-Tracy	Construction navale, wagons de chemin de fer, matériel hydro-électrique et industriel	3,300	3,531
2. Beloit Canada Ltée	1962	non local	St-Joseph-de-Sorel	Machinerie et équipement lourds dans les 2 secteurs suivants: - industrie des pâtes et papier - les pompes Goulds, les turbines et compresseurs Elliot	300	525
3. Omnimar	1835	local	Sorel	Construction navale et construction dans le secteur industriel	80	40
4. Sceptre Dredging Ltd.	—	non local	St-Pierre-de-Sorel	Entretien et réparations navals	30	30
5. Ateliers Lafleur Inc. (Les)	1955	local	St-Pierre-de-Sorel	Carrosseries spécialisées de camions	12	12
TOTAL					3,722	4,138

## ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

## PREMIERE TRANSFORMATION DES METAUX

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Q.I.T. Fer et Titane Inc.	1950	non local	Tracy	Traitement du minerai d'ilménite produisant - des scories titani-fères; et - de la fonte angueuse	1,620	1,620
2. Poudres Métalliques du Québec Ltée (Les)	1968	non local	Tracy	Poudres métalliques	180	180
3. Acier Atlas	1963	non local	Tracy	Produits en acier inoxydable en feuilles et en bobines	480	480
4. Crucible Steel	1959	non local	St-Joseph-de-Sorel	Acierie: grosses pièces de forge sur mesure (aciers fins ou aciers spéciaux)	300	350
5. Acier Sorel	1932	local	Sorel	Fonderie d'acier	295	115
6. Fonderie Laperle Ltée (La)	1957	local	St-Ours	Fonderie de fonte (fonte grise et nodulaire)	68	83
TOTAL					2,943	2,828

iii) Produits en métal (Tableau 8, 229 emplois)

Ce secteur est constitué de nombreuses p.m.e., dont la création est récente (elles ont toutes été créées après 1969-70, à l'exception de 2 entreprises). Elles sont toutes de contrôle local, à l'exception d'une (Seaway Plate & Structural Steel). Leurs dirigeants ont presque tous travaillé dans les grandes entreprises locales de l'industrie lourde. Ces entreprises sont majoritairement des "plate shops" ou "machine shops" (atelier de métal en feuilles et atelier d'usinage). Elles desservent l'industrie lourde et se sont justement développées en raison de la sous-traitance des grosses entreprises locales telles que Q.I.T. Fer & Titane Inc., Acier Atlas, Beloit Canada Ltée et Sidbec Dosco (Contrecoeur). Les Industries Roc-Acier 1978 Ltée iront toutefois s'établir à Contrecoeur au cours de l'année 1980, en raison d'une expropriation.

iv) Textile, bonneterie, vêtements (Tableau 9, 1,046 emplois)

A part Celanese Canada Inc., toutes les entreprises de ce secteur sont des p.m.e. La majeure partie de ces entreprises sont des ateliers de couture faisant de la sous-traitance pour des entreprises montréalaises. Par contre, les marchés de Tricot Richelieu Inc. (bonneterie) et de Sorel Manufacture Inc. s'étendent à travers le Canada et les Etats-Unis. Celanese Canada Inc., un des employeurs importants de la région, oeuvre dans la fabrication de tapis. L'entreprise fonctionne à 60% de sa capacité et son marché s'étend à travers le Canada principalement.

v) Industrie chimique (Tableau 10, 342 emplois)

L'industrie chimique constitue le quatrième secteur d'emploi majeur. On y retrouve une grosse entreprise: Tioxide du Canada Inc. Cette entreprise appartient à un groupe anglais (Tioxide Group Limited) et fabrique du bioxyde de titane. Elle utilise comme matière première des scories titanifères produites par l'usine de Q.I.T. Fer & Titane. Elle vend sa production principalement au Canada, mais exporte aussi aux Etats-Unis.

## ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

## PRODUITS EN METAL

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Groupe Brun:					73	107
- Tracy Plate Shop ou Atelier de métal en feuille de Tracy Inc.	1969	local	Tracy	Equipements industriels sur mesure	13	20
- Industries TM Inc. (Les)	1970	local	Tracy	Installation d'équipe- ments industriels dans l'industrie lourde	40	40
- Services d'entretien Inc.	1979	local	Tracy	Réparation, entretien et remplacement d'équi- pements industriels dans l'industrie lourde	0	10
- Paul Machine Shop Inc.	1954	local	St-Joseph-de-Sorel	Atelier d'usinage et et de réparation	20	23
- Enerbec	1973	local	Tracy	Quincaillerie pour les mines et articles géné- raux de quincaillerie pour la consommation de masse	0	14
2. Fabspec Inc.	1974	local	Sorel	Vaisseaux sous pression et produits en acier inoxydable	25	35
3. Seaway Plate & Structural Steel Ltd	1964	non local	Sorel	Grosses pièces d'acier pour l'industrie lourde	20	25

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEPRODUITS EN METAL

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
4. Tremson Inc.	1976	local	St-Joseph-de-Sorel	Pièces de métal sur mesure	8	19
5. Leclerc Inc. (H.P.)	1972	local	Ste-Victoire-de-Sorel	Pièces de métal en plaques sur demande	18	18
6. Atelier d'usinage Tracy Inc.	1976	local	St-Joseph-de-Sorel	Atelier d'usinage ou machinage de pièces métalliques	6	14
7. Gauthier & Fils (Bernard)	1979	local	St-Ours	Chaînes à engrenage lent (sauf pour pneus)	0	4
8. Industries Roc-Acier 1978 Ltée (Les)	1976	local	Tracy	Unités préfabriquées d'égoûts et d'aqueducs	4	4
9. Hydraulique Sorel-Tracy Enr.	1977	local	Tracy	Pièces hydrauliques	1	3
TOTAL					155	229

TABLEAU 9

## ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

TEXTILE, BONNETERIE, VETEMENT

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Celanese Canada Inc.	1948	non local	Sorel	Tapis	450	500
2. Tricot Richelieu Inc.	1935	local	Sorel	Bas, chaussettes, sous-vêtements et collants	137	145
3. Confection St-Ours Inc.	1962	local	St-Ours	Blouses, jupes, robes, et pantalons pour dames	65	96
4. Sorel Manufacture Inc.	1972	non local	Sorel	Chemises pour hommes et femmes	40	68
5. Jane Manufacturing Co. Inc.	1967	local	Ste-Victoire-de-Sorel	Chemises pour garçons et dames	66	66
6. Morsam Manufacturing Co. Ltd.	1953	non local	Sorel	Négligés, robes de chambre et robes pour dames	25	50
7. Confection Sylvie Enr.	1976	local	Tracy	Blouses, jupes, robes et pantalons pour dames	60	50
8. Cie Canadienne Couture St-Ours Edgwood Casuals	1962	non local	St-Ours	Vêtements (robes) pour dames	46	40
9. Péloquin Fourrures (Louise)	1939	local	Sorel	Vêtements de fourrure	26	26
10. Sérigraphie Sorel Souvenirs Ltée	1945	local	Tracy	Sérigraphie sur textile	15	5
TOTAL					930	1,046



ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEINDUSTRIE CHIMIQUE

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Tioxide du Canada Inc.	1962	non local	Tracy	Bioxyde de titane	325	325
2. Cie de Peinture Style Ltée (La)	1959	local	St-Pierre-de-Sorel	Peinture et vernis	7	9
3. Union Carbide Canada Ltée	1966	non local	Tracy	Oxygène, azote et argon liquides	8	8
TOTAL					340	342

vi) Electricité (Tableau 11, 116 emplois)

Il n'y a qu'un seul établissement dans cette catégorie, soit la centrale thermique de Tracy qui appartient à l'Hydro-Québec.

vii) Meubles (Tableau 12, 56 emplois)

Ce secteur est constitué de 3 p.m.e., toutes de contrôle local.

viii) Aliments et boissons (Tableau 13, 54 emplois)

Ce secteur est constitué de 2 p.m.e. de contrôle local, existant depuis plus de 25 ans. La Laiterie Chalifoux Inc. fait preuve de beaucoup de dynamisme dans son secteur d'activité.

ix) Transport et entreposage (Tableau 14, 53 emplois)

Les 2 entreprises de ce secteur sont des filiales d'entreprises canadiennes: Branch Lines Ltd est une filiale des Chantiers Davie de Lauzon et les Elevateurs de Sorel sont une filiale de James Richardson & Sons Ltd., situé à Winnipeg. Elles existent depuis plus de 40 ans.

x) Bois (Tableau 15, 31 emplois)

Ce secteur est constitué de 2 p.m.e. de contrôle local. Les Entreprises B.C.P. Ltée envisagent pour 1980 un projet d'expansion de \$100,000, qui amènerait une création de 10 à 12 emplois. Le projet consiste à fabriquer des supports en bois pour souliers.

xi) Imprimerie et édition (Tableau 16, 6 emplois)

L'unique entreprise de ce secteur, l'Imprimerie Tracy Inc., envisage d'ouvrir des bureaux de ventes à Longueuil et à Varennes.

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEELECTRICITE

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
Centrale thermique de Tracy (Hydro- Québec)	1964	non local	Tracy	Electricité	114	116
TOTAL					114	116

TABLEAU 12

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEMEUBLES

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Pauzé & Fils 1975 Ltée (Paul)	1954	local	Tracy	Armoires de cuisine en bois, moulures en bois et mobiliers pour magasins	28	28
2. Forest Cie Ltée (Gilles)	1963	local	St-Pierre-de-Sorel	Mobiliers de chambres à coucher en bois et bibliothèques	11	16
3. Canada Chrome Furniture Ltée	1951	local	Tracy	Meubles de cuisine en métal	14	12
TOTAL					53	56

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEALIMENTS ET BOISSONS

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Laiterie Chalifoux Inc.	1945	local	Sorel	Produits laitiers, jus de fruits et de légumes	22	28
2. Seven Up Tracy Inc.	1954	local	Tracy	Embouteillage et livraison de Seven Up	20	26
TOTAL					42	54

TABLEAU 14

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUE

TRANSPORT ET ENTREPOSAGE

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Elévateurs de Sorel Ltée (Les)	1929	non local	Sorel	Céréaliers ou éléva- teurs de transborde- ment	41	38
2. Branch Lines Ltd.	1938	non local	St-Joseph-de-Sorel	Transport de pétrole par pétrolier	18	15
TOTAL					59	53

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEBOIS

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Industries de préservation du bois 1979 Ltée (Les)	1939	local	Tracy	Bois traité	22	20
2. Entreprises B.C.P. Ltée (Les)	1973	local	St-Pierre-de-Sorel	Tout emballage de bois concernant l'industrie et le commerce	11	11
TOTAL					33	31

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUEIMPRIMERIE ET EDITION

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
Imprimerie Tracy Inc.	1967	local	Tracy	Imprimerie commerciale et industrielle	5	6
TOTAL					5	6



## TABLEAU 17

ENTREPRISES DE LA BASE ECONOMIQUESECTEUR TERTIAIRE

NOM	DATE DE FONDATION	CONTROLE	LOCALISATION	ACTIVITES	EMPLOIS	
					1977	1979
1. Laflamme Fourrures Enr.	1947	local	Sorel	Vente de vêtements de fourrure	15	15
2. Croisières des Iles de Sorel Inc.	1970	local	Ste-Anne-de-Sorel	Excursions touris- tiques en bateau	12	12
TOTAL					27	27

xii) Secteur tertiaire (Tableau 17, 27 emplois)

Ce secteur comprend 2 p.m.e. de contrôle local. Laflamme Fourrures oeuvre dans le commerce de fourrures et a une bonne réputation dans la région de Montréal. Les Croisières des Iles de Sorel n'existent que depuis 1970. L'entreprise s'occupe d'organiser des croisières dans les îles de Sorel.

4 - La structure de l'économie: certains aspects particuliers

Deux aspects importants caractérisent la structure de l'économie soreloise, soit:

- La forte concentration des emplois dans un nombre limité d'entreprises et la vocation économique bipolaire de la région (équipement lourd - métallurgie)
- La création continue d'entreprises appartenant à la base économique

Cette section traitera de chacun de ces aspects.

a - La concentration des emplois et la vocation économique bipolaire

A part la vocation économique bipolaire (équipement lourd - métallurgie) de l'agglomération Sorel-Tracy, dont on a déjà traité dans les sections précédentes, l'économie soreloise se caractérise par son nombre limité d'employeurs comptant pour un pourcentage important de l'emploi. A cet effet, les tableaux 18 et 19 établissent la liste en 1979 des principales entreprises industrielles de l'agglomération Sorel-Tracy.

On constate que les 8 plus gros employeurs appartiennent, par ordre d'importance décroissant en termes d'emplois, au secteur de l'équipement lourd (Marine Industrie Ltée, Beloit Canada Ltée, pour un total de 4,056 emplois), de la métallurgie (Q.I.T. Fer & Titane Inc, les Poudres

## TABLEAU 18

PRINCIPALES ENTREPRISES INDUSTRIELLES  
DE L'AGGLOMÉRATION SOREL-TRACY

NOM DE L'ENTREPRISE	CATEGORIE	NOMBRE D'EMPLOIS EN 1979
1. Marine Industries Ltée	Équipement lourd	3,531
2. Q.I.T. Fer et Titane Inc.	Première transformation des métaux	1,620
3. Poudres Métalliques du Québec Ltée (Les)	Première transformation des métaux	180
4. Beloit Canada Ltée	Équipement lourd	525
5. Celanese Canada Inc.	Textile	500
6. Acier Atlas	Première transformation des métaux	480
7. Crucible Steel	Première transformation des métaux	350
8. Tioxide du Canada Inc.	Industrie chimique	325
9. Tricot Richelieu Inc.	Bonneterie	145
10. Centrale thermique de Tracy (Hydro-Québec)	Electricité	116
11. Acier Sorel	Première transformation des métaux	115
12. Groupe Brun	Produits en métal	107
13. Confection St-Ours Inc.	Vêtement	96
14. Fonderie Laperle Ltée (La)	Première transformation des métaux	83
TOTAL		8,173

Source: SECOR INC.

TABLEAU 19

PRINCIPALES ENTREPRISES INDUSTRIELLES  
DE L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

CATEGORIE	NOM DE L'ENTREPRISE	NOMBRE D'EMPLOIS EN 1979
Equipement : lourd	1. Marine Industrie Ltée	3,531
	2. Beloit Canada Ltée	525
Première transformation des métaux	1. Q.I.T. Fer et Titane Inc.	1,620
	2. Poudres Métalliques du Québec Ltée (Les)	180
	3. Acier Atlas	480
	4. Crucible Steel	350
	5. Acier Sorel	115
	6. Fonderie Laperle Ltée (La)	83
Textile	1. Celanese Canada Inc.	500
	2. Tricot Richelieu Inc.	145
	3. Confection St-Ours Inc.	96
Industrie chimique	Tioxide du Canada Inc.	325
Electricité	Centrale thermique de Tracy (Hydro-Québec)	116
Produits en métal	Groupe Brun	107
TOTAL	14 entreprises	8,173

Source: SECOR INC.

Métalliques du Québec Ltée, Acier Atlas et Crucible Steel, pour un total de 2,630 emplois), au textile (Celanese Canada Inc, avec 500 emplois) et à l'industrie chimique (Tioxide du Canada Inc., avec 325 emplois). Ces 8 entreprises représentaient à elles seules en 1979, 7,511 emplois de base, soit 83.4% de l'emploi de base total. Si l'on ajoute les 6 autres plus importantes entreprises industrielles de l'agglomération (elles appartiennent aux secteurs textile, première transformation des métaux, électricité et au secteur produits en métal, secteur étroitement relié à l'industrie lourde), cela totalisait en 1979 8,173 emplois, soit 90.8% de l'emploi de base total. A part Marine Industrie Ltée, dont le secteur naval diminuera au cours des prochaines années au profit du secteur des wagons de chemin de fer et du secteur hydro-électrique et industriel (ces 2 derniers secteurs ne rééquilibreront peut-être pas totalement la diminution de main-d'oeuvre du secteur naval), le futur de ces entreprises n'apparaît pas problématique.

b - La création continue d'entreprises appartenant à la base économique

Depuis 1975, l'agglomération Sorel-Tracy a enregistré 27 ouvertures d'entreprises dans le secteur secondaire (ces entreprises existent toujours d'ailleurs en 1980) pour un total de 191 emplois en 1979. En comparaison, il n'y a eu depuis 1975 qu'une seule fermeture d'entreprise dans le secteur de la fabrication, entraînant une perte de 2 emplois. Ces 27 entreprises représentaient en 1979 (encore vrai en 1980) 24.8% du nombre total d'entreprises dans le secteur secondaire mais seulement 2.1% de l'emploi manufacturier total. Les tableaux 20 et 21 établissent la liste exhaustive depuis 1975 de ces créations d'entreprises et identifient la fermeture d'entreprise. Parmi ces 27 entreprises, 7 appartenaient à la base économique locale et totalisaient en 1979, 114 emplois. Ces 7 entreprises représentaient en 1979 (encore vrai en 1980) 14% du nombre total d'entreprises de la base mais seulement 1.3% de l'emploi de base total. Il n'en demeure pas moins que ces faits témoignent d'un potentiel très intéressant d'entrepreneurs. On constate d'ailleurs qu'il y a eu des créations d'entreprises dans des secteurs aussi divers que les

LISTE DES CREATIONS D'ENTREPRISES  
DANS L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY DEPUIS 1975

CATEGORIE	NOM DE L'ENTREPRISE	DATE DE FONDATION	BASE OU NON BASE	NOMBRE D'EMPLOIS 1979
PRODUITS EN METAL	1. Tremson Inc.	1976	Base	19
	2. Enerbec	Ouverture en 1973; active depuis 1978	Base	14
	3. Atelier d'usinage Tracy Inc.	1976	Base	14
	4. Services d'entretien Inc.	1979	Base	10
	5. Gauthier & Fils (Bernard)	1979	Base	4
	6. Hydraulique Sorel-Tracy Enr.	1977	Base	3
	7. Théroux Aluminium et Ferblanterie	1975	Non base	2
	8. Atelier mécanique Alain Ethier Enr.	1978	Non base	1
TEXTILE, BONNETERIE, VETEMENT	Confection Sylvie Enr.	1976	Base	50
BOIS	1. Portes et châssis Eddy Boulet Inc. (Les)	1977	Non base	9
	2. Chevrons du Richelieu Inc. (Les)	1976	Non base	7
	3. Trinque Enr. (Roland)	1977	Non base	6
	4. Atelier du bois	1978	Non base	2
	5. Enreprises René Dumas Enr. (Les)	1975	Non base	1
	6. Portes de garage Ste-Victoire (Les)	1975)	Non base	1
IMPRIMERIE ET EDITION	Deux (2) Rives (Les)	1978	Non base	14
PRODUITS NON METALLIQUES	Pierre Soreloises Inc. (Les)	1975	Non base	10

LISTE DES CREATIONS D'ENTREPRISES  
DANS L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY DEPUIS 1975

CATEGORIE	NOM DE L'ENTREPRISE	DATE DE FONDATION	BASE OU NON BASE	NOMBRE D'EMPLOIS 1979
MEUBLES	1. Centre ébéniste de Tracy Enr.	1976	Non base	2
	2. Daneau Menuiserie Ebénisterie (Camille)	1977	Non base	2
	3. Rembourrage Décor Présent	1977	Non base	2
	4. Rembourrage Eclair	1976	Non base	1
ALIMENTS ET BOISSONS	1. Boutique Aux Beignes Dorés Inc.	1976	Non base	4
	2. Pâtisserie La Petite Normandie	1978	Non base	2
EQUIPEMENT LOURD	Stanmar Canada Ltée	1978	Non base	3
DIVERS- FABRICATION	1. Bastien Denturologiste (Maurice)	1975	Non base	5
	2. Hébert Denturologiste (Pierre)	1975	Non base	2
	3. Drainage Richelieu Inc.	1976	Non base	1

Depuis 1975, il y a eu au total dans l'agglomération Sorel-Tracy et région, 27 ouvertures d'entreprises, pour un total de 191 emplois. Sept (7) de ces entreprises appartiennent à la base économique locale et ont créé 114 emplois.

Sources: -Commission de développement économique Sorel-Tracy et région  
-SECOR INC.

LISTE DES FERMETURES D'ENTREPRISES  
DANS L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY DEPUIS 1975

CATEGORIE	NOM DE L'ENTREPRISE	DATE DE FONDATION	DATE DE FERMETURE	BASE OU NON BASE	NOMBRE D'EMPLOIS À LA FERMETURE
DIVERS-FABRICATION	Cires du Québec Enr. (Les)	1973	1979	Non base	2

Sources: - Commission de développement économique Sorel-Tracy et région  
- SECOR INC.



produits en métal, le textile, le bois, l'imprimerie et édition, etc. Toutefois, le secteur de création qui attire le plus l'attention est sans contredit le secteur produits en métal: 8 ouvertures d'entreprises depuis 1975, 67 emplois en 1979 (soit plus du tiers des nouveaux emplois manufacturiers depuis 1975), 6 entreprises appartenant à la base par rapport à 7 pour l'ensemble des secteurs avec 64 emplois en 1979 ou 56.1% des nouveaux emplois manufacturiers de la base depuis 1975.

Ceci n'est pas le fruit du hasard. La majeure partie des dirigeants des entreprises du secteur produits en métal ont déjà travaillé dans les grandes entreprises locales. Ces grandes entreprises constituent aujourd'hui pour ces p.m.e. d'importants clients. C'est le phénomène de la sous-traitance, et ce, en raison du transfert de connaissances spécialisées de l'industrie lourde locale à ces p.m.e. Si l'avenir de Sorel est tributaire de l'industrie lourde locale, il existe un potentiel d'entrepreneurship local dans le secteur produits en métal tel que le futur de l'agglomération Sorel-Tracy passera aussi par la croissance du secteur produits en métal.

#### 5 - Conclusions

L'économie de l'agglomération Sorel-Tracy repose sur une base économique solide et spécialisée. L'industrie lourde constitue sa marque de commerce: cela représente d'ailleurs un net avantage comparatif par rapport à d'autres régions du Québec. C'est un peu le "Hamilton" québécois. Cependant, quant aux grandes entreprises, même si l'on ne prévoit aucune fermeture dans un horizon de moyen terme (5 ans), il y a une relative stagnation des investissements, expansions et nouveaux projets. Les Poudres Métalliques du Québec Ltée constituent le dernier investissement majeur de l'agglomération (1968). Par contre, les p.m.e. témoignent d'un dynamisme et d'un esprit d'entrepreneurship certains. A cet égard, le secteur "produits en métal" remporte la palme. Le futur de l'agglomération Sorel-Tracy sera certainement marqué par une continuité de la croissance de ce secteur.

La spécialisation de l'économie soreloise, la disponibilité de main-d'oeuvre qualifiée et la proximité du marché montréalais constituent des atouts majeurs qui pourraient être exploités. Insuffler un nouveau dynamisme à la base économique locale s'avère ainsi nécessaire. La croissance de l'économie soreloise devrait s'articuler autour de la croissance des entreprises de la base qui sont déjà en place et de la création d'entreprises. Telle est l'orientation générale de la stratégie proposée au chapitre suivant.



CHAPITRE V  
LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Nous présentons dans ce chapitre la stratégie de développement élaborée pour l'agglomération de Sorel-Tracy, de même que la démarche sous-jacente à son élaboration. Le plan d'action s'inspire directement de cette stratégie. Il est d'ailleurs toujours difficile d'établir la frontière entre ce qui est d'ordre stratégique et ce qui appartient au plan d'action. Le plan d'action consiste en une série d'activités et d'actions précises devant être réalisées au cours de l'année et ayant pour but d'atteindre les objectifs visés par la stratégie de développement économique: c'est essentiellement un programme de travail. Le plan d'action est de nature privée et est un document interne du commissariat. (La Commission n'a pas à être jugée sur son plan d'action mais plutôt sur les objectifs de la stratégie). De plus, le plan d'action doit être révisé annuellement, compte tenu de l'évolution de la situation et des succès et échecs qui en ont résulté, tandis que les objectifs stratégiques ont été élaborés pour une période de 5 ans: on doit s'y en tenir jusqu'à la fin de cette période de 5 ans.

Ce chapitre se divise en 3 sections. La première section traite des objectifs visés par la stratégie. La seconde section présente une analyse sectorielle des objectifs poursuivis, de même qu'une esquisse des interventions proposées. La troisième section s'intéresse à l'organisation du commissariat industriel et aux ressources nécessaires.

1 - Les objectifs stratégiques

Avant de déterminer les objectifs, nous avons poursuivi la démarche suivante:

a - Référence: Tableau 1

- i) Nous avons regardé l'évolution récente des emplois de la base. Etant donné la forte concentration des emplois dans un nombre limité d'entreprises, nous nous sommes d'abord intéressés à l'évolution des 14 principales entreprises industrielles de l'agglomération.<sup>1</sup>
- ii) A partir de cela et des renseignements recueillis auprès de ces entreprises, nous avons dégagé trois scénarios, soit:

Un scénario du minimum (MIN)

Hypothèses: 1- Cas le plus pessimiste quant à l'évolution de l'emploi total dans ces entreprises de la base.

2- Absence ou inactivité du commissariat.

Résultat: Perte de 1,113 emplois de base en 5 ans, soit une diminution de 13.3% des emplois de base par rapport à 1980.

Un scénario médian (MED)

Hypothèses: 1- Poursuite de la tendance récente quant à l'évolution des emplois.

2- Une action limitée du commissariat.

Résultat: Quasi stabilisation du nombre d'emplois de la base par rapport à 1980, soit 8,365 emplois de base en 1985 par rapport aux 8,368 estimés pour 1980.

---

1) Nous avons fait un estimé du nombre d'emplois moyens que nous croyons plausible pour l'année 1980. Il en a été de même dans les tableaux suivants.

EMPLOIS DES PRINCIPALES ENTREPRISES INDUSTRIELLES  
DE L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

ENTREPRISE	1977	1979	ESTIMÉ 1980	MIN.	MÉD.	MAX.
1 - Marine Industries Ltée	3300	3531	3531	3000	3400	3700
2 - Q.I.T. Fer & Titane Inc.	1620	1620	1620	1600	1620	1650
3 - Poudres Métalliques du Québec Ltée (Les)	180	180	180	200	220	235
4 - Beloit Canada Ltée	300	525	700	500	700	800
5 - Celanese Canada Inc.	450	500	500	400	450	500
6 - Acier Atlas	480	480	480	400	480	550
7 - Crucible Steel	300	350	350	300	350	400
8 - Tioxide du Canada Inc.	325	325	325	300	325	325
9 - Tricot Richelieu Inc.	137	145	145	100	140	150
10 - Centrale thermique de Tracy (Hydro-Québec)	114	116	116	125	130	130
11 - Acier Sorel	295	115	115	100	150	200
12 - Groupe Brun	73	107	125	100	200	400
13 - Confection St-Ours Inc.	65	96	96	50	90	110
14 - Fonderie Laperle Ltée (La)	68	83	85	80	110	150
<b>TOTAL</b>	<b>7707</b>	<b>8173</b>	<b>8368</b>	<b>7255</b>	<b>8365</b>	<b>9300</b>
				(-1113)	(-3)	(+ 932)
				(-13.3%)	(-0.04%)	(+ 11.1%)

Un scénario du maximum (MAX)

Hypothèses: 1- Cas le plus optimiste quant à l'évolution de l'emploi total dans ces entreprises de la base.

2- Réussite complète des interventions du commissariat.

Résultat: Gain de 932 emplois de base en 5 ans, soit une augmentation de 11.1% des emplois de base par rapport à 1980.

b - Référence: Tableau 2

Sur la base de cette analyse, nous avons entrepris le même type de démarche, mais au niveau agrégé, soit par secteur d'activité économique.

- i) Nous avons regardé l'évolution récente des emplois de base.
- ii) A partir de cela et des renseignements fournis par les tableaux 18 et 19 du chapitre précédent quant aux créations et fermetures d'entreprises dans l'agglomération depuis 1975, nous avons dégagé à nouveau les scénarios MIN, MED et MAX, en utilisant respectivement les mêmes hypothèses qu'en (a). Chaque scénario était cependant divisé en 2 parties, soit:
  - La croissance des entreprises de la base déjà en place
  - Les nouveaux établissements

Le tableau 2 présente les résultats.

TABLEAU 2

EMPLOIS DE LA BASE PAR CATEGORIE  
 POUR L'AGGLOMERATION SOREL TRACY

	<u>1977</u>	<u>1979</u>	<u>ESTIMÉ</u> <u>1980</u>	<u>MIN.</u>	<u>MÉD.</u>	<u>MAX.</u>
<u>A. Croissance d'entreprises en place</u>						
1- Secteur primaire	75	75	75	60	75	75
2- Équipement lourd	3722	4138	4313	3600	4200	4600
3- Première transformation des métaux	2943	2828	2830	2680	2930	3185
4- Produits en métal	155	229	247	225	350	625
5- Textile, bonneterie, vêtement	930	1046	1046	750	1055	1175
6- Industrie chimique	340	342	342	317	342	345
7- Électricité	114	116	116	125	130	130
8- Meubles	53	56	56	55	63	66
9- Aliments et boissons	42	54	54	61	82	95
10- Bois	33	31	31	31	46	51
11- Imprimerie et édition	5	6	6	6	10	10
12- Transport et entreposage	59	53	53	53	56	56
13- Secteur tertiaire	27	27	27	27	27	30
-----						
SOUS-TOTAL	8498	9001	9196	7990	9366	10443
<u>B. Nouveaux établissements</u>						
1- Nouvelles entreprises catégorie produits en métal (5)				50	75	125
2- Nouvelles entreprises autres catégories (10)				75	150	200
3- Mutation d'entreprises du secteur induit vers la base (5)				25	50	75
4- Importation d'établissements (1)				0	200	400
-----						
SOUS-TOTAL				150	475	800
-----						
TOTAL	8498	9001	9196	8140	9841	11243
				(-1056)	(+ 645)	(+ 2047)
				(-11.48%)	(+ 7.01%)	(+ 22.26%)



c - Référence: Tableaux 3, 4 et 5

A partir de ces scénarios et du fait que les ressources en temps du commissariat sont limitées, nous avons déterminé des objectifs stratégiques. Ces objectifs se situent entre le scénario médian et le scénario maximum. Pour déterminer ces objectifs, nous avons d'abord isolé les secteurs qui affichaient un potentiel de croissance élevé et où il nous apparaissait très plausible que le scénario médian soit dépassé. Ces secteurs sont les suivants:

- i) Première transformation des métaux
- ii) Produits en métal
- iii) Textile, bonneterie, vêtement
- iv) Aliments et boissons
- v) Nouvelles entreprises, catégorie produits en métal

Pour les autres secteurs, nous avons adopté le scénario médian. C'est ainsi que l'objectif proposé est une création de 970 emplois de base d'ici 1985. Ceci constitue une hausse d'environ 10% des emplois de base en cinq ans, soit une moyenne annuelle de 2%. Nous proposons donc pour 1985, les 6 objectifs suivants:

- i) Création de 970 emplois de base d'ici 1985. Il s'agit d'une hausse de 10% des emplois de la base économique par rapport à 1980, ou une moyenne annuelle de 2%. En 1985, le nombre total d'emplois de base devrait alors être de 10,166 emplois. On peut prévoir que chaque nouvel emploi de base amènera la création d'un emploi dans le secteur induit. Le nombre total d'emplois dans l'agglomération Sorel-Tracy passerait donc d'un peu plus de 17,200 à 19,200 emplois en 1985.
- ii) Création de 15 entreprises dans la base industrielle locale et établissement d'un climat favorable à l'entrepreneurship. Attention prioritaire accordée aux nouvelles entreprises dans le secteur produits en métal.
- iii) Favoriser la montée d'entreprises industrielles de taille moyenne contrôlées localement. Attention prioritaire accordée aux entreprises dans le secteur produits en métal.

TABLEAU 3

EMPLOIS DE LA BASE PAR CATEGORIE  
POUR L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

A. Croissance d'entreprises en place	1977	1979	ESTIMÉ 1980	OBJECTIF 1985	
				TOTAL	CHANGEMENT
1- Secteur primaire	75	75	75	75	0
2- Équipement lourd	3722	4138	4313	4200	-113
3- Première transformation des métaux	2943	2828	2830	3000	+170
4- Produits en métal	155	229	247	510	+263
5- Textile, bonneterie, vêtement	930	1046	1046	1100	+ 54
6- Industrie chimique	340	342	342	342	0
7- Électricité	114	116	116	130	+ 14
8- Meubles	53	56	56	63	+ 7
9- Aliments et boissons	42	54	54	92	+ 38
10- Bois	33	31	31	46	+ 15
11- Imprimerie et édition	5	6	6	10	+ 4
12- Transport et entreposage	59	53	53	56	+ 3
13- Secteur tertiaire	27	27	27	27	0
-----					
SOUS-TOTAL	8498	9001	9196	9651	+455
B. Nouveaux établissements					
1- Nouvelles entreprises catégorie produits en métal (5)				115	+115
2- Nouvelles entreprises autres catégories (10)				150	+150
3- Mutation d'entreprises du secteur induit vers la base (5)				50	+ 50
4- Importation d'établissements (1)				200	+200
-----					
SOUS-TOTAL				515	+515
-----					
TOTAL	8498	9001	9196	10166	+970 (+10.55%)

(  
moyenne annuelle:  
+ 2.11%  
)

TABLEAU 4

EMPLOIS DE LA BASE PAR CATEGORIE  
 POUR L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

	1977	1979	ESTIME	MIN.	MED.	MAX.	OBJECTIF 1985
			1980	CHANGEMENT			CHANGEMENT
<u>A. Croissance d'entreprises en place</u>							
1- Équipement lourd	3722	4138	4313	- 713	- 113	+ 287	- 113
2- Première transformation des métaux	2943	2828	2830	- 150	+ 100	+ 355	+ 170
3- Autres catégories	1833	2035	2053	- 343	+ 183	+ 605	+ 398
-----							
SOUS-TOTAL	8498	9001	9196	-1206	+ 170	+1247	+ 455
<u>B. Nouveaux établissements</u>							
1- Nouvelles entreprises (15)				+125	+225	+325	+ 265
2- Mutation d'entreprises du secteur induit vers la base (5)				+ 25	+ 50	+ 75	+ 50
3- L'importation d'établissements (1)				0	+200	+400	+ 200
-----							
SOUS-TOTAL				+150	+475	+800	+ 515
-----							
TOTAL	8498	9001	9196	-1056	+ 645	+2047	+ 970

TABLEAU 5

EMPLOIS DE LA BASE PAR CLASSE  
POUR L'AGGLOMERATION SOREL-TRACY

CLASSE	1977	1979	CHANGEMENT					OBJECTIF 1985
			1981	1982	1983	1984	1985	CHANGEMENT TOTAL
Classe 1	264	385	+ 50	+ 50	+ 50	+100	+150	+400
Classe 2	93	55	-	-	-	-	-	0
Classe 3	1013	922	-	-	-	-	-	0
Classe 4	526	534	-	-	-	-	-	0
Classe 5	6505	7011	0	+ 5	+ 50	+ 10	+ 10	+ 75
Classe 6	22	19	- 4	-	-	-	- 16	- 20
<hr/>								
SOUS-TOTAL	8423	8926	+ 46	+ 55	+100	+110	+144	+455
<hr/>								
<u>Nouveaux établissements</u>								
1- Nouvelles entreprises catégorie produits en métal (5)			-	+ 15	+ 30	+ 30	+ 40	+115
2- Nouvelles entreprises autres catégories (10)			+ 10	+ 20	+ 30	+ 40	+ 50	+150
3- Mutation d'entreprises du secteur induit vers la base (5)			-	+ 5	+ 15	+ 15	+ 15	+ 50
4- Importation d'établissements (1)			-	-	+100	+100	-	+200
<hr/>								
SOUS-TOTAL			+ 10	+ 40	+175	+185	+105	+515
<hr/>								
TOTAL	8423	8926	+ 56	+ 95	+275	+295	+249	+970

- iv) Assurer une plus grande intégration des entreprises de l'industrie lourde.
- v) Amener l'implantation d'un nouvel établissement industriel intégré à l'industrie lourde actuellement en place.
- vi) Consolider les secteurs commercial et touristique.

## 2 - Les interventions sectorielles

La stratégie de développement économique prévoit une programmation d'activités orientées vers les entreprises de la base économique. Nous décrivons dans cette section l'approche sectorielle retenue, de même que certains éléments d'intérêt stratégique. L'approche sectorielle retenue reprend les divisions utilisées lors de l'élaboration de nos objectifs stratégiques à la section précédente, soit:

- La croissance des entreprises de la base déjà en place: la stratégie propose une rationalisation des interventions du commissariat à l'aide d'une classification des entreprises (classes 1 à 6).
  - Les nouveaux établissements de la base, soit:
    - . Les créations locales d'entreprises de la base
    - . Les mutations d'entreprises du secteur induit vers la base
    - . L'importation d'un établissement de la base
- et puis,
- Le secteur induit.
    - . Chacun de ces points fera l'objet d'une section.

a - Classification des entreprises de la base déjà en place

Le développement des entreprises de la base déjà en place constitue l'un des moyens privilégiés du commissariat pour atteindre ses objectifs d'emplois de base. Les entreprises ont été classées selon 6 classes, en fonction des interventions possibles du commissariat. Cette classification vise à rationaliser les interventions du commissariat. Elle est cependant préliminaire et le commissariat pourra la modifier, si nécessaire.

i) Classe 1: Les entreprises dynamiques

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

Le commissariat portera une attention spéciale à ces entreprises. D'une part, le commissaire industriel fera deux visites par année dans chacune de ces entreprises. D'autre part, on étudiera les possibilités de développement de chacune de ces entreprises. Le commissariat offrira à ces entreprises ses services pour entreprendre toutes activités de développement, particulièrement dans la préparation des demandes de subventions et de prêts. (Peu d'entrepreneurs demeurent impassibles face à une subvention équivalente à 30% du coût d'un projet d'investissement). De plus, le commissariat assurera la promotion de ces entreprises auprès des organismes gouvernementaux et para-gouvernementaux.

La liste des entreprises de classe 1 n'est pas immuable: à chaque année, on peut y apporter des changements. Toutefois, cette classe ne contiendra qu'un nombre limité d'entreprises. Selon notre classification préliminaire, les 10 entreprises de cette classe ne comptaient en 1979 que pour 4.3% (385 emplois) des emplois totaux de la base économique de la région Sorel-Tracy. Le nombre d'emplois pourrait doubler en 5 ans, représentant 41.2% de l'addition nette d'emplois de base.

ii) Classe 2: Les entreprises en hibernation

Cette classe regroupe les entreprises qui affichent un potentiel de croissance intéressant mais qui ont actuellement de sérieux handicaps qui empêchent toute expansion. Elles se "débrouillent" bien, mais en somme, dans leur situation actuelle, les possibilités de croissance de ces entreprises s'avèrent très faibles. Les handicaps peuvent être de nature managériale, financière ou technique. Le rôle du commissariat est de chercher à intéresser des investisseurs pour ces entreprises. Notre classification préliminaire en compte 3, représentant 55 emplois en 1979.

iii) Classe 3: Les entreprises à préserver

Les entreprises de cette classe ont un potentiel d'expansion limité, à cause de problèmes structurels. On y retrouvera, entre autres, des entreprises des secteurs mous. Leur importance en terme d'emplois de base justifie des efforts communautaires afin d'assurer leur continuité. Un suivi continu de ces entreprises sera fait d'autant qu'elles totalisaient en 1979 un nombre important d'emplois de base, soit 922 emplois ou 10.2% des emplois de base. Notre classification préliminaire établissait le nombre de ces entreprises à 5.

On pourra envisager deux types principaux d'intervention dans cette classe, soit la consolidation et l'assistance financière. La consolidation d'une entreprise impliquera généralement de nouveaux investissements, en vue d'une modernisation des équipements. Elle pourra être accompagnée d'une diminution du nombre d'emplois, mais elle se traduira par un renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise et de ses perspectives d'avenir. De plus, amener un propriétaire à réinvestir dans son entreprise constitue une protection contre une liquidation volontaire ou une mise en faillite prématurée. Le commissariat cherchera donc à atteindre cet objectif de réinvestissement. Il utilisera, entre autres, les possibilités de subventions comme stimulant.

L'assistance financière, particulièrement en situation de crise, peut s'avérer essentielle afin de maintenir en activité une entreprise en difficulté conjonctuelle. Le commissariat ne devrait cependant pas chercher à "sauver" à tout prix, des entreprises qui font face à des problèmes d'ordre structurel. Face à une crise structurelle, la consolidation représente la meilleure solution.

iv) Classe 4: Les entreprises tranquilles

La classe 4 regroupe les entreprises de la région qui ont un potentiel de croissance limité. Face à ces entreprises, l'attitude du commissariat en est une de "non indifférence", mais aussi une de "non intervention", sauf lorsqu'il y a une demande de la part de l'entreprise et que le commissariat juge qu'y accorder du temps constitue une bonne allocation de ses ressources. On retrouve dans cette classe 19 entreprises de base pour un total de 534 emplois.

v) Classe 5: Les grandes entreprises

Cette classe regroupe 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). 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 de d'autres entreprises dans leur voisinage, etc) qu'elles peuvent engendrer. Nous avons identifié 5 entreprises dans cette classe, totalisant 7,011 emplois (soit environ 78% de l'emploi total de la base). La stratégie de développement économique doit tenir compte des plans d'expansion de ces entreprises, mais d'une façon fort différente des entreprises de classe 1. On ne peut négliger une classe qui regroupe 78% des emplois de base. Toutefois, l'intervention du commissariat doit être bien adaptée à la structure de ces grandes entreprises.



vi) Classe 6: Les entreprises appelées à disparaître

Une activité économique n'a pas nécessairement pérennité. Certaines entreprises de la région sont appelées à fermer leurs portes ou encore à se relocaliser hors de l'agglomération Sorel-Tracy. Sans inviter leurs disparitions, le commissariat doit les planifier, particulièrement quant à la réutilisation des espaces et bâtisses ainsi abandonnés.

La classification des entreprises selon les 6 classes ci-dessus permet de rationaliser les interventions du commissariat. Ainsi, le commissaire industriel concentrera ses efforts sur les 10 entreprises de classe 1. Il ne négligera pas non plus les 5 entreprises de classe 3. Il maintiendra des dossiers sur 3 entreprises de classe 2. On s'intéressera à établir d'étroites relations avec les 7 entreprises de classe 5, en essayant de les impliquer tout particulièrement dans la promotion économique locale. Enfin, les 19 entreprises de classe 4 seront peu touchées par le commissariat.

b - Les nouveaux établissements

i) Les créations locales d'entreprises de la base

La stratégie de développement économique propose un objectif de 15 créations d'entreprises locales dans la base industrielle d'ici 1985 et de chercher à établir un climat favorable à l'entrepreneurship. Le plan d'action propose diverses mesures à ces fins. Entre autres, il fixe comme objectif la création d'une entreprise de la base durant la première année, de deux entreprises de la base durant la deuxième année, de trois entreprises de la base durant la troisième année, et ainsi de suite jusqu'à cinq entreprises de la base durant la cinquième année. La moyenne d'emplois à la cinquième année, dans ces quinze entreprises devrait être la même que celle observée dans les nouvelles entreprises de la base créées depuis 1975. Ceci donnerait un total de 265 emplois dans ces nouvelles entreprises.

La stratégie distingue au niveau de la création d'entreprises entre celles du secteur produits en métal (5 créations) et celles des autres secteurs (10 créations). Le potentiel d'entrepreneurs que révèlent le nombre de créations d'entreprises depuis 1975 (27 entreprises dont 7 appartenant à la base) est tel que cela constitue une force de l'économie locale sur laquelle il faut miser, et tout spécialement dans le secteur produits en métal. Le commissariat visera à encourager tout particulièrement les initiatives entrepreneuriales dans ce secteur et dans des secteurs connexes. Il veillera à créer des conditions favorables à la création d'entreprises. Un programme d'encadrement pour le départ de nouvelles entreprises sera préparé. Ainsi, des dossiers-types de demandes de subventions et de prêts seront disponibles.

Un autre élément fondamental est la création d'un climat favorable à l'entrepreneurship. Ce climat résultera d'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 à l'animation du milieu. Le rôle du commissariat est de s'assurer qu'il y a animation.

Les objectifs visés par le travail d'animation sont:

- La valorisation du rôle de dirigeant d'entreprise manufacturière et une plus grande accessibilité de ce rôle;
- La valorisation du risque entrepreneurial;
- Le développement d'attitudes favorables face au développement de la région, à la qualité de la main-d'oeuvre, aux relations ouvrières et au dynamisme du milieu des affaires de la région.

Les moyens à la disposition du commissariat sont, entre autres:

- Des conférences avec des personnalités du monde économique lors de déjeûners ou des dîners-causeries des Caisses d'Entraide Economique, de l'Union Régionale des Caisses Populaires et des Clubs Sociaux.
- Une étroite collaboration avec la presse régionale afin de mieux faire connaître les réalisations entrepreneuriales de la région. Le secteur des produits en métal étant retenu comme secteur privilégié, le commissariat cherchera à mettre systématiquement en valeur les entreprises de ce secteur. De plus, il cherchera à diffuser, en collaboration avec la presse régionale, l'expression "L'autoroute de l'acier", afin de bien caractériser l'agglomération Sorel-Tracy.
- La participation plus intense à la direction du commissariat et à ses comités de personnalités de la région, en incluant tout particulièrement les jeunes hommes d'affaires et les dirigeants dans l'industrie lourde.

ii) Les mutations d'entreprises du secteur induit vers la base

Un autre mécanisme de croissance de la base économique, retenu pour l'agglomération Sorel-Tracy, consiste en la mutation d'entreprises du secteur induit vers la base. Notre analyse indique qu'il existe un certain nombre d'entreprises à caractère régional qui pourraient développer des marchés hors de l'agglomération Sorel-Tracy. Une action concertée du commissariat s'impose auprès des entreprises qui n'appartiennent pas à la base actuellement, mais qui offrent le plus fort potentiel quant à une mutation. Nous avons retenu comme objectif 5 mutations d'entreprises pour un total des 50 nouveaux emplois de base en 1985.

iii) L'importation d'un établissement de la base

Afin de profiter des possibilités d'une plus grande intégration des entreprises de l'industrie lourde, nous proposons comme objectif stratégique l'importation d'ici 1985, d'un établissement industriel dans l'industrie lourde. Nous projetons la création de 200 emplois de base avec la venue de cet établissement. Les probabilités qu'un tel établissement vienne s'établir dans la région peuvent être influencées par la mise en oeuvre d'une stratégie spécialement conçue à cette fin. Nous proposons la stratégie suivante:

Dans un premier temps, le commissariat devrait commanditer une étude, conjointement avec les grandes entreprises de la région (industrie lourde). Cette étude explorerait les possibilités d'intégration technologique qu'offrent actuellement les industries lourdes de la région. Faite en collaboration avec les industries en place, elle identifierait les secteurs les plus prometteurs et le type d'établissement ou d'entreprise le mieux approprié pour les exploiter.

Dans un deuxième temps, les résultats de cette étude seraient diffusés aux entreprises et organismes pertinents. Le commissariat retiendrait de cette étude une ou deux possibilités de projets de grand établissement. Il consacrerait alors des ressources significatives à la matérialisation de ces projets. De plus, on retiendrait quelques projets de petits établissements à la portée d'entrepreneurs individuels.

c - Le secteur induit

Nous avons retenu deux objectifs pour ce secteur, soit:

- i) Consolider le secteur commercial de l'agglomération Sorel-Tracy.
- ii) Exploiter pleinement le potentiel touristique local.

Le commissaire industriel consacrera toutefois moins de ressources à la poursuite de ces objectifs qu'aux 2 premières interventions sectorielles (Entreprises de la base déjà en place - Nouveaux établissements).

Concernant le secteur commercial, le commissariat cherchera à amener un regroupement plus intégré des marchands locaux et à améliorer le positionnement de leur image collective. On devrait aussi tenir compte des recommandations et considérations émanant du Colloque organisé par la Commission de développement économique Sorel-Tracy et région les 30 novembre et 1er décembre 1979.

En ce qui a trait au tourisme, il s'agira de former un organisme touristique local permanent (indépendant ou intégré à un organisme existant). De plus, il faudra assurer un financement de base à cet organisme et une administration dissociée de la Commission de développement économique. Encore là, on devrait tenir compte des recommandations et considérations émanant du Colloque tenu les 30 novembre et 1er décembre 1979.

### 3 - Les infrastructures

Cette section s'intéresse à l'organisation même du commissariat (sa structure) et aux ressources ou outils de travail du commissariat utiles dans la réalisation de cette stratégie.

#### a - Les structures du commissariat

Il s'agit de se doter d'une structure d'animation et de participation adaptée aux besoins de la région. Pour ce faire, nous proposons de transformer l'actuelle Commission en une Corporation de développement économique intermunicipale. Le modèle proposé est le suivant:

- i) Conseil d'administration: - Constitué d'un maximum de 13 membres dont au plus 4 élus.
- ii) Conseil exécutif: - Choisi par le conseil d'administration parmi ses membres;
  - Constitué de 4 membres non-élus;
  - Fréquence des réunions: au moins mensuellement.

Le succès du Conseil dépendra du dynamisme des dirigeants de cette Corporation. Leur choix s'avère donc très important. La composition de la Corporation devra respecter des critères de représentativité territoriale et socio-économique. On y retrouvera des personnes qui sont non seulement prêtes à s'impliquer pour quelques années, mais qui sont aussi reconnues comme des agents économiques dynamiques influents dans leur milieu.

La Corporation de développement économique devrait voir à la formation de 2 comités responsables de champs d'activités spécifiques et d'un organisme touristique dont l'administration sera dissociée de la Corporation (Cf.: le secteur induit, section 2c). En ce qui a trait aux 2 comités, il y aurait:

i) Le comité de la grande entreprise

Ce comité serait constitué d'un représentant de chacune des principales entreprises de la région Sorel-Tracy et de quelques professionnels locaux. Le but de ce comité consisterait à trouver des moyens pour renforcer l'intégration des grandes entreprises dans la fabrique économique soreloise et leur contribution à l'économie locale.

ii) Le comité des espaces industriels

Ce comité serait responsable de la disponibilité de terrains et de bâtisses industriels. Il assisterait le commissariat lorsqu'il s'agirait de conseiller ou d'aider une entreprise à se localiser. Il verrait au recyclage des espaces industriels abandonnés. Il s'agirait aussi d'accélérer le développement des infrastructures du parc industriel et de consolider le développement des espaces industriels existants. A très court terme, il faudrait trouver avec le M.I.C. et l'O.P.D.Q. une solution aux problèmes immédiats du parc industriel de la région, en s'assurant qu'il y aura des espaces aménagés d'ici 1 an. A cet égard, l'aménagement immédiat de l'extrémité est du parc nous semble une excellente solution et devrait recevoir l'appui des autorités gouvernementales.

b - Les outils de travail du commissariat

Afin de rationaliser ses efforts et d'avoir un stock d'informations de base, le commissariat devra se doter d'outils de travail. Le plan d'action les décrit. Nous en présentons 3 qui méritent d'être soulignés.

i) Le relevé trimestriel des emplois de la base

Le but de ce relevé consiste à contrôler l'évolution des emplois des entreprises de la base économique. Le relevé constitue un instrument très sensible de surveillance du climat économique et exige peu de temps: une à deux journées au maximum par trimestre. Le relevé sera effectué par la secrétaire du commissariat. Un premier relevé a déjà été fait.

ii) Des modèles-types de demande d'assistance

Le commissariat devrait être en mesure de préparer adéquatement et rapidement les demandes d'assistance des 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 aussi très souvent initier les démarches auprès des organismes et conduire les négociations. L'utilisation de ces modèles-types de demandes de subventions et de prêts vise à diminuer le coût pour les entreprises de remplir de telles demandes et à diminuer les risques techniques et les appréhensions des entrepreneurs vis-à-vis de la paperasserie administrative et bureaucratique. Selon l'expérience de d'autres commissariats, il devrait en résulter une importante hausse de la demande, dans la mesure où ce programme d'assistance est bien administré et publicisé.

iii) Les visites d'entreprises de la base

Il s'agira d'établir un calendrier relativement rigide de visites d'entreprises de la base. Un membre de la Corporation s'assurera du bon fonctionnement du programme. On visitera les entreprises de classe 1 et 3 semi-annuellement et les entreprises de classe 2 annuellement.

4 - Conclusions

Nous avons présenté l'essentiel d'une stratégie de développement économique pour l'agglomération de Sorel-Tracy. Cette stratégie vise une création nette de 970 emplois de base d'ici 1985, soit une augmentation annuelle de 2% des emplois de base pendant 5 ans. Compte tenu de l'effet multiplicateur, la création totale d'emplois pourrait être de l'ordre de 2,000 emplois. Si l'on retient comme hypothèses que 50% de ces emplois seraient comblés par des personnes qui, sans cet emploi, ne seraient pas dans la région, et que pour chaque nouvel emploi, il y a un dépendant, ces deux milles emplois pourraient eux-mêmes engendrer un accroissement de population de l'ordre de 2,000 habitants d'ici 1985. L'impact économique de cet accroissement de population ne serait pas négligeable. Il pourrait se traduire, entre autres, par une demande significative de logements dans la région.

La stratégie proposée vise:

a - La rationalisation des efforts de promotion économique

Le commissariat devrait se concentrer prioritairement sur le développement de la base économique. Une collaboration étroite devra se développer entre les permanents du commissariat et les administrateurs de la Corporation. Ces derniers devront d'ailleurs être tenus responsables de la mise en oeuvre de la stratégie de développement économique proposée dans ce document et articulée, en termes d'activités, dans le plan d'action.



b - La création d'un momentum de croissance économique qui s'auto-alimentera

Le premier objectif de notre démarche consiste à amorcer ce mouvement. En ce sens, la diffusion de ce document représente une étape importante dans la sensibilisation des milieux d'affaires et des agents économiques dynamiques de l'agglomération Sorel-Tracy, préoccupés par le développement économique, à la mise en oeuvre de cette stratégie.

La stratégie de développement économique s'articule autour de 3 éléments de croissance économique: la croissance des entreprises de la base déjà en place, la création d'entreprises de la base et l'importation d'un établissement manufacturier de grande taille d'ici les 5 prochaines années. Afin d'amener la réalisation de ces activités de croissance, la stratégie insiste sur l'importance de créer un climat favorable à l'entrepreneurship et sur la nécessité d'augmenter la représentativité du milieu des affaires au sein de la Corporation.

Cette stratégie de développement économique s'accompagne d'un plan d'action, de nature privée et propriété de la Commission de développement économique Sorel-Tracy et région. Ce plan d'action contient une série d'activités très concrètes ayant pour but d'atteindre les objectifs visés par la stratégie.

