

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE SUR LE POTENTIEL INDUSTRIEL DE LA RÉGION DE CONWALL

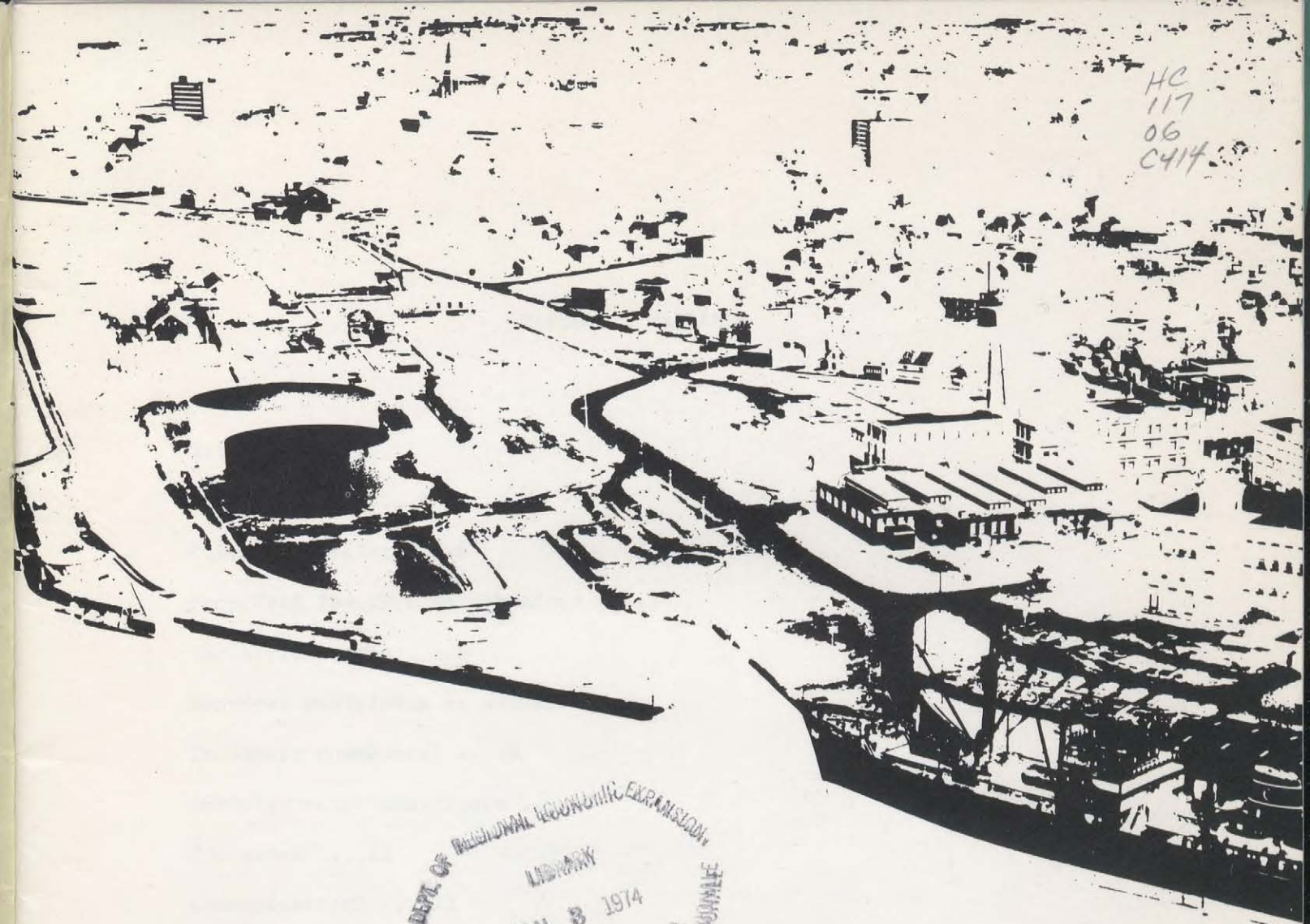
HC
117
06
C414



Expansion
Économique
Régionale

Regional
Economic
Expansion

HC
117
06
C414



DEPT. OF REGIONAL ECONOMIC EXPANSION
LIBRARY
JAN 8 1974
OTTAWA
BIBLIOTHEQUE
M.R. DE L'EXPANSION ECONOMIQUE REGIONALE

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE SUR LE POTENTIEL INDUSTRIEL DE LA RÉGION DE CORNWALL

présenté à Cornwall, Ontario
le 22 septembre 1971
par J. Earl Clubb
(Price Waterhouse Associates)

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Main-d'oeuvre	3
Climat financier	4
Propriété foncière et urbanisme	5
Industrie locale	6
Services municipaux et autres	8
Transport commercial	9
Administration municipale	10
Éducation	12
Communications	13
Ressources culturelles, récréatives et touristiques	14
Services divers, agences, groupes	16
Districts voisins	17
Profils industriels (Analyse)	17
Organisation de la mise en marché	18
Cornwall sur le marché industriel	20
Résumé des recommandations	23

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE
SUR LE POTENTIEL INDUSTRIEL
DE LA RÉGION DE CORNWALL

INTRODUCTION

Quand M. Jean Marchand, ministre de l'Expansion économique régionale, était parmi nous en novembre 1970, il nous a déclaré, lors du dîner officiel clôturant l'Exposition industrielle, qu'il avait demandé qu'une étude soit faite sur le potentiel industriel de Cornwall et de ses environs. Nos services furent retenus à cette fin. Je crois que c'est là l'un des travaux les plus intéressants et les plus fructueux que nous ayons faits. Je me propose de vous dire, en quelques mots, comment nous l'avons réalisé, car j'estime que vous voudrez savoir comment nous nous y sommes pris et combien de temps nous y avons consacré.

Nous avons formé une équipe de huit hommes qui a commencé son travail le 4 janvier. Presque toute l'équipe a passé la plus grande partie de janvier à Cornwall, faisant des interviews, prenant des notes, comparant ses données et ses idées, réalisant en somme une analyse générale et systématique de la situation. Durant cette période, on a interviewé plus de 100 personnes:

- maire et membres du conseil;
- magistrats et secrétaires des districts voisins;
- fonctionnaires des gouvernements fédéral, provincial et municipaux;
- travailleurs sociaux (Bien-être);
- hommes d'affaires;
- chefs syndicaux;
- éducateurs;
- journalistes de la presse et de la radio;
- étudiants, et autres encore.

Nous avons prévenu toutes les personnes auxquelles nous nous sommes adressés que leurs commentaires seraient traités de façon tout à fait

confidentielle, qu'elles ne seraient pas citées personnellement, *mais* que les renseignements obtenus contribueraient à former nos opinions et nos recommandations. Tous, sans exception, nous ont accordé leur plus entière coopération et nous leur exprimons ici toute notre gratitude.

Notre équipe de chercheurs se rencontrait presque tous les soirs pour discuter et échanger les données obtenues, si bien que nous avons acquis une assez bonne connaissance générale de Cornwall. Nous avons envisagé l'étude sous deux aspects: d'une part, nous avons considéré la ville, en termes réalistes, comme site industriel; d'autre part, nous avons cherché à comprendre le caractère propre de ses habitants.

Nous avons choisi cette méthode en nous rappelant une pensée de feu le président Kennedy : nous voulions non seulement savoir ce qu'on pouvait faire pour Cornwall, mais surtout ce que Cornwall pouvait pour elle-même. Il nous fallait comprendre le potentiel humain de la ville, ses pensées, ses motivations, aussi bien que ses ressources matérielles.

Nous avons cherché à découvrir comment les besoins, les énergies, les aspirations et les forces vives de la cité pouvaient servir à son développement, et aussi comment on pouvait corriger les lacunes. Nous voulions surtout connaître les caractéristiques de force de Cornwall, et elles sont nombreuses, et comment on pouvait les canaliser pour servir l'intérêt général.

Notre opinion est que Cornwall a le potentiel d'une ville dynamique. Elle a souffert durement du chômage par suite de la fermeture d'usines et de la fin d'importants travaux de construction au cours des dernières années; il en résulte un certain défaitisme chez quelques citoyens. Cependant, Cornwall sait réagir et témoigne de ressources profondes, comme en font foi les projets communautaires, les campagnes de charité, qui réussissent malgré tout, grâce aux efforts soutenus d'un grand nombre de citoyens.

Nous avons aussi découvert que des gens habitant la ville depuis relativement peu de temps, pensent qu'elle a un bel avenir, mais qu'il ne pourra se réaliser qu'au prix d'un effort réel et constant de la part de tous ses citoyens. Nul doute que les citoyens de Cornwall sont fiers de leur ville et ont confiance en elle. L'esprit de corps y est solide et nous y avons remarqué, à tous les échelons de la société, une saine tendance à vouloir s'aider soi-même. Nous croyons que les gens de Cornwall sauront appuyer énergiquement toute directive voulant unir et vivifier la communauté pour lui faire prendre la place qui lui revient dans la province et dans la nation. Nous voulons croire que les conclusions de cette étude contribueront à cette fin.

L'étude nous a permis de conclure à un certain nombre de recommandations qui sont comprises dans ce rapport. J'aimerais en souligner les principaux aspects et les recommandations les plus importantes, lesquelles, croyons-nous, si elles sont menées à bien, seront d'un grand avantage pour Cornwall.

MAIN-D'OEUVRE

Il y a quelque 10,000 hommes travaillant actuellement à Cornwall, dont la moitié environ dans les manufactures. On en retrouve une bonne partie dans les fabriques de papier, de textile, de fibres et tissus synthétiques, qui sont la structure traditionnelle de l'industrie à Cornwall. Ce groupe de travailleurs est relativement assez âgé; ils ont une ancienneté remarquable avec leur employeur ce qui ne les portera pas à changer pour s'embaucher dans d'autres fabriques qui pourraient s'ouvrir dans la ville. Néanmoins, une nouvelle industrie pourrait compter sur une main-d'oeuvre stable car la population n'est pas portée à s'expatrier. Toute nouvelle industrie progressiste devrait pouvoir attirer et retenir les services d'employés âgés de moins de 25 ans et devrait également pouvoir profiter d'une réserve de main-d'oeuvre qualifiée au niveau des cadres subalternes et moyens, qui existe dans cette région.

Il y a environ 2,800 chômeurs à Cornwall dont la moitié n'a aucune spécialisation ou formation de métier. Environ 30 pour cent ont une certaine expérience dans la construction et les travaux d'érection, y compris la menuiserie, la peinture, l'électricité, l'ajustage, la soudure et la plomberie. La majorité des autres chômeurs s'étend à différents métiers et divers niveaux d'expérience.

On trouve environ 5,000 femmes travaillant à Cornwall, qui sont généralement des ouvrières consciencieuses mais avec relativement peu d'ambition de faire carrière. Beaucoup se retrouvent dans l'industrie du textile, surtout là où il faut de la dextérité. Celles qui ne sont pas dans les filatures, sont occupées à des travaux d'assemblage ou d'emballage, où l'apprentissage est rapide et les exigences de qualifications assez minimes. On est porté à croire que toute nouvelle industrie ayant besoin d'une main-d'oeuvre féminine d'une grande dextérité trouverait à Cornwall des employées bien formées, pourvu qu'elle offre des tarifs de salaires un peu plus élevés que ceux qui ont cours présentement. Moyennant une rémunération adéquate pour un programme de formation de cadres, nous croyons qu'une entreprise d'emballage ou d'assemblage pourrait former sur place, et dans un délai assez court, le personnel de cadre féminin dont elle aurait besoin au niveau des ateliers.

Cornwall compte environ 1,400 femmes en chômage, et il faut noter que 25 pour cent d'entre elles possèdent un niveau d'éducation allant jusqu'à la 12^e année et plus, et que la moyenne de scolarité se situe entre la 10^e et la 12^e année. Quant au niveau d'âge, près de la moitié des femmes en chômage ont moins de 25 ans. Donc, toute industrie s'établissant à Cornwall trouvera une main-d'oeuvre féminine n'exigeant qu'un minimum de formation et dont la majorité serait certainement apte à recevoir une formation industrielle rapide et adéquate. Vu leur bon niveau de scolarité, le potentiel de productivité de ces jeunes femmes devrait être excellent. Toute industrie ayant besoin d'une main-d'oeuvre féminine nombreuse comme commis ou employées de bureau aurait donc intérêt à s'établir à Cornwall.

Naturellement, toute industrie songeant à s'installer à Cornwall examinera les caractéristiques de la main-d'oeuvre disponible en fonction de ses propres besoins. Elle voudra notamment connaître quel est le climat syndical. Nous estimons qu'environ 80 pour cent de la main-d'oeuvre manufacturière est syndiquée. Les syndicats sont généralement bien structurés, et nous avons trouvé que les adhérents suivent volontiers des chefs éclairés. Il nous a semblé que les dirigeants syndicaux de cette région sont généralement fort raisonnables et sérieux dans leur comportement envers le patronat, désirant contribuer à l'avancement de Cornwall et coopérer avec toute nouvelle industrie d'avenir. En résumé, nous croyons que le climat syndical à Cornwall est fondamentalement sain, et qu'il offre un facteur positif aux industriels.

CLIMAT FINANCIER

L'industrie qui envisage de s'établir dans une région nouvelle s'inquiète de la stabilité financière de la communauté, des possibilités qu'elle offre au point de vue financement et services essentiels aussi bien que de son potentiel humain. Comme bien d'autres communautés urbaines, Cornwall éprouve quelques difficultés à équilibrer ses revenus en fonction de dépenses sans cesse accrues. Cette situation peut s'améliorer par l'expansion industrielle qui donne deux résultats: premièrement, un plus grand potentiel fiscal, d'où un meilleur revenu, et deuxièmement, une diminution du nombre de citoyens dépendant du bien-être social, ce qui entraîne une réduction importante des dépenses.

La ville de Cornwall s'est montrée capable de faire des emprunts importants pour travaux et projets divers, à des termes avantageux. Pour rencontrer ses difficultés financières actuelles, la ville peut emprunter librement sur compte courant des banques à charte, au meilleur taux d'intérêt. C'est donc un indice très important qui milite en faveur de cette municipalité. Néanmoins, pour tirer le plus grand avantage possible de ses ressources, nous croyons que la ville devrait s'assurer les services d'un conseiller financier professionnel pour planifier ses finances dans les secteurs les plus vulnérables. Ce conseiller financier devrait être choisi pour son expérience et ses aptitudes à réunir des fonds privés et publics dans des projets conjoints; car ce sont eux qui peuvent le mieux servir les intérêts de la communauté.

Une autre recommandation serait de fixer les projets de dépenses prioritaires. Le trésorier municipal et son adjoint administratif devraient soigneusement examiner, surveiller et contrôler le budget de chaque service municipal et s'assurer qu'il correspond aux buts et priorités du plan central, conformément aux intérêts financiers et administratifs de la municipalité.

Il n'y a pas d'importante concentration de richesse à Cornwall et la plupart des industries qui y sont établies appartiennent à des propriétaires qui vivent ailleurs. Bien que le montant de capital disponible, pour fin de placement, soit relativement minime en regard du total, il y a néanmoins quelque activité dans cette direction et nous suggérons de stimuler ce genre d'investissement encore plus qu'on ne l'a fait. Par exemple, des hommes d'affaires de Cornwall ont formé, il y a quelque temps, une entreprise qui s'appelait *Cornwall Industrial Development Limited* pour récupérer les terrains et édifices précédemment occupés par la *Canadian Cotton* quand cette société a fermé ses portes. Il semble que cette entreprise locale, la *CIDL* a très bien réussi à louer ou à vendre lesdits lieux à de nouvelles industries voulant s'établir à Cornwall. On devrait encourager le plus possible ce genre d'initiative.

Nous voulons souligner, dans cet ordre d'idée, que plusieurs terrains pouvant convenir à des développements industriels appartiennent à des gens qui vivent à Montréal, à Ottawa, à Hamilton, à New York ou à Los Angeles. Il semble évident que ces propriétaires s'intéressent assez peu au développement urbain et industriel de la municipalité pour son plus grand bien social, et qu'il s'agit là surtout de spéculation foncière. Nous suggérons que l'on considère la formation d'une corporation de développement où les intérêts municipaux et privés pourraient coopérer pour obtenir des options ou le rachat pur et simple de ces bons sites industriels, et d'en faire des développements commerciaux, avec rues et services urbains. Certes, cette corporation devrait avoir pour but de faire des profits, mais sa première considération serait de créer de bons sites industriels susceptibles de contribuer au développement de la communauté.

PROPRIÉTÉ FONCIÈRE ET URBANISME

De bons sites industriels aménagés avec eau, égout, électricité et rues, représentent un des plus importants facteurs de développement industriel dans n'importe quelle communauté. Il faut également que le prix des terrains soit concurrentiel. Plusieurs villes bien averties ont aménagé des terrains qu'elles ont achetés ou sur lesquels elles détiennent des options, dans le but d'attirer des industries nouvelles; c'est un exemple que Cornwall devrait suivre.

Durant notre enquête, au début de cette année, Cornwall ne disposait que de 93 acres de ce qu'on pourrait appeler des bons sites industriels à vendre, et ces terrains étaient divisés en quatre lotissements différents. Ceci est vraiment insuffisant et n'offre aucun choix aux industriels qui pourraient s'intéresser à fonder leur entreprise à Cornwall. De plus, les sites qui sont à vendre devraient être entretenus, propres, avec des lignes de démarcation bien indiquées et annoncés par des panneaux indicateurs pour renseigner les acheteurs éventuels. Citons quelques chiffres pour illustrer l'inconvénient de n'avoir qu'un nombre restreint de terrains à vendre: si les 93 acres de Cornwall étaient vendus immédiatement et mis en valeur, on ne pourrait s'attendre qu'à créer environ 1,400 emplois.

Comme nous l'avons dit plus haut, presque tous les terrains à potentiel industriel appartiennent à des particuliers ou à des corporations. Il y a d'autres lotissements en zonage industriel qui pourraient être mis en vente si leurs propriétaires le veulent. De plus, il y a d'autres sites dans la ville qui pourraient être considérés comme potentiel industriel mais qui sont présentement en zone résidentielle, commerciale ou agricole et qui deviendraient disponibles si on modifiait les règlements de zonage. Nous pensons qu'il est urgent de reconsidérer le zonage pour ces quartiers non développés. Il pourrait en résulter un accroissement appréciable de sites industriels. Néanmoins, nous recommandons fortement qu'avant de procéder à une révision du zonage, un urbaniste compétent conseille les services de planification du renouvellement urbain, afin d'assurer que tout l'espace disponible soit employé aux meilleures fins possibles et dans l'intérêt à long terme de Cornwall.

Toujours sur cette question du zonage, la ville devrait considérer, sans retard, l'utilité d'étendre les services d'eau et d'égout pour rehausser la valeur de ses sites industriels. La plupart des industries n'aiment pas devoir installer des fosses septiques ni creuser des puits, surtout que ces services sont habituellement fournis par les municipalités.

Il est évident que ces commentaires sur la propriété foncière à Cornwall sont négatifs, mais on pourrait y remédier en agissant vite et positivement.

INDUSTRIE LOCALE

Une entreprise qui désire s'établir dans une nouvelle communauté s'intéresse naturellement aux industries locales: elles seront ses clients ou ses fournisseurs. Ces mêmes industries améliorent la qualité de la main-d'oeuvre disponible. Leur influence sur les taux de salaires et les relations patronales est évidente, et jusqu'à un certain point, elles opèrent sur ce facteur impondérable qu'est le caractère d'une ville.

Actuellement, les industries de Cornwall sont fortement orientées vers les utilités essentielles, électrochimie, papier, industries primaires plutôt que de consommation. Mais ce n'est pas un inconvénient des industries nouvelles, puisque Cornwall possède aussi un bureau d'annonces livrées à domicile et une maison qui reproduit des disques à partir d'un enregistrement original. Cornwall offre toute une gamme de diversité industrielle et c'est chose à encourager. Parmi les industries actuelles, on compte 1,800 employés dans une grande usine, et seulement huit travailleurs dans une petite entreprise. La moyenne d'employés par fabrique est environ 150, ce qui porte à croire que cette communauté peut satisfaire des industries de tout calibre, grandes, moyennes et petites, compte tenu de la main-d'oeuvre.

Nous nous sommes renseignés auprès de 18 sociétés, ce qui représente 40 pour cent de l'industrie locale et près de 75 pour cent de la main-d'oeuvre. Sur les dix-huit entreprises interrogées, quatre viennent d'agrandir leurs opérations, deux sont en train de le faire et neuf autres ont des plans à cet effet. Trois seulement n'envisagent pas d'expansion et ce sont surtout des industries qui ont été éprouvées par les restrictions économiques et les changements de technologie. L'industrie locale a confiance en Cornwall.

Au cours des entrevues, la majorité des industriels nous ont déclaré que leur première motivation en choisissant Cornwall, comme site de leur entreprise, s'est avérée bien fondée et le demeure encore. Quelques-uns ont exprimé l'avis qu'ils auraient pu s'installer ailleurs avec les mêmes avantages, mais, en comparant Cornwall aux autres localités, ils n'en sont pas mécontents.

Un indice lourd de conséquence : sur les dix-huit entreprises que nous avons consultées, treize appartenaient à des propriétaires non résidents. Cet absentéisme industriel est très caractéristique de l'histoire de Cornwall et n'est malheureusement pas un avantage. Le propriétaire absentéiste et, par suite, ses représentants, ne s'intègrent pas à la vie communautaire, à ses activités, à son bien-être, et ne fournissent donc pas ce contingent de chefs de file si utile à une communauté. Ceci ne veut pas dire que les propriétaires absents et leur gérance refusent de s'intéresser à Cornwall. La plupart des chefs d'entreprises modernes considèrent comme très importante leur participation à la vie sociale de leur entourage. Mais il faudrait des rapports plus suivis entre la municipalité et les propriétaires absents et leurs cadres supérieurs. Ceci devrait être la responsabilité du maire ou du commissaire à l'industrie, ou encore, des deux à la fois.

Nous avons trouvé, dans certains cas que les petites et moyennes entreprises ne connaissent pas aussi bien qu'il le faudrait les programmes d'aide conçus pour elles par les gouvernements fédéral et provincial. Elles devraient se prévaloir de ces programmes qui souvent pourraient stimuler leur expansion. Ce sera une des principales responsabilités du commissaire à l'industrie de se tenir très au courant de ces programmes d'aide et d'en informer l'industrie locale afin qu'elle en bénéficie.

Dans l'ensemble, les industriels et leur gérance sont optimistes quant à l'avenir de Cornwall et il suffirait, à notre avis, que les autorités municipales les intègrent davantage dans des projets locaux bien planifiés et bien organisés pour qu'ils apportent une réelle contribution à sa vitalité et à son dynamisme. Il n'y a rien dans le caractère, les conditions, ni les modes de production des industries locales qui puissent dissuader des industries nouvelles de s'installer à Cornwall. L'industrie est relativement stable, ses directeurs compétents et progressistes, et le courant syndical témoigne de responsabilité et de coopération. Loïn d'être isolée, Cornwall est aux portes de Montréal, d'Ottawa et de l'État de New York. La diversité des entreprises qui y prospèrent déjà témoigne que Cornwall n'est pas la ville "d'une seule affaire", mais qu'elle peut, au contraire, accueillir différents types de manufactures.

La municipalité devrait encourager les entreprises locales à souligner davantage, dans leurs relations extérieures et leur publicité, la place qu'elles occupent dans Cornwall et sa vie communautaire. Si possible, on devrait identifier le produit fabriqué à Cornwall.

SERVICES MUNICIPAUX ET AUTRES

Les industries qui désirent s'établir ici trouveront les services municipaux de Cornwall généralement satisfaisants.

Les services des pompiers et de la police sont excellents. Nous avons trouvé le service de prévention des incendies supérieur à la moyenne. Il offre aux entreprises et institutions, qui en font la demande, des informations détaillées et un entraînement fort bien fait. Un bon service d'inspection contre les dangers d'incendie est également à la disposition des industriels. Les taux d'assurance-incendie sont avantageux.

Il existe cependant un inconvénient, c'est que dans certains secteurs, la pression d'eau est insuffisante pour obtenir le plein rendement des bornes-fontaines ou des installations d'extincteurs automatiques. Les autorités municipales sont au courant de cette lacune et s'en occupent.

Les forces de l'ordre nous semblent également excellentes. Le personnel policier est en nombre suffisant, bien entraîné et bien équipé. Il semble y avoir très peu de crimes sérieux et les incidents mineurs sont vite contrôlés. On peut dire que la population respecte l'ordre établi et sa force policière.

Cornwall est fière de ses trois hôpitaux, (total de 620 lits), ce qui en fait une ville très bien pourvue, relativement à sa population. Ces services s'attirent même la pratique de patients du dehors, notamment de Massena, dans l'État de New York.

Tous les principaux organismes de la santé publique fonctionnent bien à Cornwall et les sociétés bénévoles assurent les services qui ne sont pas couverts par la législation sur la santé publique.

Quant aux services de Bien-être, un des problèmes de Cornwall, les programmes et l'assistance se comparent favorablement à ceux que l'on retrouve dans d'autres villes du même ordre.

Une usine d'épuration des eaux d'égout, administrée par la Commission des ressources hydrauliques de l'Ontario, assure un traitement sain et adéquat. Pour l'instant, cette usine travaille à 60 pour cent de sa capacité seulement et ceci est un avantage pour la croissance future de Cornwall et du district municipal voisin de Charlottenburg.

Cependant, le système d'égout ne s'étend pas uniformément par toute la ville, si bien que certaines industries, dans des districts qui en sont

dépourvus, doivent avoir recours à des fosses septiques. Le système d'égout devrait s'étendre à tous les secteurs en voie de développement, dès que ce sera économiquement possible.

La ville est bien approvisionnée d'eau claire, légèrement dure. La source en est le lac Saint-Laurent, dont l'eau est filtrée et traitée au chlore et au fluor dans une usine moderne de filtration. On estime que ces réserves suffiraient même si la population augmentait de 75 pour cent.

Néanmoins, le système de distribution d'eau n'est pas bon. Dans certains quartiers de la ville, il n'y a pas de service d'eau si bien que des industriels et autres résidents doivent creuser des puits. Il n'y a également pas de bornes-fontaines dans ces quartiers. Dans quelques secteurs, les voies d'eau sont trop étroites; elles suffisent à l'usage ménager, pour eau potable, lavage, chasse d'eau, mais elles ne donnent pas une pression adéquate pour usage industriel, ni pour les bornes-fontaines, ni pour les extincteurs automatiques en cas d'incendie. Il faut remédier le plus tôt possible à cette situation.

La pollution de l'air et de l'eau sont encore des problèmes sérieux à Cornwall pour le moment. Cependant, l'initiative privée et les lois provinciales auront amélioré la situation d'ici 1975. Les industries concernées coopèrent pleinement avec les autorités gouvernementales pour le contrôle de la pollution et les plans pour l'enrayer sont presque complétés. La pollution la plus pénible en ce moment est l'odeur pénétrante qui couvre parfois la ville. Jusqu'à ce que cet inconvénient soit éliminé il pourrait poser un obstacle sérieux à certaines industries, comme celle de l'alimentation, par exemple.

TRANSPORT COMMERCIAL

Le transport commercial, rapide et d'un prix raisonnable, est une question clé pour tout site industriel. Sous ce rapport, Cornwall a de nombreux avantages. L'autoroute 401 passe à proximité, également les lignes de chemin de fer CN et CP et elle a accès possible au fleuve Saint-Laurent. Ces avantages sont contrecarrés par le sérieux handicap des tarifs élevés de camionnage.

Cornwall est bien située pour le transport routier, ayant accès, comme nous l'avons dit, à l'autoroute 401 qui relie directement les deux plus grandes villes du Canada, Montréal (79 milles) et Toronto (264 milles). Le pont international qui enjambe le Saint-Laurent relie Cornwall à Massena, dans l'État de New York, ouvrant ainsi la porte des États-Unis.

Bien que le service de camionnage commercial entre Cornwall et Montréal soit bon, les tarifs des compagnies qui sont officiellement autorisées à faire cette route paraissent excessifs, par tonne au mille, comparativement à d'autres. Pour tout expéditeur qui ne possède pas ses propres camions ou qui n'a pas les moyens d'en acheter, ce fait peut être un sérieux handicap.

Montréal est à la fois un marché essentiel et un fournisseur de matériaux et les tarifs du camionnage entre Cornwall et Montréal sont désavantageux pour Cornwall relativement aux autres villes ontariennes un peu plus à l'ouest.

Le problème des tarifs de camionnage est très complexe. Toutefois les quelques chiffres que nous donnons ici indiquent que la question mérite d'être examinée. Deux sources d'information nous ont donné les chiffres suivants comme tarifs par cwt pour 40,000 livres:

	<i>1^e source</i>	<i>2^e source</i>
Cornwall-Montréal	41 cents	35 cents
Cornwall-Toronto	64 cents	43 cents

D'autres nous ont donné les taux suivants, cwt au mille:

Cornwall-Montréal	.0707
Cornwall-Toronto	.0183

Si on se fonde sur ces chiffres, on doit en conclure que les taux de camionnage Montréal-Cornwall posent une sérieuse entrave à toute industrie qui aurait besoin de camionnage à prix modique vers Montréal. Autre preuve: Il y a au moins une importante entreprise de Cornwall qui a préféré acheter ses propres camions plutôt que de payer les taux demandés.

En ce qui concerne le transport fluvial, le gouvernement fédéral a annoncé le projet d'approfondir un chenal depuis la principale voie maritime du Saint-Laurent et jusqu'au port même, à une profondeur minimum de 27 pieds, soit la même que le chenal principal. Une telle mesure avantagera considérablement certaines entreprises industrielles de Cornwall qui n'ont plus qu'un accès limité au transport fluvial depuis la construction de la voie maritime du Saint-Laurent.

Le transport aérien, tant pour passagers que pour marchandises, est facile grâce à la proximité de l'aéroport international de Dorval; environ une heure de trajet routier.

Exception faite des tarifs élevés du camionnage entre Cornwall et Montréal, les facilités de transport à Cornwall concurrencent avantageusement toute autre ville ontarienne.

ADMINISTRATION MUNICIPALE

Pour qu'un gouvernement soit efficace, il faut bien distinguer entre ceux qui prennent les décisions politiques (les représentants élus) et ceux qui administrent ces décisions et les appliquent, (les fonctionnaires nommés). Les premiers sont élus pour leur jugement, leur aptitude à formuler des politiques justes exprimant la volonté populaire. Les administrateurs ou chefs de secteurs, eux, sont choisis pour leurs qualités

professionnelles et organisationnelles, afin de pouvoir mener à bien les décisions prises, dans un laps de temps raisonnable. Il faut bien s'assurer de définir les responsabilités entre les dirigeants élus et les chefs administratifs, et que les uns comme les autres reconnaissent et respectent les règles. Voici quelques-unes de ces règles fondamentales:

- Dès que les représentants élus ont décidé des politiques et des priorités en fonction du bien public, leur participation à l'élaboration et à la réalisation des plans devrait être minime, pourvu que les personnes appelées à réaliser ces objectifs soient compétentes. Bien qu'expert en sa matière, l'efficacité d'un chef de secteur peut être sérieusement limitée s'il n'y a pas véritablement délégation de pouvoir des autorités politiques.
- L'homme politique connaît l'art de répondre aux vœux de l'électorat; le fonctionnaire administrateur doit connaître l'art "de ce qui est possible". D'où conflits fréquents entre eux. Il est donc essentiel que le fonctionnaire soit du plus haut calibre possible.

Pour bien administrer une communauté, il faut employer les techniques les plus avancées, surtout celles d'établir des objectifs et des priorités. Il importe donc que les édiles municipaux soient au courant de ces techniques.

Le caractère d'une ville, qui fait que des industriels voudront ou non s'y établir, découle directement de ses administrateurs, qui eux, sont la responsabilité de la communauté tout entière et non pas seulement de quelques individus.

Nous expliquerons tout à l'heure le rôle, les responsabilités et les qualités requises d'un commissaire à l'industrie. Parce que le développement industriel importe tellement à toute communauté et particulièrement à Cornwall, nous recommandons d'envisager la création d'une commission du développement industriel où les trois autorités administratives uniraient officiellement leurs efforts pour améliorer l'industrie dans la municipalité de Cornwall, le district de Cornwall et le district de Charlottenburg. Nous savons, qu'à diverses reprises, le commissaire à l'industrie de Cornwall est venu en aide aux districts avoisinants et c'est excellent. Nous croyons que les ententes mutuelles formelles sont plus fructueuses pour deux raisons surtout: a) le partage des frais, ce qui assure plus de dynamisme que lorsqu'une localité agit seule; b) un aménagement plus rationnel de l'environnement industriel permettant un plus grand choix de sites.

D'où l'utilité de former une commission du développement industriel unifiant les efforts et les ressources de la ville et des deux districts. Nous suggérons qu'un comité ad hoc étudie la question. Si l'on accepte de créer cette commission, ses membres devraient comprendre des représentants du conseil municipal et des deux districts, ainsi que de l'industrie et du travail. Les représentants de l'industrie et du travail seraient nommés pour un an et ils devraient être choisis pour leurs qualités de chef et pour leur dévouement à la chose publique. Aucun ne devrait détenir un poste politique électif. Le terme "industrie" prend ici le sens le plus large

et devrait inclure les commerces de gros et de détail aussi bien que les manufactures.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance de garder secrètes les négociations entre un commissaire à l'industrie et une entreprise cherchant un site industriel, même si ce secret doit irriter les membres élus du Conseil. C'est bien souvent à cause d'une "fuite" accidentelle de ses intentions qu'une entreprise renonce à s'établir dans une communauté.

ÉDUCATION

Tant pour son contenu que pour son personnel enseignant, notre équipe a décerné au système scolaire de Cornwall les mentions *Bien* et *Excellent*. Ce système scolaire a tout lieu de donner satisfaction aux entreprises nouvelles, qu'il s'agisse: a) de l'éducation de leurs enfants ou de ceux du personnel; b) de la qualité ou de la motivation de la main-d'oeuvre formée par ce système; c) des possibilités d'éducation des adultes et de formation professionnelle.

Nous devons dire que nous n'avons pas considéré le niveau primaire dans notre étude du système scolaire. Nous avons donné toute notre attention au niveau secondaire, qui est le point de départ de toute éducation supérieure et qui est essentiellement responsable de la qualité de formation académique d'une communauté, surtout en ce qui concerne sa main-d'oeuvre. Nous avons également étudié le niveau postsecondaire qui perfectionne la base première. Nous avons trouvé que l'inscription aux 12^e et 13^e années a presque doublé dans les derniers cinq ans. Plus de 60 pour cent des diplômés de 13^e année de 1970 sont maintenant à l'université, ce qui est un chiffre très impressionnant pour n'importe quelle communauté. Par contre, presque un tiers des finissants de 12^e année en 1970 n'ont pas poursuivi leurs études. Le chiffre des inscriptions au collège Saint-Laurent de technologie et arts appliqués, fondé il y a environ trois ans, dépasse aujourd'hui 500. Le pourcentage actuel d'abandon des études est environ cinq pour cent, comparé à 20 pour cent dans les deux autres campus de ce collège. Le campus de Cornwall de l'université d'Ottawa compte environ 400 étudiants qui se préparent aux diplômes de B.A. ou M.Éd.

Inutile de souligner l'heureuse influence que ces données peuvent avoir sur la communauté, du point de vue humain et social. Cependant, un nombre de diplômés du secondaire ou du postsecondaire ne souhaitent pas ou ne peuvent pas faire carrière à Cornwall dans l'état actuel de l'embauche. Ils quittent donc Cornwall et cette tendance ne saurait être renversée que par une plus grande expansion industrielle et la création de nouveaux emplois dans la région.

Les faits suivants sont à noter pour toute nouvelle industrie éventuelle:

- la plupart des employeurs importants ont leur propre programme de formation;

- de plus en plus d'étudiants restent à l'école jusqu'au premier diplôme, (*junior matriculation*), et ceux qui entrent sur le marché du travail devraient être aptes à assimiler rapidement les connaissances et l'entraînement nécessaires;
- grâce au *Cornwall Community College*, tout nouvel employeur devrait trouver une main-d'oeuvre locale possédant de bonnes données techniques et administratives, tant chez les hommes que chez les femmes;
- le nombre d'adultes qui se sont recyclés pour de meilleures connaissances techniques devrait augmenter constamment au cours des prochaines années parce qu'il y a de plus en plus de coopération entre l'industrie et le *Community College* pour l'organisation des cours du soir de perfectionnement;
- tout nouvel employeur devra fournir son propre programme de formation de la gérance, car pour l'instant, le système scolaire n'offre pas de cours dans le domaine des techniques de gestion;
- le Conseil des métiers et du travail de Cornwall organise des rencontres pour les chefs syndicaux locaux afin de mieux les renseigner sur les responsabilités des délégués d'atelier et représentants syndicaux dans les relations patronales-ouvrières. L'employeur peut donc s'attendre à trouver à Cornwall un climat ouvrier meilleur que dans bien d'autres communautés industrielles;
- le programme à longue portée du CMC pour donner à tout chômeur une formation de 12^e année assure aux employeurs de Cornwall que, d'ici quelque temps, la main-d'oeuvre disponible sera susceptible d'être formée à des techniques industrielles, dans un temps relativement court.

COMMUNICATIONS

Cornwall a un journal quotidien, "The Standard-Freeholder" et deux stations d'émissions radio, "CFSS" (A M - FM) qui diffuse en anglais, et "CFLM" (AM), en français. Il n'y a pas de centre émetteur de télévision. "The Standard-Freeholder" a un tirage d'environ 15,000 exemplaires, ce qui couvre à peu près toute la population. Ce journal appartient au groupe Thompson.

Les stations radiophoniques sont indépendantes et appartiennent à des intérêts locaux.

Les dirigeants de ces trois systèmes de communications de masse avec lesquels nous nous sommes entretenus, nous ont fait la meilleure impression. Ils sont compétents, et profondément intéressés à l'avenir de leur localité. Il y a dialogue constant et coopération entre les trois groupes. Tous veulent le progrès de leur région et s'expriment très librement dans leurs

éditoriaux. Ceci veut dire qu'ils sont conscients de leurs responsabilités en tant que moyens de communications de masse. Nous en gardons une excellente opinion.

Chose très importante, nous croyons que ces grands moyens de diffusion sauront appuyer tout projet utile à la communauté quand ils en seront informés. Il faut rappeler que la croissance, les revenus et les profits des grands moyens de diffusion -- journaux et radio -- sont étroitement liés à la croissance de la communauté qu'ils servent. Ils sont donc prêts à y contribuer de leur mieux. Nous sommes convaincus que c'est le cas à Cornwall.

RESSOURCES CULTURELLES, RÉCRÉATIVES ET TOURISTIQUES

Bien que les facilités de culture et de récréation ne soient pas une des considérations majeures dans le choix d'un emplacement industriel, elles ont quand même leur importance. Une gestion avisée s'assurera que ses employés et leurs enfants pourront avoir des activités récréatives adéquates, tant pour leur santé physique que morale. Ces facilités font partie de l'ensemble qui attire ou, dans le cas contraire, repousse l'entreprise qui cherche à s'établir pour travailler et vivre dans une localité.

Relativement à son importance urbaine, Cornwall est remarquablement --voire exceptionnellement -- active sur le plan culturel. Nous avons beaucoup apprécié la vitalité et l'enthousiasme de la population dans le domaine des arts.

Ces activités sont l'oeuvre de citoyens, à titre particulier, des membres du corps enseignant, et dans une certaine mesure, des services communautaires (clubs sociaux). Elles ne reçoivent pour ainsi dire pas d'appui officiel de la municipalité, et très peu aussi de la part des industriels. Il se trouve donc que, bien souvent, les animateurs estiment qu'ils font face à des difficultés fort grandes.

Au nombre de ces activités, citons: un groupe de théâtre; un groupe de variétés lyriques, *Glen Productions*, qui donne une soirée musicale chaque année; des cours d'art dramatique sont donnés dans les écoles secondaires; on s'intéresse beaucoup à la musique comme en font foi les festivals musicaux des *Kinsmen*; les Jeunesses musicales donnent des concerts; il y a plusieurs bonnes chorales dans la ville; l'association des artistes de Cornwall est très active et expose deux ou trois fois par an; il y a des enseignants hautement qualifiés pour le ballet et autres formes de danses, ainsi que pour diverses formes d'art et d'artisanat.

La ville possède également une excellente bibliothèque, très moderne, avec quelque 30,000 abonnés, ce qui est un chiffre impressionnant pour une population de 47,000 habitants.

Les parcs et facilités de récréation, surtout pour la jeunesse, sont

d'une qualité exceptionnelle pour une ville de cette importance. Les équipes sportives locales sont encouragées par des groupes et des particuliers qui entraînent, dirigent, administrent et servent d'arbitres selon les cas. Il y a une équipe junior A de hockey, et junior B de crosse, qui font du recrutement également à Massena.

La ville compte dix-huit parcs, dont quatre avec piscine. Les terrains de jeu et d'entraînement situés à Marlborough et sur la 4^e rue offrent quatre champs de baseball, un champ de football et autres facilités sportives. La pêche à la perche et au maskinongé est, paraît-il, très bonne dans la région. Les amateurs de bateau à voile peuvent s'y adonner sur le Saint-Laurent; les pentes de ski ne sont pas si éloignées, dans l'Etat de New York, les Laurentides ou les collines de la Gatineau.

Le budget des parcs et des services récréatifs coûte annuellement à la ville quelque \$300,000 et suffit à peine à l'entretien de ce qui existe, sans pouvoir entreprendre de nouveau développement. Il est cependant utile de souligner qu'il y a de belles possibilités d'améliorer encore la situation, surtout au bord de l'eau, entre Bryden et Gray's Creek, et dans le quartier du vieux canal, au bas de la rue Pitt. Il est important de prévoir l'aménagement de ces lieux longtemps à l'avance, afin de ne pas les perdre.

L'attrait touristique est peut-être le point faible de Cornwall. Le tourisme est une industrie en soi, et si on peut y joindre les facilités de congrès et de grandes rencontres, c'est une importante contribution à l'économie d'une région. Nous voyons ce problème sous deux aspects:

- Cornwall se trouve entre deux centres touristiques importants, d'une part Montréal, et de l'autre les parcs du Saint-Laurent et le Village du Haut-Canada que l'on associe plutôt à Morrisburg. Le touriste à donc tendance à passer à côté de Cornwall.
- En elle-même, la ville de Cornwall n'a pas d'attractions touristiques et elle n'en a pas développé.

La ville de Cornwall est nommée dans plusieurs brochures du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial; par exemple, le ministère ontarien des Terres et Forêts, la Corporation du développement du Saint-Laurent, la Commission ontarienne des parcs du Saint-Laurent et une autre brochure publiée conjointement par l'Ontario et le Québec. Mais on y porte très peu d'attention sur Cornwall. C'est surtout parce que Cornwall est entourée de parcs, de sites de camping et de grandes attractions touristiques, qu'elle ne possède pas elle-même. On est évidemment tenté de conclure qu'il faudrait que Cornwall crée elle-même un important intérêt touristique pour figurer sur des publications autres que les siennes. Cependant, Cornwall pourrait tirer parti des attraits touristiques qui l'entourent.

Les congrès ne sont pas seulement une source de revenus, ils sont également un moyen de se faire connaître. Le Comité des congrès et du tourisme dispose d'un octroi annuel de \$6,500 versé par la municipalité pour couvrir les frais d'administration, de publicité, de voyage et autres dépenses.

En dépit de ce budget restreint le Comité a remporté certains succès en attirant des congrès dans la ville. En 1970, six congrès de plus de 200 délégués se sont tenus à Cornwall. Pour 1973, le Comité a amené le congrès des clubs Lions, avec 3,000 délégués. Le président du Comité estime à près d'un million de dollars le chiffre d'affaires, directes et indirectes, que pareil congrès peut apporter à la localité.

Il appert que des villes de mêmes dimensions, en Ontario, ont fréquemment à leur budget, une somme d'un dollar par tête pour la promotion du tourisme et des congrès. Le président du comité était d'avis que si Cornwall donnait seulement 50 ¢. par tête, soit environ \$23,000 par an, cet investissement pourrait bien s'avérer rentable pour les hôtels, les motels, les restaurants, les commerçants, les fournisseurs et la main-d'oeuvre en général.

En résumé, nous trouvons que Cornwall offre une forte concurrence par ses parcs et facilités de récréation. Elle a un potentiel encore inexploité comme attraction touristique et centre de congrès.

A part une seule lacune, Cornwall offre un bon choix d'hôtels et de motels. On dénombre 34 hôtels, motels et pensions pour touristes, dont 25 sont ouverts à l'année longue. Treize d'entre eux offrent des salles à dîner dont huit avec permis pour vins et alcools. Huit ont également des piscines, extérieures ou intérieures.

La seule lacune dans ce domaine, pensions-nous, c'est l'absence à Cornwall d'un grand hôtel moderne dans le centre-ville. Nous croyons que c'est toujours un facteur important pour attirer affaires et touristes, aussi bien que pour les congrès. Ce genre d'hôtel est également un centre de distractions, de rencontres et de colloques, plus ou moins nombreux et fréquents. Le mieux serait qu'il soit construit par une des grandes chaînes d'hôtelleries, ce qui lui donnerait toute la publicité voulue dès le départ. Nous croyons donc qu'un des prochains objectifs de Cornwall devrait être d'encourager une des grandes chaînes d'hôtels à construire une de leurs maisons dans le centre de la ville. Pareil développement pourrait aussi aménager une marina si un site propice se trouvait au bord du fleuve. Autrement, d'autres sites du centre-ville devraient être étudiés.

SERVICES DIVERS, AGENCES, GROUPES

Cornwall nous a semblé particulièrement bien pourvue de clubs sociaux, religieux et d'organismes populaires. Cet esprit de corps est marqué par un fort courant de patriotisme local et de fierté. Nous croyons que si on donnait des objectifs tangibles à ces sentiments, ils contribueraient beaucoup au progrès de la cité.

On retrouve à Cornwall toutes les principales tendances religieuses. Environ 70 pour cent de la population est catholique et 75 pour cent de ces fidèles sont francophones. Nous avons eu une impression de collaboration et non de friction entre les deux principaux secteurs religieux. Cornwall

s'enorgueillit de la bonne entente entre ses habitants anglophones et francophones.

Les clubs sociaux sont nombreux, actifs et réussissent bien dans leurs campagnes de financement.

Les commerçants du centre-ville ont dernièrement remis sur pied leur organisation et ils consultent leurs membres en ce moment pour décider de l'opportunité de créer un mail commercial dans le centre-ville. Dans l'affirmative, il s'agira d'en financer la construction, d'embellir le centre de la cité et d'agrandir les parcs de stationnement. C'est un excellent exemple de l'esprit d'initiative qui règne à Cornwall.

DISTRICTS VOISINS

Impossible d'étudier Cornwall sans examiner également les deux districts voisins de Cornwall et de Charlottenburg. Ils forment une entité géographique et démographique avec la ville, et il serait difficile de ne pas les considérer comme un tout. Dans certains cas, des familles qui travaillent à Cornwall ont leur foyer dans l'un des districts, et inversement, certains habitants de Cornwall travaillent dans l'un des deux districts. Donc, quand il s'agit d'établir une nouvelle industrie, on ne saurait envisager ses conséquences pour un secteur sans prendre en considération ce qui advient aux deux autres.

Il y a plusieurs emplacements dans chacun des deux districts qui conviendraient à des développements industriels. Cependant, il est urgent que les deux districts entreprennent des aménagements urbains qui s'imposent si l'on envisage des développements industriels à la fois fonctionnels et rentables. Il ne faudrait pas permettre que des industries s'installent sans planification d'ensemble, car cela compromettrait les progrès à venir de toute la région.

Comme nous l'avons déjà suggéré, il y aurait tout avantage à ce que les deux districts et la ville unissent leurs efforts autour d'un programme d'industrialisation afin que les trois communautés grandissent harmonieusement.

PROFILS INDUSTRIELS (ANALYSE)

Logiquement, on devrait évaluer les caractéristiques industrielles de Cornwall en regard de celles d'industries susceptibles de s'y installer, et choisir ainsi celles qui conviendraient le mieux. Il faut cependant éviter de pousser ce procédé trop loin, ce qui pourrait priver la région d'industries valables. Il y a présentement un certain nombre d'industries dans Cornwall qui ne correspondent pas aux industries traditionnelles de base, comme les produits de papier ou électrochimiques. Rappelons, par exemple, une maison de publicité par courrier, une entreprise de disques

et rubans sonores, un atelier de soufflage du verre (objets d'arts), et d'autres encore.

Généralement parlant, les trois facteurs décisifs qui influencent une entreprise dans le choix d'un site industriel sont: a) la main-d'oeuvre (qualité et quantité); b) la proximité et l'accès aux matières premières; c) le marché, (proximité et accès). Cornwall est admirablement située en ce qui concerne les grandes routes et les chemins de fer. Sa main-d'oeuvre est abondante, et c'est sans doute la qualité de spécialisation et de motivation de cette main-d'oeuvre qui devrait le plus encourager les industries à s'établir à Cornwall.

L'analyse, ou profil, des industries qui ont été choisies comme pouvant le mieux s'adapter à Cornwall a été remis au ministère de l'Expansion économique régionale à titre confidentiel. Ce sont des industries type, ce qui contribuerait à faire connaître Cornwall, avec l'aide du commissaire à l'industrie. Néanmoins, avant de pouvoir se servir de cette liste, le commissaire à l'industrie devra faire des recherches plus approfondies pour s'assurer que les caractéristiques que Cornwall offre répondent bien aux besoins particuliers de chaque entreprise. Nous ne saurions trop insister qu'aucune de ces industries ne devrait être sollicitée avant que tous les renseignements pertinents n'aient été obtenus.

Lorsqu'on en viendra à faire usage de ces analyses, ou profils industriels, il est recommandé que l'on communique d'abord avec les associations industrielles, les ministères concernés, tant fédéraux que provinciaux, et enfin, les entreprises elles-mêmes. Si possible, des représentations officielles devraient être faites auprès des directeurs de l'entreprise que l'on inviterait à visiter Cornwall. Des rencontres subséquentes doivent être prévues.

ORGANISATION DE LA MISE EN MARCHÉ

Nous avons déjà recommandé la formation d'une commission municipale pour le développement industriel qui serait dirigée par un commissaire à l'industrie. Ce genre d'organisme aide à mettre sur pied des objectifs réalistes, des plans, des programmes et des budgets qui correspondent aux besoins et aux ressources de la région.

Le rôle d'une commission du développement industriel pour Cornwall et les deux districts voisins peut se résumer comme suit:

- encourager et aider de nouveaux commerces et de nouvelles industries à s'établir dans la région;
- encourager et aider l'expansion des commerces et des industries déjà établis;
- établir et maintenir de bonnes relations avec les organismes locaux qui s'intéressent à ce développement;

- initier et aider tout projet susceptible d'être économiquement rentable;
- définir et promouvoir un programme de relations extérieures tant pour la région elle-même que pour le reste du pays;
- entretenir des rapports continus avec tous les offices civiques s'occupant du développement commercial et industriel;
- établir et tenir à jour des données exactes sur l'économie de Cornwall et des deux districts voisins;
- assurer des données statistiques exactes pour tout projet important;
- préparer et suivre un plan général de développement commercial et industriel;
- étudier et recommander aux autorités municipales les grands travaux, tels que routes et services essentiels devant servir à l'expansion industrielle, pour qu'ils soient compris dans les plans de construction de la ville.

L'homme clé de cette commission sera le commissaire à l'industrie. En ce qui concerne les relations extérieures de la cité et sa représentation dans le domaine économique, seul le maire lui est supérieur. Le commissaire à l'industrie doit avoir la stature, l'expérience et l'autorité, en même temps que l'appui de ses concitoyens, lui permettant de parler avec assurance comme porte-parole de la ville, de prendre des engagements et des décisions sans devoir constamment s'en reporter à l'hôtel de ville. Cette compétence du commissaire à renseigner pleinement et négocier rapidement peut décider du succès ou de l'échec d'une vente. Il aura une grande expérience des affaires et sera un vendeur confiant et intelligent; bien organisé, totalement intégré à son travail, il sera en mesure de renseigner et documenter ses interlocuteurs en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts. Il connaîtra intimement les affaires locales afin d'intégrer le développement industriel à la vie sociale de la communauté.

Fort de ces qualifications, le commissaire à l'industrie doit pouvoir compter sur l'appui total du maire et de ses conseillers, ainsi que sur la communauté en général. Il sera responsable devant la commission industrielle, et non pas devant le conseil municipal. Nous suggérons de préparer une description détaillée de ce poste clé, définissant clairement les responsabilités du commissaire et son autorité, ainsi que l'appui auquel il est en droit de s'attendre de la part des autres secteurs municipaux, du maire et du conseil de ville. Le commissaire à l'industrie devra pouvoir demander l'aide du maire et d'autres citoyens compétents quand il le jugera utile. Il devrait être un chef de file dans sa région, puisque c'est cette région qu'il doit faire connaître. Il sera intimement lié à tous les milieux, industrie, affaires, commerces, travail, clubs sociaux, milieux scolaires et religieux, journaux, radio, etc. Tous devront être au courant de ses plans et de ses activités puisqu'il devient un facteur clé de leur croissance économique.

CORNWALL SUR LE MARCHÉ INDUSTRIEL

Nous avons décrit Cornwall telle que nous l'avons vue. A maints égards, Cornwall ne concurrence pas entièrement les autres villes de l'Ontario auxquelles on peut la comparer. Ceci s'applique à certaines de ses caractéristiques de base, et aussi à ses méthodes de mise en marché.

Les recommandations que nous avons faites ont pour but de mettre Cornwall sur un pied d'égalité avec les autres communautés industrielles, plus compétitives, avec lesquelles elle doit se mesurer. Si Cornwall sait atteindre cette parité, elle aura sa juste part d'industries nouvelles.

Nous avons décrit bien des aspects positifs de Cornwall. Néanmoins, ce sont, pour la plupart, des forces latentes. Pour développer ce potentiel, il faut un programme dynamique, appuyé par des hommes d'action et par l'ensemble de la population. Cette croissance doit être une oeuvre collective, pas seulement celle de l'hôtel de ville.

Nous voudrions maintenant donner quelques idées sur les meilleurs moyens de mettre Cornwall en valeur, autrement dit: les méthodes pour "vendre" Cornwall. Toute communauté a des vendeurs parmi ses citoyens. Les premiers d'entre eux devraient être le commissaire à l'industrie, le maire, certains employés civils, et certains chefs de file, exception faite des hommes politiques. Il s'agit d'évaluer soigneusement quand et comment ces vendeurs doivent manifester leur talent.

La brochure que Cornwall utilise actuellement pour sa promotion industrielle, intitulée: "Statistics for Industrialists-City of Cornwall" n'est pas adéquate, et place tout de suite Cornwall à son désavantage. Il faut remanier cette brochure et il est essentiel de s'assurer des compétences professionnelles pour sa présentation et son contenu. De plus, nous recommandons d'utiliser des diapositives de 35 mm, faites par des professionnels et utilisées régulièrement pour toute présentation visuelle.

Beaucoup de grandes entreprises, comme les banques, les trusts, les chemins de fer, les corporations immobilières, les associations commerciales et certains services gouvernementaux, tant au fédéral qu'au provincial, possèdent leurs propres services de développement industriel. Ces organismes recherchent constamment les meilleurs sites pour leurs clients. Il est donc très important d'établir des lignes de communication avec eux et de les tenir au courant de tous les développements nouveaux et les améliorations des sites de Cornwall.

Il est bon également d'être représenté aux réunions nationales et congrès des associations commerciales, des foires de commerce, des congrès d'affaires municipales et autres assemblées du même genre où l'on peut faire savoir à beaucoup de gens ce que Cornwall est en mesure d'offrir à l'industrie qui se cherche un nouveau site. Il faudrait donc envisager la construction d'un kiosque publicitaire mobile pouvant s'ériger facilement dans

ces différents centres d'intérêt et offrant de façon vivante et visuellement agréable les renseignements susceptibles de mettre Cornwall en valeur.

De nombreux citoyens de Cornwall, surtout ceux qui sont dans les affaires, assistent souvent à des réunions et des congrès au cours de l'année. On devrait les encourager à faire connaître Cornwall, à "vendre" Cornwall aux gens qu'ils rencontrent, et, si l'occasion s'en présente, demander ensuite au commissaire à l'industrie de faire parvenir des renseignements utiles aux personnes intéressées.

Il serait bon que des professionnels compétents fassent un relevé des imprimés publicitaires produits par Cornwall, ou autres qui mentionnent Cornwall. Ce relevé analysera la qualité de la diffusion, de la présentation, de la mise en valeur des avantages de Cornwall, et des mesures à prendre pour améliorer le tout s'il y a lieu. On pourrait également chercher à identifier Cornwall par une devise publicitaire qui fasse écho dans le monde industriel et touristique, par exemple: "La ville qui fournit au monde les bâtons de crosse" ou "la capitale de la région championne du fromage Cheddar". Il faut savoir utiliser au maximum ce qu'on possède; or, de tous les dépliants publicitaires sur Cornwall que nous avons parcourus, un seul mentionne la fresque de *Harold Town* qui orne le hall supérieur de la centrale hydraulique de *Power Dam*.

Évidemment, avec un capital illimité on peut faire beaucoup de choses. Mais il faut de l'imagination pour mettre sur pied des projets réalistes avec des moyens restreints. C'est dans ce contexte que nous mentionnons le "Derby des baignoires" (*Bath Tub Derby*) dont les citoyens de Cornwall semblent plus ou moins fiers, mais qui a cependant fait parler de Cornwall sur le réseau national et qui donne une image très sympathique de la ville. A toute fin, c'est une idée innovatrice, et c'est ce genre d'idée qu'il faut multiplier pour stimuler l'intérêt.

La question reste évidemment de savoir comment créer des idées nouvelles. Chacun sait qu'on a souvent tendance à rejeter une idée neuve. C'est pourquoi le directeur-fondateur d'une des plus grandes agences publicitaires au monde a inventé ce qu'il appelle le *brainstorming* ou "avalanche des idées" dont il a tiré un cours sur la créativité à l'université de Buffalo. Nous recommandons d'organiser à Cornwall une série de rencontres "avalanche d'idées" regroupant différents secteurs de la population, particulièrement les clubs sociaux. Il en résultera certainement une centaine d'idées ou plus que l'on pourra évaluer et trier et dont les meilleures et les plus réalistes pourront servir sérieusement à la mise en valeur de Cornwall.

La connaissance des marchés est importante quand il s'agit de vendre une ville. Tout commissaire à l'industrie qui veut réussir se documentera à l'aide d'une foule de renseignements sur l'économie, l'industrie, les statistiques et autres informations utiles. La première et la meilleure source de ces renseignements est encore le *Municipal Industrial Development Guide* publié par le ministère du Commerce et du Développement de l'Ontario.

Le commissaire à l'industrie devra rester en rapport avec ses clients, s'informer s'ils ont décidé de s'établir ailleurs ou s'ils sont toujours indécis. Dans le premier cas, il devrait leur demander pourquoi ils ont choisi tel ou tel emplacement de préférence à Cornwall, car il est très important de savoir pourquoi Cornwall n'a pas été choisie. Il est toujours possible que cette raison soit un problème mineur, facile à corriger, en faveur de futurs clients.

Notre étude a couvert beaucoup de terrain. Nous avons suggéré beaucoup d'améliorations possibles. Ayant fait connaissance avec Cornwall et ses citoyens, nous sommes en mesure d'exprimer une appréciation très sincère de leurs compétences, leurs énergies, leur vitalité, leur confiance en eux-mêmes et dans leur ville.

Toutes les personnes auxquelles nous avons parlé étaient heureuses d'apprendre que cette étude était faite et en attendaient impatientement les résultats. La plupart ont également exprimé leur intention d'appuyer toute recommandation susceptible d'améliorer la situation. Ceci est très encourageant. Le fait est que lorsque des citoyens unissent leurs efforts pour le progrès de leur communauté et pour le développement des activités industrielles, ils ont toute chance de réussir.

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Main-d'oeuvre

Priorité
(1^e, 2^e, 3^e)

- Le commissaire à l'industrie devrait utiliser pleinement le bureau de la Main-d'oeuvre du Canada à Cornwall et tirer parti des services qu'il offre. 2^e
- Le commissaire à l'industrie devrait collaborer avec le collège Saint-Laurent pour le développement des cours de formation et devrait s'assurer l'appui des syndicats pour que ces cours soient institués et suivis. 2^e

Climat financier

- Dresser une liste des déboursés par ordre de priorité. Le trésorier municipal, de concert avec l'administrateur adjoint, devront soigneusement analyser et estimer les budgets pour tous les secteurs et questionner toute dépense qui n'est pas conforme aux objectifs prioritaires ou qui ne semble pas compatible avec une administration rentable. 1^e
- Lorsque le comité des finances ou le conseil décident d'imposer des réductions sur les dépenses prévues, celles-ci devraient se faire selon les projets et les réductions générales proportionnelles ne devraient avoir lieu qu'en dernier recours, à cause des inégalités qu'elles entraînent. 1^e
- S'assurer les services d'un conseiller financier

Priorité

- professionnel dans le domaine de la planification financière est le plus sérieux problème municipal. Le choix de ce conseiller devrait, entre autres considérations, se fonder sur son expérience dans le domaine des projets à frais partagés entre le domaine privé et le domaine public, car nous croyons que c'est ce type de projet qui convient le mieux à Cornwall. 1^e
- Directement, ou par l'entremise d'une "corporation de développement", la ville devrait acquérir des terrains industriels et les mettre en valeur pour les vendre. Cette corporation pourrait appartenir conjointement à la municipalité et à des intérêts privés et devrait être administrée de façon rentable, en assurant le développement rationnel et la mise en valeur de terrains disponibles. 1^e
- Encourager les habitants de Cornwall à faire des placements, même modiques, dans de solides entreprises locales. 2^e

Priorité foncière et urbanisme

- Le zonage municipal devrait être reconsidéré parce que certains terrains qui pourraient être industriels sont dans des zones résidentielles, commerciales ou agricoles. 1^e
- Les bons sites industriels à vendre ne couvrent que 93 acres, et non pas 595 comme il est dit. Les textes publicitaires sur le développement industriel devraient être corrigés en conséquence. 1^e
- Les terrains industriels à vendre devraient être nettoyés, les lignes de démarcation bien indiquées et le tout décrit sur des panneaux d'information pour renseigner les acheteurs éventuels. 1^e
- Il faudrait envisager d'obtenir des options des propriétaires de bons sites industriels, ou trouver d'autres moyens d'en assurer la disponibilité, afin de pouvoir mieux servir de nouvelles industries. 1^e

Priorité

- Ce qui se fait au niveau de l'urbanisme et du renouvellement urbain devrait être intégré aux perspectives du conseil de planification; celui-ci devrait être rénové et doté des responsabilités et de l'autorité dont il ne semble pas jouir à l'heure actuelle. 1^e
- Les autorités en matière d'urbanisme et de renouvellement doivent s'assurer les services d'un professionnel compétent dans ce domaine. 1^e
- Les conduites d'eau devraient être prolongées pour assurer une pression d'eau adéquate dans certains secteurs de la ville qui en sont privés. 1^e
- Les services d'égout devraient être prolongés partout où les fosses septiques sont encore nécessaires. 1^e

Industrie locale

- On devrait améliorer les rapports de la ville avec les industriels absentéistes. Ceci relève du maire ou du commissaire à l'industrie. Des entrevues personnelles et une correspondance suivie s'imposent. 2^e
- S'efforcer d'obtenir des industries de Cornwall qu'elles aident plus efficacement les projets communautaires et municipaux, d'ordre public ou privé. 2^e
- Suggérer aux entreprises établies à Cornwall que leurs programmes publicitaires et leurs relations extérieures fassent davantage état de leur identité locale et de leur participation à la vie et à l'avenir de Cornwall. 2^e
- C'est à la municipalité de faire comprendre à l'industrie qu'il lui est avantageux de remplir ses responsabilités sociales. Ces avantages sont parfois peu tangibles, mais néanmoins réels. Les meilleurs porte-parole et publicistes de la ville sont ces industriels actuels. 2^e

Priorité

- Le commissaire à l'industrie doit renseigner les directeurs des industries locales sur tous les plans et programmes d'aide et d'encouragement des gouvernements, fédéral et ontarien, afin que les industries de Cornwall puissent s'en prévaloir.

1^e

Ressources naturelles

- Étudier les possibilités d'augmenter la production du maïs et du bétail dans la région, comme avantage additionnel pour une industrie qui utiliserait ces produits.

3^e

Services municipaux et autres

- La municipalité doit s'efforcer de prolonger les conduites d'eau dans certains secteurs de la ville où la pression d'eau est insuffisante.
- Dès que c'est économiquement possible, les services d'égout doivent remplacer les fosses septiques.
- Le contrôle de la pollution de l'air, surtout en ce qui concerne les odeurs nauséabondes, doit être mené à bien aussitôt que possible.

1^e

1^e

2^e

Transport commercial

- Les tarifs excessifs de camionnage (par tonne au mille) entre Cornwall et Montréal, en comparaison des autres trajets, méritent d'être examinés pour démontrer publiquement s'ils sont justifiés, à défaut de quoi il faudrait les corriger au plus vite.
- Il faudrait entreprendre une étude préliminaire pour déterminer s'il y a ou non d'autres sites proches qui conviendraient mieux à l'établissement d'un port d'eau profonde, lequel, s'il était développé serait certainement une raison majeure pour certaines industries de s'établir

1^e

à Cornwall. Il y a déjà eu pas mal de discussions ouvertes et de publicité à ce sujet dans Cornwall, et la question mérite d'être finalement tranchée d'une manière ou d'une autre.

2^e

Organisation municipale, responsabilité des chefs

- Définir clairement la répartition des responsabilités et de l'autorité entre les officiels élus et ceux qui sont nommés. 2^e
- Les dirigeants élus devraient définir les politiques et fixer les priorités. Les officiels nommés exécutent les plans. 1^e
- Fixer des objectifs bien définis à la lumière d'un système budgétaire planifié au niveau de l'administration municipale. 1^e
- Envisager la formation d'une commission pour le développement industriel, qui assumerait les responsabilités que son nom indique pour la ville de Cornwall et les districts voisins de Cornwall et de Charlottenburg. 1^e

Éducation

- Il faudrait encourager les industries actuelles et surtout les nouvelles industries, à utiliser au maximum le centre de recyclage pour adultes qui est bien équipé et ne demande qu'à aider à concevoir et à appliquer des programmes de formation et d'entraînement répondant aux besoins industriels. 2^e
- Il serait utile d'établir un système régulier assurant de bonnes communications entre l'industrie, le système scolaire et les étudiants. Son premier objectif devrait être de relier plus étroitement la formation des métiers et des carrières en fonction des besoins de l'industrie. 2^e
- Un premier pas dans cette direction serait d'organiser un colloque entre représentants

Priorité

- de l'industrie, éducateurs et étudiants, pour poser les bases d'une structure d'échanges et d'entraide. 2^e
- C'est surtout vers la jeunesse que devrait s'orienter ce programme d'amélioration des compétences (métiers et professions), car c'est la main-d'oeuvre jeune qui peut le mieux s'y adapter et en tirer profit. 2^e
 - Il serait utile d'entreprendre une étude objective des coûts et avantages que représenterait une université permanente et à plein temps; si elle pourrait justifier son existence, et quand, en fonction du développement de la ville et des districts voisins. 2^e

Les grands moyens de communication

- Étudier la possibilité d'émissions civiques de télévision, non commerciales ou semi-commerciales, dans le but de faire connaître Cornwall à l'Amérique du Nord. Ce projet d'envergure pourrait rallier la participation de nombreux citoyens et surtout des clubs sociaux. 2^e

Ressources culturelles, récréatives et touristiques

- On devrait encourager l'administration municipale et l'industrie locale à donner plus d'aide matérielle et morale aux principales activités culturelles de Cornwall qui se sont acquis des succès remarquables par leur seule initiative. 1^e
- Envisager la construction d'un centre culturel qui comprendrait un théâtre moderne, une salle de concert, une galerie de tableaux et des salles de travaux d'art et d'artisanat. Le projet serait financé en majeure partie par des souscriptions publiques pour lesquelles Cornwall semble obtenir des succès remarquables. 2^e
- Planification à long terme des parcs et embellissement de la ville. 2^e

Priorité

- Un secteur du vieux canal pourrait devenir un très beau parc, utile et agréable aux habitants de la ville et aux touristes. 2^e
- Le secteur "Bryden av. à Gray's Creek" pourrait devenir un parc du type sanctuaire naturel pour les animaux forestiers et les oiseaux. 3^e
- L'octroi annuel au Comité du tourisme et des congrès devrait être porté à 50 cents par tête de population. 1^e
- S'efforcer de faire connaître les avantages de Cornwall dans les publications gouvernementales (fédérales et provinciales) et leurs agences pour la Vallée du Saint-Laurent et ses environs. 1^e
- Le potentiel de Cornwall comme ville de tourisme et de congrès doit être développé. A cette fin nous recommandons d'obtenir une assistance professionnelle. 1^e
- Encourager la construction d'un hôtel/motel moderne dans le centre-ville, préférablement construit par une grande chaîne d'hôtelleries. 1^e
- Envisager la possibilité d'organiser annuellement une "semaine de la gastronomie chinoise" comme attraction touristique. 2^e

Services divers

Agences, clubs sociaux

- Le conseil des clubs sociaux devrait envisager la possibilité de regrouper toutes les énergies pour mener à bien un vaste projet communautaire. 2^e
- Les divers clubs sociaux devraient s'assurer qu'ils obtiennent toute la publicité possible quand ils lancent une initiative ou un projet communautaire conjoint. 2^e

Districts voisins

- Il est absolument essentiel de pratiquer dès mainte-

Priorité

nant un urbanisme éclairé dans les districts de Cornwall et de Charlottenburg si l'on veut éviter que ces régions se développent au hasard et sans planification rationnelle.

1^e

- Étudier la possibilité d'un port à Glengarry Point.

2^e

Profils industriels

- Le commissaire à l'industrie devrait attacher la plus grande importance à cette recommandation d'établir une étude détaillée des possibilités à offrir à diverses industries, elles-mêmes sélectionnées après analyse.

1^e

Organisation de la mise en marché

- Définir les critères des qualifications d'un commissaire à l'industrie.
- Établir une description détaillée du poste de commissaire à l'industrie, y compris ses rapports avec les autres officiels de l'administration municipale.

1^e

1^e

Cornwall sur le marché industriel

- Choisir un groupe de "vendeurs" parmi les citoyens influents et actifs qui seconderont le maire et le commissaire à l'industrie.
- Avec l'assistance d'un professionnel compétent, remanier la brochure "Statistics for Industrialists"
- Faire une représentation visuelle de diapositives 35 mm. à l'usage du groupe de "vendeurs", mais surtout pour le commissaire à l'industrie.
- Accorder un octroi à un étudiant local qui ferait un film en couleur sur Cornwall.
- Préparer un programme de représentation personnelle aux autorités compétentes de diverses banques,

1^e

1^e

1^e

2^e

Priorité

- corporations, chemins de fer, agences immobilières (industrielles), associations d'affaires et de commerce, ainsi qu'aux ministères intéressés, fédéral et provincial. 1^e
- Faire suivre ces représentations officielles par la publication d'un "Bulletin de Cornwall" ou "Nouvelles de Cornwall". 1^e
 - Assurer que Cornwall sera représentée chaque année à un certain nombre de congrès industriels importants, soigneusement sélectionnés. 1^e
 - Préparer un kiosque publicitaire modeste, mais conçu par un professionnel compétent, pour faire connaître Cornwall à diverses foires commerciales importantes. 1^e
 - Envoyer des représentants aux importants congrès traitant d'administration municipale. 1^e
 - Il faut régulièrement convoquer des réunions où le maire et le commissaire à l'industrie renseigneront les notables intéressés sur les plans et progrès du développement industriel. 1^e
 - Former un groupe "d'hôtes", résidants de Cornwall, qui se plairaient à recevoir chez eux des acheteurs éventuels visitant la ville. 2^e
 - Envisager la publication d'une quantité limitée de notices publicitaires dans une sélection de revues industrielles et numéros spéciaux de journaux d'affaires. 2^e
 - Créer et propager une devise publicitaire pour Cornwall. 2^e
 - Revoir toutes les publications sur Cornwall pour assurer à la fois leur bonne distribution, la qualité de leur présentation, de leur contenu d'information, et de leur impact publicitaire. 1^e
 - Mettre sur pied, avec l'aide de professionnels, des sessions d'"avalanches d'idées" afin d'y faire naître des idées nouvelles de projets communautaires qu'on pourra évaluer ensuite. 1^e
 - Organiser la mise en vente systématiquement; analyser les échecs. 1^e

Priorité

- Faire connaître le contenu de ce rapport au plus grand nombre possible de citoyens intéressés, sans oublier la presse et la radio. 1^e
- Le commissaire à l'industrie devra utiliser à fond les profils industriels (analyses). 1^e

