



# **FORUM**

# **ÉCONOMIQUE 2014**

RÉGION DE SOREL-TRACY

Agir pour une croissance durable

**RAPPORT FINAL** de l'événement tenu le 18 septembre 2014 préparé par le

**CLD PIERRE-DE SAUREL**

à partir du rapport présenté par



Le 9 janvier 2015

## TABLE DES MATIÈRES

1- UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE – Mise en contexte	p.3
2- LES ENTREPRENEURS AU RENDEZ-VOUS – Sommaire de la journée	p.5
3- DE L'ANALYSE À L'ACTION – Les défis locaux et les moyens de les surmonter	p.7
4- DES OPPORTUNITÉS À EXPLORER – Résultats des ateliers	p.9
Atelier 1 – Métallurgie et transformation métallique	p. 9
Atelier 2 – Agroalimentaire	p.13
Atelier 3 – Développement commercial et services	p.17
Atelier 4 – Qualité de vie et climat d'affaires	p.19
Atelier 5 – Main d'œuvre et relève entrepreneuriale	p.23
5- POUR UN SUIVI EFFICACE – Recommandations	p.27
6- FORUM ÉCONOMIQUE INNOVATION 16-35 – Résumé du rapport du forum jeunes	p.29
7- ANNEXES :	p.31
a. Tableau de qualification des opportunités	
b. Sommaire des consultations préalables	

## 1. UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE – Mise en contexte

La région de Sorel-Tracy s'est dotée, il y a quelques années, d'une vision et d'un plan stratégique pour la réaliser. Mais pour ancrer cette vision dans la réalité économique, il est apparu essentiel d'y associer plus étroitement les entrepreneurs, les véritables créateurs de richesse et d'emploi.

Le Centre local de développement (CLD) Pierre-De Saurel, en concertation avec les autres acteurs locaux du développement économique, a donc décidé de tenir un forum économique pour donner la parole aux entrepreneurs locaux, afin qu'ils s'approprient cette vision et deviennent les maîtres d'œuvre de sa réalisation.

*Donner la parole aux entrepreneurs locaux, afin qu'ils s'approprient la vision régionale de développement économique et deviennent les maîtres d'œuvre de sa réalisation.*

C'est ainsi qu'a pris forme le **Forum économique 2014 – Agir pour une croissance durable** qui s'est tenu à Sorel-Tracy le 18 septembre 2014. Préalablement à sa tenue et en vue de préparer le terrain, deux focus groups regroupant une dizaine d'entrepreneurs chacun et une quinzaine d'entrevues individuelles ont été réalisés, portant sur :

- ❖ les enjeux et les défis du développement économique régional;
- ❖ les moyens concrets pour accélérer la croissance;
- ❖ les atouts à promouvoir;
- ❖ la vision concertée de développement. <sup>1</sup>

Cette démarche a permis de structurer le forum en fonction des enjeux spécifiques identifiés par les entrepreneurs.

Un forum – 5 ateliers	
Nos trois secteurs porteurs	Notre environnement d'affaires
Transformation métallurgique Agroalimentaire Commerce et services	Qualité de vie et climat d'affaires Main d'œuvre et relève entrepreneuriale

Ce document trace un compte-rendu des échanges de la journée, dans chacun des cinq ateliers et en plénière, expose les principaux enjeux identifiés ainsi que les opportunités de développement envisagées et fait des recommandations quant au suivi.

<sup>1</sup> Un sommaire de ces consultations est présenté en annexe b).



## 2. LES ENTREPRENEURS AU RENDEZ-VOUS – Sommaire de la journée

Une centaine de personnes ont répondu à l'appel et participé à cette réflexion cruciale pour l'avenir de la région. Et de ce nombre, pas moins de soixante entrepreneurs. Déjà, le premier objectif du forum était atteint : donner la parole aux entrepreneurs.

La journée a démarré avec la présentation du responsable du programme MACH de la grappe Aéro Montréal. Cette initiative a pour objectif d'optimiser la performance de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale québécoise afin d'augmenter sa compétitivité à l'échelle internationale. Pour ce faire, on a choisi de miser sur la collaboration plutôt que sur la compétition entre les fournisseurs afin de combler les lacunes et de développer une chaîne d'approvisionnement de classe mondiale. Ce message de «coopétition» visait à mettre la table pour favoriser des échanges ouverts et positifs au sein des participants. le message a été entendu si on se fie aux commentaires positifs qui ont suivi la présentation.

*Sur la centaine de participantes et de participants au forum, pas moins de soixante étaient des entrepreneurs. Le premier objectif venait d'être atteint!*

L'avant-midi a été consacré aux ateliers sur nos **secteurs porteurs**. Les participants se sont partagés ainsi :

- ❖ 20 personnes dans l'atelier sur l'agroalimentaire;
- ❖ 39 personnes dans celui sur la métallurgie et les nouveaux matériaux;
- ❖ 40 personnes pour le secteur du commerce et des services.

Les ateliers de l'après-midi ont porté sur les enjeux touchant l'ensemble des secteurs, soit ceux liés à l'**environnement d'affaires**. Les participants se sont partagés assez équitablement entre les deux :

- ❖ 54 personnes dans l'atelier sur la qualité de vie et le climat d'affaires;
- ❖ 42 personnes dans l'atelier sur la main d'œuvre et de la relève entrepreneuriale.

Parallèlement au Forum économique général, et à l'invitation du Carrefour Jeunesse Emploi Pierre-De Saurel, une quarantaine de jeunes, entrepreneurs et intervenants économiques, ont participé à leur propre activité, soit le Forum économique Innovation 16-35. Lors de la plénière, à la suite du compte-rendu de chacun des cinq ateliers, trois jeunes entrepreneurs ayant participé au volet Innovation 16-35 sont venus présenter les conclusions de leurs discussions.

*Près de quarante jeunes entrepreneurs et intervenants ont réfléchi sur les façons d'intégrer les principes de ville intelligente afin d'assurer à la région un développement durable, adapté aux technologies du 21<sup>e</sup> siècle.*

La présentation de ces résultats a suscité beaucoup d'intérêt à cause notamment de la dimension novatrice et dynamique de leurs propositions. La notion de *hub* a particulièrement intrigué les participants. Les résultats de ce Forum économique Innovation 16-35 sont présentés à la fin de ce rapport.

Tant le forum principal que le forum à l'intention des jeunes entrepreneurs ont donné lieu à des propositions et à des pistes d'actions aussi abondantes que pertinentes. Il reste maintenant à les approfondir, à les prioriser et à les traduire en projets concrets.

Ce travail qui devra se poursuivre en étroite collaboration avec les entrepreneurs, incluant les jeunes, permettra de bâtir un plan d'action concerté, cohérent et réaliste.

Une deuxième étape de ce processus de relance se tiendra au début de 2015, sous le titre **MAC 2.0 – Manufacturier-Agroalimentaire-Commerce à l'heure de l'innovation ouverte et de la collaboration**, en adoptant un format d'animation interactive mené par le même animateur qui a dirigé le forum des jeunes, Paul Turpin.

### 3. DE L'ANALYSE À L'ACTION – Les défis locaux et les moyens de les surmonter

La région de Sorel- Tracy fait face à plusieurs enjeux qui représentent autant défis pour son développement économique. Tant lors des consultations préalables que dans le cadre du forum, les participants ont identifié ces enjeux mais ont aussi reconnu la présence d'atouts spécifiques et fait ressortir des occasions intéressantes de développement.

**Tableau récapitulatif des défis et des opportunités**

Défis	Moyens	Opportunités
<b>Pénurie de main-d'œuvre qualifiée</b>	Promouvoir une image positive pour attirer la main-d'œuvre	Mesures d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants Service de mentorat pour les jeunes travailleurs qui arrivent
<b>Exode des jeunes</b>	Faire connaître les attraits de la région auprès des familles	Concertation pour créer une image positive de la région Offre de services globale visant à favoriser la rétention des jeunes et des familles ainsi que l'économie locale
<b>Relève entrepreneuriale déficiente</b>	Propulser nos champions actuels	Accompagnement des cédants et des repreneurs Identification de repreneurs et préparation de la relève apparentée ou non apparentée
<b>Secteur commercial en difficulté</b>	Promouvoir les atouts de la région Soutenir les commerçants	Accès à des programmes de formation pour les commerçants <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pratiques d'affaires</li> <li>○ ressources humaine</li> <li>○ service clients et ambiance</li> </ul>
<b>Image négative liée à vocation industrielle</b>	Choisir un axe pour une image plus positive de la ville  Développer l'attrait autour de la culture et du tourisme	Démarche de repositionnement stratégique de Sorel-Tracy
<b>Centre-ville peu dynamique et peu esthétique</b>	Rehausser l'attrait du centre-ville	Nouveau plan d'urbanisme, à la faveur du 375 <sup>e</sup> , créant une zone urbaine attirante et vivante autour des atouts culturels et naturels.
<b>PME dépendantes des grands donneurs d'ordres de la région</b>	Propulser nos champions actuels par un service d'accompagnement ciblé <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diagnostic</li> <li>○ Planification stratégique</li> <li>○ Développement hors-région</li> <li>○ Formation</li> <li>○ Veille et coaching</li> </ul>	Tenue d'ateliers de perfectionnement par les grands donneurs d'ordres. Regroupements de PME (type initiative MACH d'Aéro Montréal) pour répondre aux besoins des donneurs d'ordres en mutualisant les ressources (ingénierie, exportation, achats, etc.)

## 4- DES OPPORTUNITÉS À EXPLORER – Résultats des ateliers

Les échanges en ateliers ont été riches en propositions concrètes quant aux opportunités qui se dégagent pour chacune des thématiques abordées, tant du côté des secteurs d'activités que sur le plan de l'environnement d'affaires. Les résultats de ces échanges sont précédés, pour chaque atelier, d'un profil du secteur et d'un survol du contexte québécois, montréalais et sorellais.

### ATELIER 1 – MÉTALLURGIE / TRANSFORMATION MÉTALLIQUE

L'industrie métallurgique consiste essentiellement en la transformation de métaux ferreux et non ferreux provenant d'un minerai, de fonte brute ou de ferraille. Au Québec, les principaux métaux transformés sont l'aluminium, l'acier et la fonte, le cuivre, le zinc et les ferroalliages.

#### PORTRAIT DE L'INDUSTRIE DANS LA RÉGION

La Montérégie bénéficie d'une base industrielle fort importante avec 742 établissements, regroupant ainsi 21 % de la population d'entreprises métallurgiques au Québec. « Créneau leader en Transformation des métaux ferreux et nouveaux matériaux associés, la Montérégie bénéficie d'une base industrielle fort importante, tant sur le plan de la première transformation des métaux que sur celui de la fabrication métallique industrielle, ce qui lui permet de positionner avantageusement les entreprises de la région sur les marchés de ces secteurs. Plusieurs joueurs importants sont d'ailleurs établis dans la région de Sorel-Tracy et fabriquent une gamme variée de produits. » Extrait du site Internet du CLD Pierre-De Saurel

#### ***Filière dominante : les métaux ferreux***

La filière dominante en Montérégie est celle des métaux ferreux, avec 92 % des établissements. Dans cette filière, on retrouve l'acier conventionnel, mais aussi l'acier inoxydable (70 %), la fonte (15 %) et les ferro-alliages (16 %). Cette filière est fortement représentée dans la Montérégie Est dont la MRC fait partie

*« Plusieurs joueurs importants, tant des donneurs d'ordre que des sous-traitants, sont établis dans la région de Sorel-Tracy et y fabriquent une gamme variée de produits. »*

Parmi les joueurs importants établis dans la région de Sorel-Tracy nous retrouvons tant des donneurs d'ordres que des entreprises sous-traitantes.

Les entreprises sont dynamiques, comme l'indiquent leurs perspectives actuelles d'embauches ou la présence de projets d'investissement.

#### INDUSTRIE MÉTALLURGIQUE DANS LA MRC PIERRE-DE SAUREL – EN QUELQUES CHIFFRES

150	entreprises manufacturières
4 615	emplois au total dans ce secteur d'activité
40	entreprises de transformation métallique
3 392	emplois de transformation métallique

Avec plusieurs marchés qui s'ouvrent, tels que celui des ressources, le manque d'occasions de croissance ne constitue pas réellement un problème. Mais les PME font face à d'autres enjeux. Dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus âpre parmi les grands d'ordre, ces derniers doivent hausser leurs exigences auprès de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants. Certains de ces enjeux touchent donc directement nos PME.

*Dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus âpre, les grands donneurs d'ordre doivent hausser leurs exigences à l'égard de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants.*

- l'âge des parcs d'investissement ;
- les nouvelles procédures des donneurs d'ordres;
- les limites en marketing et en gestion des ressources humaines;
- le développement et l'innovation;
- l'accès au capital.

#### **Écologie industrielle : une industrie émergente**

*En misant sur son caractère industriel, la région de Sorel-Tracy est devenue le berceau de cette industrie naissante de l'écologie industrielle.*

L'écologie industrielle est une notion développée il y a une trentaine d'années et constitue en quelque sorte l'application du développement durable au domaine industriel. Cette notion est relativement nouvelle au Québec et la région de Sorel-Tracy, en misant sur son caractère profondément industriel, en est devenu le berceau, avec l'émergence du Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI) et plus récemment, son statut de Technopole en écologie industrielle.

L'écologie industrielle a des répercussions étonnantes dans la région, non seulement au sein des grandes entreprises qui ont adopté les principes du développement durable, mais aussi parmi une dizaine de PME progressistes de la région qui ont expérimenté jusqu'à quel point les pratiques du développement durable peuvent avoir un impact direct sur la pérennité de leurs marchés.

Forte de cette expertise de pointe en écologie industrielle, la région a privilégié quatre axes de développement :

- aciers et transformation des métaux ;
- métallurgie des poudres et nouveaux matériaux associés ;
- valorisation des résidus de l'industrie métallurgique ;
- organisation et synergie du système productif régional.

Le développement s'articule également autour du développement d'un pôle de savoir (technopole) et de grappes industrielles de valorisation des résidus électroniques et électriques, entre autres. Des énergies sont actuellement consacrées à la mise en place d'infrastructures pouvant accueillir de nouveaux investissements.

## OPPORTUNITÉS À EXPLORER

Les échanges en atelier ont été structurés autour de questions précises ouvrant la voie à des propositions concrètes.

**Question : Comment passer de sous-traitants à développeurs de produits à haute valeur ajoutée ?**

**RÉPONSE : PROPULSER NOS CHAMPIONS ACTUELS EN RENFORÇANT LES LIENS ENTRE LES DONNEURS D'ORDRE ET LES SOUS-TRAITANTS**

- ❖ **Développer les compétences de nos PME**, dans des domaines clés, par la tenue d'ateliers de perfectionnement donnés par les grands donneurs d'ordres ou des consultants spécialisés :
  - ventes et marketing;
  - R & D et innovation, incluant les techniques d'idéation;
  - techniques d'amélioration continue (productivité);
  - leadership et communication.

❖ **Établir des partenariats entre le donneur d'ordres et le sous-traitant**

- du donneur d'ordres vers les PME, afin de partager l'expertise technique requise et de les informer des opportunités qui s'annoncent sur le marché;
- des PME vers les donneurs d'ordres afin d'être à l'écoute des idées et des possibilités d'amélioration que peuvent suggérer les PME.

❖ **Créer des regroupements (consortiums) de PME**

- identifier les ressources spécifiques des PME et leur complémentarité;
- mutualiser les ressources et les expertises (ingénierie, équipements, import-export, innovation, pouvoir d'achat) pour mieux répondre aux besoins des donneurs d'ordres.

**Question : Comment favoriser des regroupements entre entreprises en vue de développer de nouveaux marchés ou créneaux ?**

**RÉPONSE : CIBLER DES DONNEURS D'ORDRES HORS QUÉBEC QUI PEUVENT ÊTRE DESSERVIS PAR NOS PME**

❖ **Établir un système de veille des opportunités d'affaires :**

- embaucher une ressource dédiée pour cette veille;
- organiser ou participer à des missions commerciales ciblées.

**Question : Comment aider les entreprises du secteur métallique à être plus performantes ?**

**RÉPONSE : DÉVELOPPER UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE ADAPTÉE AUX BESOINS DE NOS PME**

- ❖ **Bâtir un programme afin d'améliorer les capacités de gestion de nos PME :**
  - soutenir la gestion du changement lié à la croissance de l'entreprise;
  - assurer la pérennité des activités;
  - instaurer de bonnes pratiques: saine gouvernance, mobilisation des employés, etc.
- ❖ **Organiser une journée « fournisseurs » pour favoriser le maillage entre les PME et les grands donneurs d'ordres (réutiliser les infrastructures existantes, ex. le « STIQ »).**

## ATELIER 2 – AGROALIMENTAIRE

Le secteur agroalimentaire regroupe tant la production agricole (agriculture et élevage) que la transformation alimentaire, et peut même s'étendre aux commerces de denrées et à la restauration. De la production des matières premières à la transformation c'est une industrie majeure de l'économie québécoise et un secteur économique clé pour la Montérégie.

### PORTRAIT DE L'INDUSTRIE DANS LA RÉGION

La Montérégie est souvent surnommée le grenier, le jardin ou le garde-manger du Québec. C'est en effet une région fortement agricole qui compte le quart des terres cultivées du Québec. Le bioalimentaire constitue d'ailleurs un des créneaux d'excellence identifiés pour l'ensemble de la Montérégie. Les six principaux secteurs de production agricole étaient, en 2007, l'horticulture, les céréales, les oléagineux et autres grains, les bovins laitiers, les porcs, les bovins de boucherie et les volailles.<sup>2</sup>

Ces secteurs représentent quelque 7 000 entreprises agricoles et 400 entreprises de transformation alimentaire qui emploient, selon le dernier recensement, 14 000 personnes.

Près de 90 % du territoire de la MRC est agricole. À l'heure actuelle, on dénombre sur son territoire 470 producteurs œuvrant sur 310 fermes. La production céréalière et protéagineuse vient en tête avec environ 35 %; la production laitière se classe deuxième avec 25 %; viennent ensuite la production porcine, la production de bovins de boucherie et la culture maraîchère.<sup>3</sup> Incontestablement lié à l'économie de la région, le secteur agricole représente plus de 1 260 emplois et génère des revenus s'élevant à 185 M\$.

*La région de la Montérégie, incluant la MRC Pierre-De Saurel, est souvent surnommée le grenier, le jardin ou le garde-manger du Québec. Elle représente en effet le quart de ses terres cultivées.*

<sup>2</sup> Portrait du marché du travail du secteur de la production agricole-Région de la Montérégie réalisé par AGRICarrières, le comité sectoriel de main d'œuvre de la production agricole, 2013.

<sup>3</sup> Ces données sont approximatives. Elles proviennent d'une carte réalisée par le MAPAQ en 2012, mais les données de bases ne sont plus accessibles parce que non mises à jour. Nous les avons néanmoins retenues parce que ce sont les données les plus récentes.

De plus en plus, on constate, sur le territoire de la MRC, l'émergence de productions spécialisées comme les petits fruits, les fines herbes, les endives, les asperges, les produits de l'érable, l'apiculture, les agneaux, les volailles spécialisées et les fromages artisanaux.

<b>AGRICULTURE ET ÉLEVAGE</b>			
375	entreprises/fermes	1260	emplois
<b>FABRICATION D'ALIMENTS</b>			
4	entreprises	256	emplois

## OPPORTUNITÉS À EXPLORER

Les échanges en atelier ont été structurés autour de questions précises ouvrant la voie à des propositions concrètes.

**Question : Comment développer localement la transformation alimentaire?**

**CERNER LES BESOINS ET MISER SUR NOS FORCES SPÉCIFIQUES**

- ❖ Construire une meunerie régionale (utilisant le blé d'ici et d'ailleurs) afin de produire une farine rencontrant des standards élevés de qualité, tels qu'exigés par des boulangeries fines de la région qui, actuellement, doivent se procurer cette farine en France.
- ❖ Adapter nos systèmes de production aux besoins du marché (*market driven*) plutôt que l'inverse afin de nous assurer de répondre aux demandes des consommateurs.
- ❖ Développer un « label régional » dédié à un marché spécifique en misant sur des forces émergentes (ex.: le fromage destiné à une communauté ethnique comme le font la Fromagerie polyethnique et la Fromagerie de la Ferme

**Question : Comment favoriser les alliances entre nos entreprises et les pôles agroalimentaires des régions voisines ?**

**RÉPONSE : IDENTIFIER LES BESOINS, MISER SUR NOS ATOUTS ET FAVORISER LA COOPÉRATION**

- ❖ Identifier les acteurs locaux de la chaîne de production (production – transformation – accès au marché des consommateurs) et définir un rôle régional complémentaire aux autres pôles agroalimentaires (ex : projet MACH 5).

- ❖ Miser sur nos capacités en soudure liées à l'industrie métallurgique pour favoriser l'implantation d'équipementiers agricoles (ex. : fabrication de citernes en acier inoxydable pour les produits laitiers).
- ❖ Faire des alliances avec les grandes industries de la région pour récupérer leur surplus énergie afin de chauffer des serres locales.
- ❖ Favoriser la croissance des cultures spécialisées émergentes en développant des partenariats avec des gros producteurs (grandes terres en monoculture) pour qu'ils rendent disponible une partie de leurs terres aux agriculteurs spécialisés.

**Question : Par quels moyens peut-on aider nos entreprises agroalimentaires à être plus performantes ?**

**RÉPONSE : LEUR FOURNIR UN ENVIRONNEMENT ET UN SOUTIEN ADAPTÉS À LEURS BESOINS**

- ❖ Faciliter l'accès à la région :
  - accentuer les démarches pour terminer l'autoroute 30;
  - maintenir nos infrastructures en bon état (ponts, routes, Port).
- ❖ Développer des incubateurs agroalimentaires pour aider le démarrage de nouvelles cultures et favoriser ainsi le développement d'entreprises locales.
- ❖ Créer des opportunités « Agro Export » pour s'inspirer de ce qui se fait ailleurs tant sur le plan de l'élevage, des cultures que de la transformation (missions commerciales).

## ATELIER 3 – DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL ET SERVICES

Le secteur tertiaire du commerce et des services est souvent considéré comme tributaire des secteurs primaire et secondaire que sont la production et la transformation des ressources naturelles. Par ailleurs, une vie commerciale dynamique et des services professionnels de qualité contribuent à attirer dans un milieu donné les grandes industries ainsi que leurs fournisseurs et sous-traitants qui vont propulser son développement économique. En d'autres mots, les deux sont intimement liés.

### PORTRAIT DES ACTIVITÉS COMMERCIALES DANS LA RÉGION

Le portrait commercial de la MRC Pierre-De Saurel a connu de profonds changements dans les dix ou quinze dernières années. Les mutations de l'économie locale, les nouvelles habitudes de consommation, les fusions municipales, le développement résidentiel dans les municipalités à proximité de Sorel-Tracy, la diminution de la population dans plusieurs municipalités et l'influence grandissante de la banlieue de Montréal sont autant de phénomènes qui ont influencé à la baisse l'activité commerciale locale. L'avènement du commerce électronique a aussi eu une incidence bien réelle, ici comme ailleurs.

La ville-centre de Sorel-Tracy possède une offre commerciale d'une certaine envergure et continue d'attirer une bonne part de la clientèle régionale, puisque 74 % des dépenses de consommation des ménages de la MRC se font à Sorel-Tracy.

*Près des trois quarts de dépenses de consommation des ménages de la MRC Pierre-De Saurel sont faits à Sorel-Tracy. Mais l'activité commerciale est à la baisse notamment à cause de l'attrait des méga centres d'achats.*

Mais elle subit les conséquences de l'attrait des grands centres urbains situés à proximité dont Saint-Hyacinthe et Drummondville, ainsi que des méga centres commerciaux de la Rive-sud comme ceux de Saint-Bruno et de Boucherville et surtout, le quartier DIX 30. De plus, elle a vu son centre-ville déserté au profit du nouveau développement sur le boulevard Poliquin, au sud du boulevard Fiset.

#### Fuites commerciales à Sorel-Tracy

Le montant des fuites commerciales de Sorel-Tracy et de Saint-Joseph-de-Sorel, au cours des dernières années, s'élève à près de 71,4 millions de dollars, soit 27 % des dépenses totales de consommation des ménages.

### Les principaux créneaux concernés par ces fuites sont:

- ❖ le spectacle et le divertissement;
- ❖ les CD et les DVD;
- ❖ les meubles, les électroménagers et le matériel électronique;
- ❖ le vêtement et la chaussure;
- ❖ les centres de décoration;
- ❖ les jouets, jeux et passe-temps;
- ❖ les articles de sport;
- ❖ la restauration.

## OPPORTUNITÉS À EXPLORER

**Question : Comment relancer l'activité commerciale de Sorel-Tracy et son offre de services?**

**RÉPONSE : AMÉLIORER LES PRATIQUES D'AFFAIRES ET LE SERVICE À LA CLIENTÈLE**

- ❖ Développer un programme d'amélioration des pratiques d'affaires:
  - formations : employés, propriétaires, gestionnaires;
  - animation: visites de lieux commerciaux modèles, activités générant attrait et référencement local (à prendre en charge par la chambre de commerce);
  
- ❖ Proposer des outils et offrir des formations visant à accroître la connaissance des commerçants envers leur clientèle afin d'améliorer le service ainsi que les compétences de gestion
  - enquête rapide, étude de satisfaction, amélioration de l'ambiance du magasin (activités en collaboration avec les institutions locales : CLE, cégep et autres).<sup>4</sup>
  - recrutement et gestion du personnel

---

<sup>4</sup> Note : Les propositions énoncées visent davantage l'activité commerciale quotidienne actuelle que les enjeux de recrutement d'investisseurs, d'où la pertinence des interventions de la Chambre de commerce en collaboration avec la ville-centre.

- marketing

## ATELIER 4 - QUALITÉ DE VIE ET CLIMAT D’AFFAIRES

La notion de climat d’affaires réfère essentiellement aux conditions qu’offre un milieu donné pour attirer et retenir des entreprises. Ces critères recouvrent tant la fiscalité et le cadre réglementaire que l’accessibilité de la main d’œuvre, l’immobilier, le transport et les services publics. La perception en ce domaine est aussi importante que la réalité. Plusieurs de ces facteurs ne relèvent pas du niveau municipal mais de paliers de gouvernement supérieurs.

La notion de qualité de vie est plus subjective et difficile à cerner. En général, elle fait référence à la capacité d’un milieu d’offrir à ses résidents des conditions favorisant leur santé, leur sécurité et leur épanouissement par un environnement sain et des activités agréables.

### QUALITÉ DE VIE ET CLIMAT D’AFFAIRES DANS LA RÉGION

Lors du recensement de 2011 de Statistiques Canada, la MRC de Pierre-De Saurel comptait 50 900 habitants répartis sur un territoire de 598,1 km<sup>2</sup>. La MRC est structurée autour du pôle urbain et industriel que constituent les villes de Sorel-Tracy et de Saint-Joseph-de-Sorel, et de 10 autres petites municipalités rurales et qui comptent toutes moins de 3 000 habitants. Ces deux municipalités qui couvrent à peine 15% du territoire, regroupent plus de 70% de la population totale.

*La région doit composer avec deux atouts en apparence contradictoires, liés à sa localisation au confluent du Saint-Laurent et de la Richelieu : son caractère industriel d’une part et la richesse de son paysage naturel d’autre part. Sans compter son surnom de grenier du Québec.*

Baignée par le fleuve Saint-Laurent, par les rivières Richelieu et Yamaska ainsi que par le lac Saint-Pierre, la région se distingue par l’omniprésence de l’eau et la présence d’une faune et d’une flore diversifiées. D’ailleurs, l’UNESCO reconnaît à la région du lac Saint-Pierre et à la centaine d’îles que compte son archipel le statut exceptionnel de réserve mondiale de la biosphère.

La région, et principalement la ville-centre, doit ainsi apprendre à composer avec deux atouts en apparence contradictoires, liés à

sa localisation, au confluent du fleuve Saint-Laurent et de la rivière Richelieu : son caractère industriel d'une part, développé autour des chantiers maritimes d'abord puis de la sidérurgie ensuite, Rio Tinto fer et Titane en tête, qui lui a valu le titre de capitale de l'acier; son paysage naturel d'autre part, avec l'omniprésence de l'eau, accentué par la reconnaissance de réserve du Lac Saint-Pierre. La notion de grenier ou de jardin du Québec qui touche toute la partie rurale du territoire doit aussi être prise en considération.

### **Les principaux services à la population**

La quantité et la qualité des infrastructures en santé, en éducation et en transport sont cruciales dans l'évaluation du climat d'affaires et de la qualité de vie. À ce chapitre, la région offre un bon éventail de ressources regroupées principalement dans la ville-centre de Sorel-Tracy:

- 11 établissements publics de santé incluant un centre hospitalier;
- une coopérative de santé solidarité située à Massueville mais ayant des points de service dans cinq municipalité rurales environnantes;
- 20 établissements d'enseignement administrés par la Commission scolaire, dont deux écoles secondaires et deux centres de formation professionnelle;
- un établissement d'enseignement anglophone pour le secteur primaire ainsi que le service de transport permettant l'accès à des écoles secondaires anglophones à proximité;
- un cégep dont la mission est centrée sur le développement de la main-d'œuvre et la croissance économique de la région;
- un service d'autobus (CIT) reliant Sorel-Tracy au métro de Longueuil;
- une desserte inter-municipale de transport, sous formule coopérative;
- un accès direct à la rive nord par traversier

### **Les principaux avantages de la ville-centre pour les investisseurs :**

- située à 45 minutes de Montréal et à 60 minutes de l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau;
- accès routier : autoroutes 30 (accès direct), 20 (accès par des routes secondaires) et 40 (accès par le traversier) ;
- accès ferroviaire : réseau du CN (Canada et USA);
- accès maritime : port en eau profonde et location de quais;
- parc industriel;
- main-d'œuvre industrielle qualifiée;
- présence de sous-traitants qualifiés (fabrication d'équipements et service de maintenance);
- service de soutien personnalisé aux nouveaux arrivants (Accès région);
- porte d'entrée de la réserve de la biosphère du Lac-Saint-Pierre (reconnue par l'UNESCO);
- coût réduit d'accès à la propriété.

## Quelques données utiles

ÉVOLUTION DE LA POPULATION DE LA MRC PIERRE-DE SAUREL	
1981	54 805 habitants
1996	52 288 habitants
2006	49 932 habitants
2011	50 900 habitants
2031	54 000 habitants – projection ISQ

## PERMIS DE CONSTRUCTION DE LA VILLE DE SOREL TRACY (Montant des travaux en \$)

Type de construction	2009	2010	2011	2012	2013
Résidentiel	7 762 647 \$	6 691 850 \$	7 166 410 \$	7 134 095 \$	6 222 509 \$
Commercial	2 569 560 \$	3 562 350 \$	4 180 700 \$	4 418 900 \$	2 209 925 \$
Industriel	807 000 \$	2 734 000 \$	289 000 \$	194 600 \$	27 097 741 \$ <sup>5</sup>

## OPPORTUNITÉS À EXPLORER

**Question : Comment améliorer le climat d'affaires et la qualité de vie de la région ?**

**RÉPONSE : ÉTABLIR UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE ENTRE LES ÉLUS, LES INDUSTRIELS ET LES COMMERÇANTS AFIN D'IDENTIFIER DES SOLUTIONS ADAPTÉES ET RÉALISTES**

- ❖ Revoir le plan d'urbanisme, à la faveur du 375<sup>e</sup>, pour créer au centre-ville une zone urbaine attrayante qui tienne compte des atouts culturels et naturels du milieu. Notamment :
  - redonner aux citoyens l'accès aux berges (ex. : offre de restauration et de loisirs/repos à proximité de l'eau);
  - mieux exploiter le caractère historique de la ville;
  - miser sur l'intermodalité;
  - développer une infrastructure d'accueil unique pour les touristes au centre-ville;
  - densifier et revitaliser le centre-ville;
  - améliorer la signalisation;

<sup>5</sup> Ce montant devrait être validé puisqu'il dépasse très largement les montants d'investissement des années précédentes, soit 27 millions \$ alors que le montant le plus élevé relevé est 2,7 millions \$ en 2010.

- embellir l'accès au centre-ville par la 30 en atténuant le caractère très industriel peu accueillant (grosses cheminées);
- réduire les inconvénients du transport lourd;
- favoriser une cohabitation plus harmonieuse entre la vie citoyenne et l'activité industrielle.

## ATELIER 5 – MAIN D’ŒUVRE ET RELÈVE ENTREPRENEURIALE

L’enjeu de l’accès à une main d’œuvre qualifiée et adaptée aux emplois disponibles et celui de la relève entrepreneuriale sont cruciaux partout au Québec. Le Québec s’apprête en effet à vivre un virage démographique sans précédent, caractérisé par le vieillissement de la population, qui aura des incidences majeures tant sur la main d’œuvre que sur la relève entrepreneuriale.

En plus du vieillissement de la population, l’évolution constante et rapide des technologies de même que l’inadéquation entre la formation et les besoins de mains d’œuvre, sont autant de défis posés aux entreprises. On déplore aussi de plus en plus un manque de savoir-être au sein des nouvelles générations. La solution réside notamment dans la formation continue et dans une gestion efficace et moderne des ressources humaines.

*Le Québec s’apprête à vivre un virage démographique sans précédent qui aura une incidence majeure sur la main d’œuvre et sur la relève entrepreneuriale.*

Quant à relève entrepreneuriale, qu’il s’agisse d’une PME manufacturière, d’une exploitation agricole ou d’un commerce, elle constitue aussi un enjeu de taille. La survie des PME québécoises est intimement liée à leur capacité d’assurer leur relève.

### SITUATION DE LA MAIN D’ŒUVRE ET DE LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE DANS LA RÉGION

#### La situation de la main d’œuvre

Depuis au moins cinq ans, l’industrie métallurgique québécoise, particulièrement présente en Montérégie-Est, fait face à un défi important de main-d’œuvre, du moins dans le secteur de l’acier. Les travailleurs sont vieillissants, plusieurs prennent leur retraite et

*L’enjeu la main d’œuvre n’en n’est pas tant un de pénurie que d’inadéquation entre les qualifications de la main d’œuvre disponible et les besoins des entreprises.*

on peine à trouver une main d’œuvre qualifiée et intéressée. Dans le secteur primaire, la pénurie se fait sentir depuis le milieu de la décennie 2000. Bon nombre d’entreprises ont un besoin urgent d’opérateurs, mais aussi d’électriciens, de mécaniciens et de techniciens en ingénierie.

La population de la MRC étant sensiblement plus âgée que la population de la Montérégie-Est, l’incidence de ce vieillissement se fait donc plus lourdement sentir sur le plan de la main d’œuvre.

Le problème n'en n'est pas tant un de pénurie de main d'œuvre que d'inadéquation entre les qualifications de la main d'œuvre disponible et les besoins des entreprises.

Le taux d'emploi et le taux d'activité des 15-64 ans, dans MRC Pierre-De Saurel, est inférieur aux taux de la Montérégie. Ainsi, selon le recensement de 2006, ces taux se situaient respectivement à 52,2 % et 55,4 % dans la MRC, comparativement 63,3 % et de 67,2 % pour l'ensemble de la région.

Toujours en 2006, la répartition des emplois par types d'industries montrait une forte surreprésentation du secteur secondaire au détriment du secteur tertiaire dans la MRC, par rapport à l'ensemble de la Montérégie, soit 3,6 % comparativement à 2,7 % pour le secteur primaire; 28,8 % comparativement à 22,4 % pour le secteur secondaire (construction et fabrication); et 67,7 %, comparativement à 74,9 % pour le secteur du commerce et des services.

Dans la MRC Pierre-De Saurel, les principaux emplois occupés par les femmes actives expérimentées de 15 ans et plus se retrouvaient dans les secteurs de la vente et des services, ainsi que dans ceux affaires, de la finance et de l'administration. Du côté des hommes, les trois principaux secteurs d'emplois étaient dans les métiers du transport et de la machinerie, des ventes et des services, et enfin, de la transformation, de la fabrication et du service d'utilité publique.

*Le cégep et les écoles professionnelles ont fait des efforts marqués pour mieux adapter la formation aux besoins du marché. Mais les défis demeurent importants.*

Le cégep de Sorel-Tracy et les écoles de formation professionnelle de la Commissions scolaire ont fait des efforts marqués pour tenter d'adapter leurs programmes de formation aux besoins de main d'œuvre de la région. Mais les défis demeurent importants.

### **La situation de la relève entrepreneuriale**

Les études tendent à démontrer que le taux entrepreneurial du Québec est en effet en chute libre depuis plusieurs années. Le nombre d'entrepreneurs parmi la population serait passé de 3,4 % en 1987 à 2,9 % en 2008. Comme les entrepreneurs sont les véritables créateurs de richesse et d'emplois, le niveau de vie des québécois tend à diminuer au même rythme.

Pour tenter de favoriser l'entrepreneuriat, le gouvernement a multiplié les initiatives au cours des dernières années dont le Concours de l'entrepreneuriat québécois, les Femmessor et, plus récemment, la création de Tables d'action en entrepreneuriat dans toutes les

régions du Québec. Ces tables ont notamment comme mandat de soutenir la relève entrepreneuriale en aidant tant les cédants que les repreneurs. Une telle Table existe en Montérégie. Les CLD et les SADC sont aussi au cœur de l’action pour favoriser et soutenir la relève entrepreneuriale.

Le gouvernement a récemment apporté des modifications quant à l’organisation du soutien local à l’entrepreneuriat, en remettant officiellement la responsabilité aux MRC et en leur laissant le choix des moyens. Il a également réduit de près de moitié l’aide financière accordée pour ce faire. Ces changements auront certes des répercussions dans la MRC Pierre-De Saurel, qui restent à évaluer.

Malgré les efforts consentis par les intervenants et la volonté de coordonner leurs actions, l’indice entrepreneurial de la MRC Pierre-De Saurel demeure à la baisse depuis les cinq dernières années, comme en témoigne le tableau suivant.

INDICE ENTREPRENEURIAL DE LA MRC PIERRE-DE-SAUREL PAR RAPPORT AUX AUTRES MRC	
<i>Année</i>	<i>Positions / 107</i>
<b>2010</b>	44e
<b>2011</b>	65e
<b>2012</b>	46e
<b>2013</b>	70e

La création d’une culture entrepreneuriale est une initiative complexe et qui touche plusieurs aspects de la vie et de la croissance d’une entreprise, incluant la promotion de la profession d’entrepreneur et ce dès l’école, l’accompagnement à toutes les étapes de leur développement et le soutien financier.

## OPPORTUNITÉS À EXPLORER – MAIN D’ŒUVRE

**Question : Quels moyens devons-nous mettre en place pour répondre aux besoins de main-d’œuvre qualifiée de la région?**

**RÉPONSE : FAVORISER LA CONCERTATION ET LA COOPÉRATION ENTRE LE MONDE DES AFFAIRES ET LE MONDE DE L’ÉDUCATION**

- ❖ Instaurer un service de mentorat pour soutenir les jeunes qui arriveront sur le marché du travail, notamment de l’extérieur de la région;
- ❖ Favoriser l’intégration des nouveaux arrivants :
  - mieux faire connaître les structures existantes (Accès Région);

- mettre en place un programme d'accompagnement.
- ❖ Offrir des stages en entreprise en partenariat avec les commissions scolaires, et le cégep ;
  - portes ouvertes dans les entreprises;
  - présentations des employeurs dans les écoles.
- ❖ Travailler en concertation pour améliorer l'image de la région.

## OPPORTUNITÉS À EXPLORER – RELÈVE ENTREPRENEURIALE

**Question : Comment appuyer les entrepreneurs pour s'assurer de préserver nos entreprises en région?**

**RÉPONSE : OFFRIR UN SOUTIEN ADOPTÉ AUX BESOINS DES REPRENEURS ET DES CÉDANTS**

- ❖ Identifier les besoins spécifiques de relève dans les entreprises;
- ❖ Adapter l'approche selon que la relève est apparentée ou non;
- ❖ Pour la relève non apparentée, aider les cédants dans le choix de repreneurs et dans le processus de transition;
- ❖ Pour la relève apparentée, aider le cédant à préparer sa transition;
- ❖ Accompagner le repreneur, apparenté ou non apparenté.

## 5-POUR UN SUIVI EFFICACE – Recommandations

La présence d'entrepreneurs au forum économique, leur participation active et la réponse enthousiaste au sondage de satisfaction démontrent clairement l'intérêt qu'ils portent au développement de leur région et témoignent du fait qu'ils se sentent concernés.

Pour que la région de Sorel-Tracy puisse mettre en œuvre les opportunités d'action identifiées, cet engagement devra se poursuivre au-delà du forum, dans l'établissement des priorités et l'élaboration d'un plan d'action. Les recommandations suivantes, faites aux organisateurs du forum, visent à favoriser ce suivi. Il leur appartient d'y donner suite ou non.

### RECOMMANDATION 1

**Créer un comité de suivi** pour chacune des thématiques, composé majoritairement d'entrepreneurs. Un facilitateur externe pourrait accompagner la démarche. Ce comité aurait pour mandat :

- d'identifier les priorités parmi les opportunités identifiées dans ce rapport;
- d'établir un plan d'action détaillé : actions précises, responsables, coûts, échéancier pour chaque priorité retenue.

### RECOMMANDATION 2

**Mettre en place un comité de pilotage**, responsable de l'ensemble de la démarche également composé majoritairement d'entrepreneurs. Ce comité aurait pour mandat :

- de regrouper les plans d'action de chaque thématique en un seul plan d'action
- de communiquer ce plan d'action à toutes les parties prenantes de la région;
- d'assurer le suivi jusqu'à l'étape de la mise en œuvre du plan d'action.

### RECOMMANDATION 3

**Créer une structure de gouvernance pour assurer la mise en œuvre optimale du plan d'action.** Cette structure qui succéderait au comité de pilotage et aux comités de suivis inclurait :

❖ ***Un comité de gouvernance***

Présidé par un entrepreneur influent et dynamique, ce comité devrait être majoritairement composé d'entrepreneurs de tous les secteurs clés de l'économie locale, sans toutefois s'y restreindre. Quelques spécialistes du monde municipal et en développement économique pourraient les accompagner. En théorie, ce comité devrait se réunir trois à quatre fois par année. Ce comité aurait pour mandat :

- de s'assurer de la mise en œuvre du plan d'action;
- d'identifier des projets issus des priorités et du plan d'action établi;
- de créer un ou des comités de projets, responsables de mettre en œuvre les projets retenus;
- de communiquer régulièrement les progrès de mise en œuvre du plan d'action.

❖ ***Un ou des comité (s) de projets :***

Composé majoritairement d'entrepreneurs, les membres seront choisis par le comité de gouvernance auxquels ils devraient rendre des comptes. Ces comités auraient pour mandat :

- de présenter un plan, un budget et un échéancier pour la réalisation du projet;
- d'identifier les risques et les défis dans la réalisation du projet et de proposer des solutions;
- de voir à la réalisation du projet et d'en assurer le suivi;
- de rendre compte de l'évolution du projet au comité de gouvernance.

**RECOMMANDATION 4**

**Organiser**, sur une base régulière, **un forum économique** ou des ateliers, incluant les jeunes.

## 6-FORUM ÉCONOMIQUE INNOVATION 16-35 – Résumé du rapport

Les jeunes entrepreneurs réunis à cette occasion devaient répondre à trois questions :

1. Quelles forces mobilisatrices audacieuses devons-nous mettre de l'avant pour créer des solutions durables
2. À quoi ressemblerait la région si on y injectait une dose d'initiatives « intelligentes »?
3. Quelle occasion d'affaires pourrait bénéficier d'initiatives « intelligentes » pour un développement durable? <sup>6</sup>

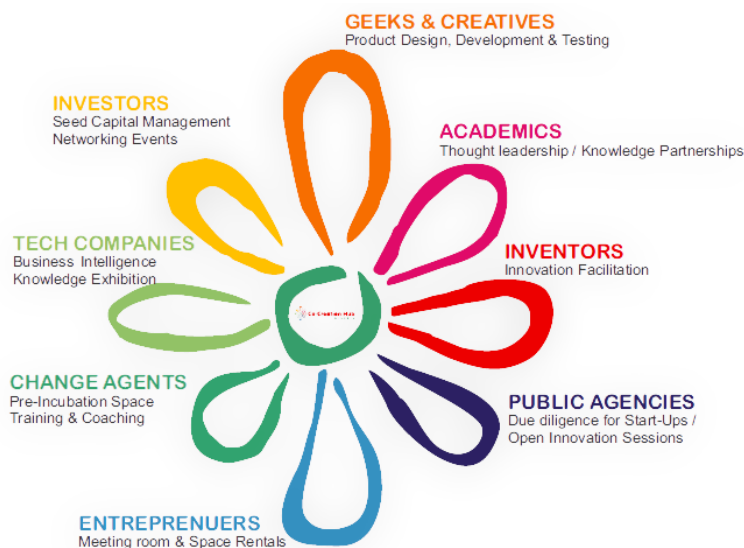


Les participants ont d'abord identifié des sphères susceptibles de bénéficier d'initiatives « intelligentes » :

- mode de vie** - potentiel touristique, événements au centre-ville;
- environnement** - qualité de l'air, consommation énergétique, pollution des cours d'eau par des engrais et excréments agricoles;
- leadership** ;
- population** - optimisation de la communication entre la ville et ses citoyens;
- mobilité** - problématique du transport collectif rural;
- économie** - centres de recherche en écologie industrielle; impression 3D métallique.

<sup>6</sup> Pour une meilleure compréhension, nous proposons la définition suivante inspirée de plusieurs différentes définitions: Une ville dite intelligente, de l'anglais *smart cities* est une ville qui favorise un **développement urbain** capable de répondre aux **besoins émergents** des citoyens, des institutions et des entreprises sur les plans économique, social, culturel et environnemental dans une perspective de **développement durable** et au moyen d'une **gouvernance participative** mettant à profit une **utilisation intégrée des TIC** (technologies de l'information et des communications) et une **infrastructure en réseau**.

Ils ont par la suite identifié la création d'un hub comme moyen pour permettre la mise en œuvre d'initiatives intelligentes, notamment dans les sphères identifiées.



Le HUB tel que défini par les participants :

Lieu physique qui rassemble des passionnés (étudiants, diplômés, entrepreneurs, professeurs, professionnels, etc.) qui partagent et appliquent leurs compétences dans la fabrication de solutions territoires novatrices.<sup>7</sup>

Trois projets préliminaires sont proposés dans trois sphères :

- Environnement : mise en commun de l'information qui vise à aider les entreprises et les particuliers
- Mobilité : application de co-transport
- Économie : brigade entrepreneuriale 2.0 et 3.0

---

<sup>7</sup> Pour ajouter à la compréhension, rappelons que *hub* est un mot anglais qui signifie, moyeu, **noyau**. Il est utilisé dans les domaines du transport et de l'informatique. Plus récemment, il est utilisé pour désigner **une plate-forme de correspondance**, un **lieu d'interconnexions** entre différents acteurs, mettant à profit les **nouvelles technologies**.

## 7. ANNEXES

### ANNEXE 1 - TABLEAU DE QUALIFICATION DES OPPORTUNITÉS

Afin de faciliter l'identification de priorités, le tableau suivant résume les opportunités identifiées et les qualifie sur le plan de la priorité (court-terme vs. moyen/long-terme), du degré de difficulté lors de la mise en œuvre et du potentiel de transfert inter-secteur (universalité du projet à tous les secteurs; applicable pour les 3 premiers ateliers).

#### Qualification des opportunités (priorité, facilité, universalité intersectoriel)

Opportunités	Priorité	Degré de difficulté	Universalité intersectorielle
<b>Atelier 1 : Métallurgie – secteur de la transformation métallique</b>	--	--	--
• Développer les compétences de nos PME en organisant des ateliers de perfectionnement donnés par les grands donneurs d'ordres.	M	É	Non
• Établir des partenariats entre le donneur d'ordres et le sous-traitant (du donneur d'ordres vers les PME) afin de partager l'expertise technique et les opportunités de marché (projets futurs).	É	M	Non
• Établir des partenariats entre le donneur d'ordres et le sous-traitant (des PME vers les donneurs d'ordres) pour être à l'écoute des idées et opportunités d'amélioration que peuvent suggérer les PME.	M	M	Non
• Créer des regroupements de PME complémentaires pour répondre aux besoins des donneurs d'ordres en mutualisant les ressources (expertise en ingénierie, pouvoir d'achat, parc d'équipements complémentaires, spécialistes en import/export/innovation).	É	É	Non
• Cibler des donneurs d'ordres hors Québec qui peuvent être desservis par nos PME (veille des opportunités d'affaires, missions commerciales, embauche d'une ressource dédiée).	É	M	Non
• Développer un programme spécifique pour la région afin d'améliorer les capacités de gestion dans nos PME (pour épauler la gestion du changement face à la croissance de l'entreprise, en assurer la pérennité, développer de bonnes pratiques de gestion - saine gouvernance- mobilisation des employés);	M	M	Oui
<b>Atelier 2 : Agroalimentaire</b>	--	--	--
• Construire une meunerie régionale en récoltant le blé d'ici et d'ailleurs (si besoin) et le transformer pour produire une farine rencontrant des standards élevés de qualité;	F	M	Non
• Diversifier la mise en marché des produits de la région en identifiant les besoins des consommateurs et en adaptant nos systèmes de production en conséquence (analyse du marché – market driven);	É	É	Oui
• Développer un « Label régional » – pour une reconnaissance dédiée à un marché spécifique (ex.: le marché ethnique et les petits pois de Sorel-Tracy).	F	M	Non

Opportunités	Priorité	Degré de difficulté	Universalité intersectorielle
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier la chaîne de production (production – transformation – accès au marché des consommateurs) et définir le rôle régional dans le secteur agroalimentaire (en complémentarité avec les autres pôles agroalimentaires- ex : projet MACH 5);</li> </ul>	É	M	Oui
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapprocher le secteur de la soudure et de la fabrication d'équipements (équipementier) du domaine agroalimentaire (ex. : fabriquer des citernes en acier inoxydable pour les produits laitiers);</li> </ul>	F	M	Non
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire des alliances avec les industries de la région pour récupérer leur énergie ex. : chauffage des serres à partir des surplus de vapeur ou autres (écologie industrielle);</li> </ul>	M	É	Oui
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des partenariats entre gros producteurs (avec de grandes terres en monoculture) et producteurs spécialisés pour la disponibilité des terres.</li> </ul>	É	É	Non
<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'accès à la région en accentuant les démarches pour terminer l'autoroute 30 et maintenir nos infrastructures pour permettre aux entreprises d'œuvrer (ponts, routes, Port).</li> </ul>	M	É	Oui
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des incubateurs industriels pour aider le démarrage et pour favoriser le développement des entreprises locales.</li> </ul>	M	M	Oui
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer des opportunités « Agro Export » pour aller voir ce qui se fait ailleurs (visiter d'autres pays et leurs cultures et leurs transformations)</li> </ul>	É	F	Non
<b>Atelier 3 : Développement commercial et secteur des services</b>	--	--	--
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer un programme d'amélioration des pratiques d'affaires des commerçants. Ce programme peut comprendre des formations (employés, propriétaire, fonction de gestion), de l'animation (visite de lieux commerciaux recherchés), des activités visant la génération de référencement local. Ces activités peuvent être prises en charge par la Chambre de commerce;</li> </ul>	É	M	Non
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des outils visant à accroître la connaissance des commerçants envers leur clientèle : enquête rapide, étude de satisfaction, amélioration de l'ambiance du magasin. Ces activités peuvent être proposées par des formations professionnelles en collaboration avec les institutions locales (Emploi Québec, Cegep et autres);</li> </ul>	M	F	Non
<b>Atelier 4 : Qualité de vie et climat d'affaires</b>	--	--	--
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir le plan d'urbanisme pour développer le centre-ville en créant une zone urbaine attirante et amusante qui prenne en considération les atouts culturels et naturels du milieu.</li> </ul>	M	É	N/A
<b>Atelier 5 : Défi de main-d'œuvre et de la relève entrepreneuriale</b>	--	--	--
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer et mettre en place un service de mentorat pour soutenir les jeunes qui arriveront sur le marché du travail en région;</li> </ul>	M	F	N/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'accueil des nouveaux arrivants (favoriser l'intégration) – faire connaître les structures existantes et mettre en place un programme d'accompagnement pour leur intégration;</li> </ul>	F	M	N/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir des stages en entreprise en partenariat avec les commissions scolaires, et le Cégep (ouverture des portes pour des visites – connaître ce qui se fait ici);</li> </ul>	F	F	N/A

Opportunités	Priorité	Degré de difficulté	Universalité intersectorielle
• Favoriser la concertation entre les organisations afin de créer une image positive de la région (attraction).	M	M	N/A
• Identifier les besoins de la relève en entreprise, outiller et soutenir les entreprises dans cette relève (accompagner les cédants à préparer la relève);	É	É	N/A
• Préparer la relève apparentée ou non apparentée (recherche de repreneur si non apparentée + accompagnement).	É	É	N/A

Légende : Priorité (E = Élevé; M = Moyenne; F = Faible); Degré de difficulté (F = Faible; M = Moyen; E = Élevé); Universalité intersectorielle (Oui; Non; N/A).

## ANNEXE 2 - Sommaire des consultations préalables

1. Quels sont les défis et les enjeux de développement de la région de Sorel-Tracy?
  - Pénurie de main-d'œuvre qualifiée (malgré un taux de chômage élevé)
  - Vieillesse et faible niveau de scolarité de la population
  - Rétention des jeunes (quittent pour les études et ne reviennent pas)
  - Peu de dynamisme des entrepreneurs (sauf quelques exceptions)
  - La relève entrepreneuriale est déficiente (attire des gros salaires chez les grands employeurs)
  - Secteur commercial en difficulté (centres urbains, méga centres d'achats, achat en ligne)
  - PME dépendantes des grands donneurs d'ordres de la région
  - Rétention des talents clés difficile pour les PME (salaires)
  - Faible maîtrise générale de l'anglais
  - Territoire enclavé par le fleuve
  - Centre-ville peu dynamique et peu esthétique
  - Image de Sorel (ville industrielle)
  - Bruit et forte circulation (camionnage au centre-ville)
  
2. Quels sont les moyens concrets d'accélérer le développement économique de la région?
  - PROPULSER : Comment accélérer nos champions actuels?
    - Identifier nos champions (de taille moyenne) dans les secteurs clés :
      - Transformation métallique
      - Agroalimentaire
      - Écologie industrielle
    - Accompagnement de nos champions
      - Diagnostic
      - Planification stratégique
      - Développement hors-région (Québec, Canada, international)
      - Forums de discussion (formation, veille avec des économistes, consultants, etc.)
      - Appuyer dans le développement de leurs dossiers
    - Appuyer les repreneurs (relève des entreprises)
      - Forums d'échange
      - Formation pour les repreneurs (partage de cas à succès)

- TRANSFORMER : Comment transformer nos sous-traitants en développeurs de produits?
  - Diagnostic (améliorer les maillons faibles : R-D et marketing)
  - Coaching d'affaires + groupe de « sages » (PME ayant déjà fait cette transformation)
  - Plateforme d'innovation (acquérir des compétences en développement de nouveaux produits)
  - Diversifier les sources de revenus (démarchage ici ou ailleurs dans le monde)
- REGROUPER : Comment favoriser des alliances et des regroupements entre les entreprises les plus dynamiques (masse critique)?
  - Agents manufacturiers
  - Mutualisation des ressources (\$, équipements, etc.)

3. Par quels moyens pourrions-nous mieux promouvoir les atouts de la région?

- ATOUS EXISTANTS : Quels atouts?
  - Faible coût de la vie et meilleur accès à la propriété (résidentiel en croissance)
  - La nature (confluent du Richelieu et du St-Laurent)
  - Technopole en écologie industrielle
- NOUVEAUX ATOUS Y-a-t-il de nouveaux atouts à développer?
  - Inter-modalité (développement du port)
  - Culture (spectacles, artistes en émergence, etc.)
  - Exploiter les berges (redonner une partie des berges aux citoyens)
  - Revitaliser le centre-ville (condos, esthétisme, etc.)
- MOYENS : Comment les promouvoir (tout en faisant preuve de créativité)?
  - Promouvoir une nouvelle image positive de la ville (choisir un axe)
  - Plan de marketing commun-promotion (mutualisation des \$)

4. En terminant, quelle devrait être la vision de développement concertée de Sorel-Tracy?

- Champions et relève
  - Axe- Accompagnement des champions
  - Axe- Appuyer la relève entrepreneuriale
- Diversification et innovation
  - Axe-Transformation (à partir des ressources : métal, agro)
  - Axe -Sous-traitants innovants
  - Axe -Technocentre (écologie industrielle)
- Culture et qualité de vie

Axe- touristique et culture (promotion unifiée)