

# **Guide de référence du développement économique**

Par Jean Lepage

Expert-conseil en développement  
économique local (LED) et en  
entrepreneurship

[Jeanlepage.ca](http://Jeanlepage.ca)

## **A propos de moi**

Cœuvrant depuis plus de 30 ans dans les domaines des affaires, du développement économique et de l'entrepreneuriat, je fais partie de la communauté de la Society For Effectual Action (SEA). Je suis l'auteur de plusieurs livres, dont « Innover pour prospérer », « Startup : l'art de les inspirer », et « Entreprendre et réussir ». J'ai rédigé plus 200 articles portant sur le développement économique, l'innovation et l'effectuation.

Ce guide est largement inspiré des définitions de l'Association des professionnels en développement économique et du guide produit par l'International Economic Development Council (IEDC)

# Table des matières

Qu'est-ce que le développement économique.....	4
La croissance et le développement économique .....	5
Le développement durable .....	5
Le développement économique local .....	6
L'économie collaborative .....	6
L'économie circulaire .....	7
Le professionnel en développement économique.....	7
La rétention et l'expansion des entreprises .....	8
Friches industrielles (Brownfields).....	8
Climat des affaires .....	9
Grappes (Clusters).....	9
Développement du centre-ville .....	10
Commerce électronique .....	10
Entrepreneurship .....	11
Développement de l'écosystème entrepreneurial .....	11
Communauté dévitalisée .....	12
Financement des entreprises.....	13
Les incitatifs .....	14
Infrastructures.....	14
Marketing du développement économique .....	15
Marketing territorial .....	15
Partenariat public-privé (PPP).....	16
Investissement direct étranger de création (Greenfield).....	16
Investissement direct étranger d'extension .....	16
Investissement direct étranger de restructuration .....	17
Redéveloppement immobilier.....	17
Développement économique rural.....	17
La sélection de sites.....	18
La qualité de vie .....	19
Développement des PME .....	19
Diversification économique .....	20
Changement d'échelle .....	20
Exportation .....	21
Pivot.....	21
Effectuation.....	21
Ville intelligente (Smart city).....	21
Innovation .....	23
Innovation ouverte.....	23
Industrie du savoir (KBI) .....	24
Nouvelle entreprise.....	25
Incubateur.....	25
Accélérateur .....	26

Espace de Coworking .....	26
Développement touristique.....	26
Parcs d'affaires/ Parcs industriels/ Parcs d'activités.....	27
Capital de risque (CR).....	28
Développement de la main-d'œuvre .....	29
Signes avant-coureurs d'une fermeture d'entreprise.....	29
La facilitation d'entreprise .....	30
Le panel communautaire .....	30

## Qu'est-ce que le développement économique

Une seule définition ne peut exprimer ses multiples facettes. Si on le décrit en termes d'objectifs, il a pour but de favoriser la création d'emplois et de la richesse, et d'améliorer la qualité de vie.

Le développement économique permet un recul de l'exclusion, de la pauvreté et de la misère et son remplacement graduel vers la prospérité. À la base du développement il y a l'échange. Sans échange, on ne peut dépasser le niveau de la subsistance ou les besoins fondamentaux. L'échange permet de se spécialiser, d'innover, d'accroître la productivité et les revenus. L'échange crée de la valeur. À mesure que les échanges croissent et que la valeur des échanges augmente, la richesse s'accroît et les conditions de vie s'améliorent.

Au centre de ce processus, il y a l'entrepreneur(e) qui imagine des produits et des services qui créent de la valeur. S'il ne peut saisir librement les opportunités de répondre aux besoins des autres, s'il subit trop de contraintes qui l'empêche d'entreprendre, il ne pourra contribuer au développement économique.

Le développement économique est aussi un processus et des actions qui favorisent la croissance ou la restructuration d'une économie dans le but d'améliorer les conditions de vies d'une communauté. Selon l'organisme International Economic Development Council (IEDC), dans son sens plus large, le développement économique englobe trois principales sphères:

- 1) Des politiques gouvernementales dans le but de contrôler l'inflation, le taux de chômage et la croissance durable.
- 2) Des politiques et des programmes d'investissement dans le but d'offrir des services et des infrastructures tels, les routes, les hôpitaux ou les parcs industriels. La construction d'infrastructures dans l'éducation permet par exemple d'avoir une main-d'œuvre mieux formée, donc mieux qualifiée et plus productive, stimulant la croissance économique.
- 3) Des politiques et des programmes visant à améliorer le climat d'affaires tels le financement des entreprises, le développement des marchés, l'innovation, l'attraction, la rétention et l'expansion des entreprises, le transfert technologique, etc. C'est la sphère d'intervention d'organismes et services tels Investissement et Développement Gatineau (ID Gatineau) ou le service de développement économique de la Ville de Laval.

Les organismes/ services de développement économique ont pour mission d'améliorer le bien-être de la communauté en réalisant des actions qui vont favoriser la création d'emplois, le maintien des emplois, l'élargissement de l'assiette fiscale et la qualité de vie. Ils ont aussi pour objectif d'anticiper et stimuler le changement en vue d'accélérer la croissance économique de leur territoire, dans des contextes de développement durable et d'innovation. Pour réussir en développement économique, il n'y a pas de stratégies typiques puisque chaque communauté est différente, chacune possède des ressources et des enjeux qui leur est propre.

## La croissance et le développement économique

La croissance économique se mesure par l'augmentation annuelle du produit intérieur brut (PIB). Le PIB ne peut à lui seul mesurer le bien-être et la qualité de vie. Il ne permet pas de mesurer l'état de l'environnement, la répartition du pouvoir, du revenu et de la richesse à l'intérieur d'une économie.

Le développement économique est quant à lui un processus de transformation qui peut faire reculer la pauvreté, augmenter le niveau de vie, accroître l'espérance de vie et favoriser l'épanouissement des citoyens. L'unique accent sur l'accroissement du PIB s'avère une impasse.

La lutte à la pauvreté, qui n'est pas en lien avec les questions sociétales et environnementales, n'est pas durable. L'unique accent sur la croissance économique et l'augmentation du revenu national s'est révélé être jusqu'ici une impasse.

On constate que la pauvreté extrême diminue plus vite et de façon plus durable dans les pays maintiennent une croissance économique robuste. En retour, lorsque bien gérée, cette croissance amène des ressources financières dont les gouvernements ont besoin pour investir dans le bien-être de leurs citoyens.

Non seulement la croissance n'est pas une condition suffisante du développement, mais elle n'en est pas une condition toujours nécessaire. Devant l'épuisement accéléré des ressources non renouvelables, l'impact grandissant de la croissance sur l'environnement et les enjeux de répartition équitable de la richesse, une profonde réflexion doit se faire autour des effets de la croissance sur le bien-être de la population. De nouvelles pistes existent, mais nécessitent d'être davantage explorées.

## Le développement durable

La notion de « développement durable » vise à développer l'économie et la société de façon équitable, tout en assurant la protection de l'environnement. Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland, le développement durable est : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Au Québec, les premiers Conseils régionaux de l'environnement ont été mis sur pied au début des années 1970 au Saguenay-Lac-Saint-Jean et dans l'Est-du-Québec (Bas-Saint-Laurent, Gaspésie).

## **Le développement économique local**

Le développement local fait référence au processus dans lequel s'engagent les gouvernements locaux, voire des organismes créés à cette fin, afin de renforcer la capacité de la collectivité à soutenir le progrès économique de manière quantitative et qualitative. C'est aussi un processus par lequel la communauté locale prend en charge son avenir économique en fonction de ses propres objectifs et priorités. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse de toutes les composantes économiques, sociales, culturelles, politiques et environnementales.

Le développement économique de la communauté se fait par la communauté et pour la communauté. Il vise la revitalisation systémique et le renouvellement à travers une planification communautaire globale à long terme qui se veut inclusive. C'est aussi un processus de gestion en vertu duquel les communautés prennent elles-mêmes la responsabilité d'influencer les aspects économiques de leur propre bien-être futur.

Au Québec, les premières expériences structurées en matière de développement local remontent aux années quatre-vingt lorsque le gouvernement provincial crée les groupes de soutien aux jeunes entrepreneurs (SAJE). Le gouvernement fédéral met quant à lui sur pied, entre 1986 et 1991, des organismes que l'on appelle aujourd'hui les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).

En 1990, la Ville de Montréal reconnaissait le rôle des Corporations de développement économique et communautaire (CDEC), ce qui entraîna une reconnaissance similaire de la part des autres niveaux de gouvernements ainsi que la multiplication de ces organismes sur son territoire et dans certaines autres municipalités, dont à la communauté urbaine de l'Outaouais.

À son tour, la Politique de soutien au développement local et régional du Gouvernement du Québec, votée en décembre 1997, proposait la mise en place de centres locaux de développement (CLD). D'autres organismes et institutions offriront aussi des services spécialisés pour des groupes sociaux spécifiques ou pour des secteurs spécifiques, et œuvrent indirectement ou directement en développement local.

Le 5 novembre 2014, le gouvernement du Québec et les représentants du milieu municipal ont conclu une entente visant à accorder une plus grande autonomie pour le milieu municipal, notamment en matière de développement local et régional.

## **L'économie collaborative**

L'économie collaborative est un modèle socio-économique qui repose sur le partage ou l'échange de biens, de services ou de connaissances entre particuliers. Elle se traduit

par un échange monétaire tel que la vente, la location ou la prestation de services, ou un échange non monétaire comme le troc, le don ou le volontariat. Dans ce système économique, les particuliers sont généralement mis en relation via des plateformes numériques.

L'économie collaborative diffère des modèles économiques traditionnels dans le sens où elle met en avant l'usage des biens plutôt que leur possession, le lien entre les personnes comme dimension sociale et les préoccupations environnementales. De ce point de vue, cette forme de modèle économique pointe du doigt la sous-utilisation et le gaspillage des sociétés de consommation. Les particularités de l'économie collaborative sont aussi de proposer, d'une part, des prix attractifs liés à la mutualisation des moyens et, d'autre part, de favoriser les retours d'avis des consommateurs via Internet ou les applications mobiles.

## **L'économie circulaire**

L'économie circulaire est un système de production, d'échanges et de partage permettant le progrès social, la préservation du capital naturel et développement économique telle que définie par la commission de Brundtland.

Son objectif ultime est de parvenir à découpler la croissance économique de l'épuisement des ressources naturelles par la création de produits, services, modèles d'affaires et politiques publiques, innovants prenant en compte l'ensemble des flux tout au long de la vie du produit ou service.

Ce modèle repose sur une utilisation optimum des ressources et sur la création de boucles de valeur positives. Il met notamment l'accent sur de nouveaux modes de conception, production et consommation, le prolongement de la durée d'usage des produits, la réutilisation et le recyclage des composants. »

## **Le professionnel en développement économique**

Le professionnel en développement économique est un accompagnateur de changement. Ce métier regroupe tous intervenants exerçant des fonctions qui contribuent à stimuler l'entrepreneuriat et à soutenir la création, l'implantation, l'attraction ou le développement d'entreprises de différents secteurs économiques sur un territoire déterminé.

Les professionnels en développement économique doivent présenter un cumul de compétences unique à cette fonction. Ils accompagnent les entreprises et les territoires face aux défis qu'ils rencontrent : mondialisation, transfert d'entreprise, développement de l'entrepreneuriat, maintien et développement d'activités manufacturières, dévitalisation du territoire, etc. Ils ont pour mandat de procurer un environnement propice au développement des affaires pour les entreprises, nouvelles et existantes, en les amenant à innover.

## La rétention et l'expansion des entreprises

La prospérité d'une communauté repose sur des entreprises fortes et en santé. Les enjeux tels la mondialisation des marchés et la compétition entre les communautés augmentent les risques de fermeture et de relocalisation des emplois vers d'autres lieux de production. La rétention et l'expansion des entreprises demeurent l'activité la plus importante des organismes de développement économique.

Les programmes de rétention des entreprises appuient les petites entreprises dans le but d'éviter un déménagement vers l'extérieur du territoire et les supportent dans les temps difficiles. La mise en place de systèmes de détection des signes avant-coureurs d'une fermeture, les relations étroites avec la communauté d'affaires et la mise en liaison des entreprises avec les divers programmes gouvernementaux constituent des outils du développement économique.

La productivité, l'innovation, le développement de nouveaux produits, l'internationalisation des marchés, la rareté de la main-d'œuvre, et la recherche de financement sont des défis constants pour les entreprises.

Les outils de rétention et d'expansion des entreprises :

- Prêts à des taux d'intérêt préférentiels
- Zonage qui encourage certains types d'activités
- Programmes de formation de la main-d'œuvre
- Crédits d'impôt/de taxes
- Grappe économique
- Subventions
- Démarches administratives accélérées
- Etc.

## Friches industrielles (Brownfields)

Les investissements brownfield consistent en l'acquisition d'une unité de production existante. Les brownfields sont aussi les friches industrielles, des terrains laissés à l'abandon, non encore construits ou supportant des constructions insalubres, ou encore d'anciens sites industriels – usines ou terrains associés à des usines qui sont maintenant abandonnés ou sous-utilisés. Les friches peuvent aussi prendre place sur d'anciens terrains ferroviaires ou militaires. Le site Zibi est une friche industrielle reconvertie en zone commerciale et résidentielle durable.

Aux États-Unis seulement, on estime à 600 000 le nombre de sites. Les gouvernements québécois et fédéral répertorient 5593 emplacements qui doivent toujours être nettoyés dans la province.

Historiquement, les friches industrielles sont davantage concentrées dans des quartiers dévitalisés, qui ne sont pas reconvertis à cause des frais exorbitants de



décontamination, d'une réglementation trop complexe, et d'une responsabilité incertaine (actuelle et future) qui freinent les investissements de la part des développeurs immobiliers et les institutions financières. Malgré tout, les friches industrielles peuvent devenir d'importants catalyseurs du développement économique.

## Climat des affaires

Le « climat des affaires » fait référence à la façon dont les gouvernements supportent le développement des entreprises. La perception du climat des affaires par l'investisseur affecte ses décisions. Ultimement, un bon climat d'affaires permet aux entreprises de poursuivre leurs activités avec un minimum d'interférence, et ce à des coûts compétitifs.

Les facteurs de mesure du climat sont :

- Les impôts sur les entreprises et les particuliers
- La disponibilité de la main-d'œuvre
- Les coûts de l'énergie
- La grandeur du marché
- La qualité des services
- La réglementation environnementale
- Les permis, licences et règlements
- Coût et disponibilité des immeubles
- Infrastructure
- Accès au financement et au capital
- Incitatifs, crédits de taxe et d'impôt
- Compétitivité du système fiscal
- Qualité de la vie
- Coût de la vie

## Grappes (Clusters)

Les grappes sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interreliées dans un domaine particulier. Les grappes couvrent un ensemble d'industries connexes et d'autres entités importantes pour la compétitivité. Elles comprennent, par exemple, des fournisseurs de produits spécialisés comme des composantes, de la machinerie, des services et des fournisseurs d'infrastructures spécialisées. Les grappes vont au-delà des canaux de distribution et des consommateurs; elles regroupent des fabricants de produits complémentaires et des entreprises liées par les compétences, la technologie ou des intrants communs. Enfin, plusieurs grappes comprennent des institutions gouvernementales ou autres, telles que les universités, les agences, les instituts de formation et les associations d'affaires.

L'importance du développement de grappes industrielles se caractérise par un degré élevé d'interactions entre les entreprises, leur permettant collectivement d'appréhender l'évolution des circonstances économiques, de s'y adapter et d'en tirer profit.

L'interaction entre les acteurs des grappes favorise l'innovation et l'apprentissage économique.

Les villes de Montréal et de Laval parlent de grappes industrielles telles qu'Aéro Montréal qui regroupe les entreprises dans le secteur de l'aéronautique, tandis que le Ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation (MESI) les définit en terme de pôles d'excellence ou de créneaux d'excellence regroupés sous l'appellation Accord.

Les grappes accélèrent l'attraction de nouvelles entreprises et de nouveaux investissements. Ils favorisent aussi l'attrait et la rétention de talents tout en ayant un impact sur le climat des affaires.

Les outils en lien avec les grappes :

- Financement en préamorçage et en amorçage
- Fonds pour la recherche et le développement
- Support aux associations, réseaux et centres d'aide
- Transfert de technologies et accès aux infrastructures de recherche
- Analyse de l'écosystème
- Bases de données couplées à un système d'information géographique afin de planifier le développement

## Développement du centre-ville

Le développement du centre-ville touche les aspects de la promotion, du redéveloppement et de la revitalisation du centre des affaires et de ses zones limitrophes. L'étalement urbain contribue au déclin des centres-ville. Le développement des centres-ville touche un éventail d'activités telles, l'attraction des entreprises et des touristes, la construction ou l'amélioration des infrastructures, la propreté, la sécurité, la réutilisation et le redéveloppement des propriétés, de même que les programmes de rétention. Le but de ces initiatives est d'amener au centre-ville un plus grand nombre et une variété d'entreprises, de consommateurs et de touristes.

Plusieurs tendances touchent le développement des centres-villes, la création de quartiers artistiques, d'innovation, les usages mixtes, l'installation de la fibre ou du Wi-Fi.

## Commerce électronique

Le commerce électronique, aussi appelé « commerce en ligne », se définit par les activités de vente de produits et services qui sont effectuées par l'entremise d'Internet.

Cette forme de commerce se divise en deux sphères principales soit le commerce électronique de détail, qui permet la vente en ligne de produits et services visant la consommation courante, et le commerce électronique interentreprises. Le commerce électronique est composé de quatre principaux marchés :

- Business to business (B2B)
- Business to consumer (B2C)

- Business to government (B2G)
- Consumer to consumer (C2C)

Le commerce électronique transforme les modèles d'affaires traditionnels dans tous les secteurs industriels du Québec. Les géants du Web (Google, Facebook, Amazon, eBay, Microsoft) imposent leurs modèles d'affaires, obligeant les entreprises québécoises à rehausser leur compétitivité sur le marché. Pour relever ce défi de taille, les entreprises locales doivent repenser leurs façons de faire de manière à tirer pleinement profit du commerce électronique.

## Entrepreneurship

C'est l'acte de prendre le risque d'investir des capitaux et d'assumer la responsabilité d'une équipe afin de réaliser des activités économiques créatrices de valeur. En ce sens, l'entrepreneuriat est l'acte de créer une nouvelle entreprise, mais aussi de reprendre une entreprise existante.

Les programmes de développement en entrepreneuriat fournissent aux futurs entrepreneurs, du capital, de la formation, des conseils, des réseaux et du mentorat. Les incubateurs sont l'une des initiatives que l'on peut mettre en place dans le but d'offrir des services d'accompagnement aux entreprises innovantes en démarrage, dans le but d'améliorer leurs chances de succès. Certains programmes s'adressent spécifiquement aux startups. Une startup est une entreprise ayant une ambition mondiale et étant à la recherche d'un modèle économique qui lui assurera une croissance forte et rapide (sur une période de un à trois ans). Sa valeur repose en tout ou en partie sur les technologies numériques et leur appropriation dans tous les secteurs.

## Développement de l'écosystème entrepreneurial

Le développement économique est le résultat d'un processus entrepreneurial complexe. L'entrepreneuriat peut être stimulé lorsque les besoins des entrepreneurs trouvent un soutien à différents niveaux. Un tel environnement encourage alors l'innovation et la création de nouvelles entreprises, et permet l'interaction entre différents acteurs.

Le développement d'une communauté entrepreneuriale est plus large que le développement d'entreprises : il y a aussi besoins d'infrastructures, d'institutions publiques, d'entreprises établies qui peuvent travailler ensemble au sein de systèmes productifs avancés. Le concept d'écosystème a été défini comme « une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations ». Un tel écosystème comprend donc un ensemble d'acteurs interdépendants au sein d'une même aire géographique qui ont une influence sur la création et même la trajectoire de l'ensemble des acteurs, sur le développement macroéconomique global de toute une région, voire potentiellement sur l'économie tout entière.

Un processus cyclique peut alors se mettre en place, attirants d'autres acteurs, investisseurs, capital de risque), conduisant ainsi l'établissement de startups encore plus performantes.

L'écosystème entrepreneurial est composé de six éléments ou domaines en interaction (politique, finance, marchés, culture, capital humain, soutiens), chacun incluant des sous-éléments, qui, au sein d'une région géographique, ont une influence sur la formation et la trajectoire des entrepreneurs et des entreprises.

Chaque écosystème entrepreneurial est unique, mais tous peuvent être décrits à l'aide de ce modèle composé de ces six éléments. Parmi les principaux éléments de l'écosystème entrepreneurial performant, on peut mentionner :

- Des leaders publics, qui vont promouvoir l'entrepreneuriat et les entrepreneurs
- Des gouvernements, qui ont comme mission de mettre en place des institutions en lien avec l'entrepreneuriat, telles que des instituts de recherche, des relations internationales, et aussi d'atténuer les barrières législatives à l'entrepreneuriat.
- Une culture qui tolère l'erreur, l'échec, qui valorise la prise de risque et la contradiction, qui considère l'entrepreneuriat comme un choix de vie respectable
- Des success-stories qui peuvent servir de modèle à des jeunes ou à des futurs entrepreneurs
- Des personnes compétentes, expérimentées, qui ont créé des organisations, des structures, qui ont une expérience dans la direction ou le conseil
- Du capital, en tant que capital de départ pour les entreprises, mais aussi du capital immatériel, conseils et contacts
- Des associations d'industriels, des groupes d'influence qui vont mettre en contact et en réseau les entrepreneurs
- Des écoles, des universités, un système éducatif, afin d'enseigner l'entrepreneuriat, mais aussi qui favorisera la création de startups
- Des infrastructures, transport et communication
- Une situation géographique, qui concentre des entreprises à haut potentiel ou à forte croissance, proche des universités et centres de formation, des fournisseurs, des bureaux de consultants et d'associations professionnelles
- Des professionnels orientés vers les entreprises, juristes, comptables, spécialistes du marché et techniciens,
- Des clients potentiels, qui pourront donner leur opinion sur les nouveaux produits ou services

Des initiatives comme la plateforme mongps.ca, aident les entrepreneurs à se connecter aux bonnes ressources. Ce réseau de ressources est appuyé par trois outils; une base de données qui fait la connexion entre les besoins des entrepreneurs et la ressource, un CRM pour gérer les référencements et un site de partage d'information sur les activités, les outils et les nouvelles des membres du réseau.

## **Communauté dévitalisée**

Une communauté dévitalisée est caractérisée, notamment, par un exode et un vieillissement de la population, une perte graduelle des services de proximité, un taux de chômage plus élevé qu'ailleurs et une diminution du sentiment d'appartenance envers la communauté.

Ces facteurs ont des causes à la fois internes et externes à la communauté. Parmi les causes internes favorisant la dévitalisation des communautés, il y a : le faible leadership et la perte de mobilisation de la communauté locale, le taux de scolarité plus faible qu'ailleurs au Québec, un manque sur le plan des ressources financières autonomes des municipalités, le vieillissement de la population, l'exode des jeunes, la baisse du sentiment de fierté et d'appartenance envers la communauté, la perte d'emplois, l'augmentation du taux de chômage et, finalement, la perte progressive de services de proximité. Les principaux facteurs externes à la dévitalisation des communautés sont les suivants : la centralisation des services et des marchés, le contrôle externe des ressources, la situation de dépendance économique, les infrastructures déficientes, l'urbanisation, la fermeture d'usine ou les facteurs de délocalisation, la fluctuation des marchés, les crises économiques, la mono industrialisation, le vieillissement du tissu industriel et les tendances de consommation.

Il y a environ 150 municipalités dévitalisées au Québec, sans compter certains quartiers de municipalités. À partir du milieu des années 1980, de nouvelles initiatives portées par les mouvements urbains sont apparues dans certaines villes des Amériques. Aux États-Unis comme au Canada et au Québec, ces pratiques collectives visaient essentiellement à contrer les pertes d'emploi entraînées par le redéploiement industriel et la dévitalisation d'anciens quartiers industriels. À Montréal, elles ont favorisé l'émergence d'un modèle associé au développement économique local communautaire.

Aux États-Unis, on voit apparaître les « Empowerment Zone/ Enterprise Community Initiative (EZ/EC) ». Le Gouvernement appuie financièrement les partenariats publics et privés afin de trouver des solutions aux problèmes auxquels les communautés dévitalisées sont confrontées.

## Financement des entreprises

Programmes destinés aux entrepreneurs/ entreprises qui ont de la difficulté à obtenir du financement traditionnel. Le financement vient appuyer le développement des projets. Il peut prendre la forme de prêts, de garanties de prêt, de marge de crédit, de crédits d'impôt ou de capitaux.

Le microcrédit (0 \$ - 20 000 \$) fournit un ensemble de produits financiers aux personnes exclues du système financier classique ou formel.

La mésofinance (5 000\$- 150 000 \$) désigne une offre de financement située entre le microcrédit et le financement traditionnel des banques ou la portion d'un projet non supportée par les institutions financières traditionnelles. Ce financement est destiné à la petite et moyenne entreprise.

Le financement participatif, appelé aussi sociofinancement (« crowdfunding » en anglais), consiste à recueillir des fonds en sollicitant la communauté à l'aide d'une plateforme en ligne spécialisée. Que ce soit pour tester le marché,

démarrer une entreprise ou pour créer un nouveau produit, le financement participatif est ouvert à tout type de projets.

## Les incitatifs

La globalisation des marchés et la disparité économique entre les communautés suscitent une vive compétition entre elles. Les incitatifs sont des outils qui ont pour but d'influencer les investissements et la création d'emplois dans les entreprises. Les incitatifs en développement économique peuvent prendre la forme de crédits de taxes d'aide à la formation des employés ou l'amélioration d'infrastructures publiques.

L'utilité des incitatifs est controversée. Quand vient le temps de choisir entre plusieurs sites, les entreprises évaluent plusieurs facteurs reliés au climat d'affaires. Les incitatifs font souvent partie de l'équation, mais jouent rarement un rôle décisif. On assiste souvent à un jeu de surenchère entre les communautés. Bien des compagnies comme Amazon, Electrolux ou Tesla provoquent cette compétition en allant au plus offrant, ce qui a pour résultat que de plus en plus de communautés questionnent l'impact réel de ces investissements.

Selon certaines études, il n'y aurait pas de liens entre les incitatifs et la performance d'une économie. D'autres études soulignent que les entreprises auraient quand même choisi leur site pour une implantation même si elles n'avaient pas eu ces incitatifs. Les communautés les plus pauvres utilisent davantage les incitatifs. Ceci ne ferait que gaspiller leurs revenus et leurs ressources.

## Infrastructures

Une infrastructure peut être reliée au transport, aux communications ou aux services. Le développement des infrastructures contribue au climat des affaires et favorise l'attraction des investissements. Un manque d'infrastructures ou des infrastructures vieillissantes affectent négativement le développement économique.

### Les infrastructures

- Routes
- Transport public
- Rail
- Aéroports
- Ports et voies navigables
- Communication satellite

- Télécommunication
- Fibre optique
- Fibre noire
- Points de mutualisation
- LAN
- Wi-Fi
- Eau
- Égouts
- Électricité
- Gaz
- Traitement des eaux
- Etc.

## Marketing du développement économique

En matière de promotion, les communautés ont plusieurs besoins :

- L'attraction, rétention et l'expansion des entreprises
- L'attraction, et la rétention des talents et des touristes
- Notoriété au niveau local, national et international
- Promotion des programmes et des politiques
- La promotion et le rayonnement de créneaux d'excellence

Plusieurs organisations contribuent à la promotion de leurs territoires, les villes et MRC, les associations touristiques, les universités, les chambres de commerce, les développeurs immobiliers, etc. Le niveau de collaboration entre ces organismes qui coordonnent leurs activités de marketing est un déterminant du succès d'une campagne de promotion. Les activités de marketing s'adressent à des clientèles cibles variées allant du secteur manufacturier, aux commerces de détail et aux entreprises technologiques. Des classements des villes ([moneysense.ca](http://moneysense.ca)) font la promotion des meilleurs endroits pour vivre et travailler.

Les systèmes d'information géographiques (GIS) fournissent de l'information stratégique sur la sélection de sites tels les immeubles disponibles, et le tissu économique et social. L'accueil des délégations étrangères améliore la notoriété de la communauté, tout en identifiant de nouveaux marchés.

## Marketing territorial

Le marketing territorial, ou la définition de son « identité économique », réfère à toutes les actions et réflexions qu'une organisation engage dans le but de développer et renvoyer une image positive d'elle-même auprès des différentes clientèles ciblées. Sous l'effet de la mondialisation et du développement des

nouvelles technologies (Internet et les réseaux sociaux en tête), l'importance de se démarquer est devenue un enjeu central de l'attraction d'investissements, de population, d'entrepreneurs, de touristes et d'événements en plus d'être une préoccupation locale pour assurer la croissance économique et la prospérité de nos propres citoyens.

### **Partenariat public-privé (PPP)**

Les PPP constituent une approche à long terme, fondée sur la performance, pour approvisionner une infrastructure publique où le secteur privé assume une part importante des responsabilités à l'égard des risques et du financement dans le cadre de la réalisation et de la performance de l'infrastructure, à partir de la conception et de la planification structurelle jusqu'à l'entretien à long terme.

Les PPP s'étendent de plus en plus à d'autres domaines comme la recherche et le développement, le financement des entreprises, l'éducation supérieure, le développement de réseaux de télécommunication, le support aux entreprises et même le développement local. Plusieurs PPP sont dédiés à la gestion et au développement de parcs industriels.

### **Investissement direct étranger de création (Greenfield)**

C'est la création d'une filiale entièrement nouvelle. Dans ce cas, l'investissement direct se matérialise par l'installation de nouveaux moyens de production et le recrutement de nouveaux employés. Cet « IDE de création » est aussi connu sous le nom anglais de « greenfield investment ».

Au Québec, les projets « greenfield » récoltent un peu plus de 400 M\$ par année. C'est plutôt faible si on compare aux États-Unis. Le contexte économique mondial et le redressement progressif de l'économie étatsunienne laissent présager des investissements provenant de l'étranger. Le marché de l'Europe représente 48 % de la valeur totale des investissements étrangers et les États-Unis pour plus de 30 %.

### **Investissement direct étranger d'extension**

C'est l'accroissement des capacités de production de filiales déjà existantes par apport de fonds. Le Québec fait bonne figure dans ce domaine. Entre 2010 et 2015, il y a eu 356 projets d'investissement d'une valeur équivalente à 7,1 milliards de dollars. De ce chiffre, 69 % des investissements ont été faits dans des filiales déjà présentes en sol québécois.



## Investissement direct étranger de restructuration

C'est l'injection de fonds pour soutenir l'activité d'une filiale en difficultés financières.

## Redéveloppement immobilier

En immobilier, le redéveloppement est la modification de la fonction d'un site impliquant plus que le simple changement d'usage. Il s'agit donc de la transformation des bâtiments (ou des autres améliorations) présents sur le site, soit par conversion, soit par démolition et reconstruction. On parle aussi de redéveloppement quand des terrains vagues jadis construits reçoivent de nouvelles constructions.

Le principal moteur du redéveloppement est la désuétude des bâtiments anciens amenée par le changement dans les besoins locaux ou par la hausse de la valeur des terrains sous-jacents, laquelle rend les bâtiments anciens impropres à générer le revenu maximum ou l'utilité optimale. Il est ainsi fréquent de voir d'anciens sites industriels (particulièrement près des centres-villes) redéveloppés en usages résidentiels, commerciaux ou mixtes (les industries étant relocalisées en banlieue) ou d'anciens secteurs résidentiels de faible densité redéveloppés en immeubles en hauteur.

Les projets de redéveloppement peuvent être d'envergure variable, allant de l'immeuble individuel à un quartier complet.

Un terme parfois utilisé comme synonyme de redéveloppement est réhabilitation urbaine. La réhabilitation implique souvent du redéveloppement, mais pas toujours, et elle n'implique pas nécessairement non plus la démolition de bâtiments, mais peut impliquer la réhabilitation de ceux-ci ainsi que des autres aménagements urbains.

Le projet Zibi à Gatineau et le technopôle Angus sont deux exemples de redéveloppement immobilier.

## Développement économique rural

C'est la création d'emplois, le bien-être et la qualité de vie des zones rurales. Le développement économique rural identifie un certain nombre de défis que le monde rural doit relever pour assurer son développement : 1) l'occupation du territoire et le maintien des collectivités rurales sur l'ensemble du territoire québécois ; 2) le développement économique et la revitalisation des milieux ; 3) la protection de l'environnement dans une perspective de développement durable ; 4) le maintien et l'amélioration d'un cadre de vie significatif sur le plan de l'identité culturelle du Québec (pérennité d'un mode de vie proprement rural, l'accessibilité à la culture, l'éducation et les nouvelles technologies des

communications, le patrimoine, etc.) ; 5) l'adaptation aux réalités rurales (l'État est interpellé à la fois pour adapter les politiques et programmes aux réalités diversifiées du monde rural et pour maintenir des services de proximité) ; 6) la prise en charge et le partenariat (implication de la population).

## La sélection de sites

La sélection de sites est un processus par lequel des entreprises identifient de nouveaux endroits pour établir leurs activités. Les nouvelles activités amènent souvent de nouveaux emplois, des investissements et l'élargissement de la base de taxation. Les entreprises qui sont à la recherche d'un nouveau site tenteront de minimiser leurs frais de démarrage et d'opération, tout en étant le plus près possible de leurs clients et de leurs fournisseurs. Quelque 60 % des nouvelles implantations se font dans la même région. Les entreprises qui sont à la recherche d'un nouveau site, font souvent appel à une tierce partie, une entreprise spécialisée dans la recherche de sites qu'on appelle les « sites locator ».

Afin d'être en mesure d'intéresser l'investisseur étranger, il est essentiel de connaître le cheminement critique, la démarche et les impératifs précédant le choix d'une destination où aboutira le projet d'investissement.

La décision se prendra à partir des informations recueillies à travers différentes sources. À vous de vous assurer que TOUTE l'information souhaitée concernant votre communauté soit disponible facilement, rapidement et dans une langue comprise par l'investisseur, afin de retenir son attention et de figurer sur sa courte liste de sites potentiels.

Il est alors primordial :

- D'éviter les informations imprécises pouvant entraîner des questionnements sur leur fiabilité. Assurez-vous d'avoir l'ensemble des données pertinentes sur votre communauté tout en la rendant disponible de manière claire et précise.
- D'avoir les données sur les principaux critères de sélection puisqu'ils sont les éléments clés à la prise de décisions et vous donnent un avantage concurrentiel.

La phase initiale de recherche de communautés se base tout d'abord sur des données existantes et facilement accessibles. Puisque les investisseurs subissent de fortes pressions afin de trouver rapidement et à moindre coût l'emplacement idéal, le fait de ne pas se retrouver sur « le radar » ne favorisera pas l'attraction d'investissement dans votre communauté.

Vous pouvez vous faire connaître, entre autres, par :

- l'élaboration d'un plan stratégique sur le positionnement de la communauté
- la mise en place d'un plan marketing clair et cohérent qui présente le positionnement de la communauté

Ces différents éléments vous permettront de vous démarquer dès les phases initiales de recherche et d'analyse de sites et réduiront le temps et les coûts associés à la recherche d'informations sur votre communauté.

## La qualité de vie

La qualité de vie est un concept large, qui dépasse celui des conditions de vie et renvoie à l'épanouissement humain, au bonheur, à la santé environnementale, à la satisfaction de vie et au bien-être général d'une société. Elle s'intègre dans la mesure des performances économiques et du progrès social. L'amélioration de la qualité de vie constitue l'objectif ultime des initiatives et programmes en développement économique. La qualité de vie inclut les aspects suivants :

- Des emplois de qualité et bien rémunérés;
- La qualité de l'éducation et de la formation continue;
- L'accès aux soins de santé;
- L'accès à la propriété et aux logements abordables;
- Le respect de l'environnement;
- L'accès aux services publics;
- L'accès aux infrastructures, tel internet à haute vitesse;
- Le cout de la vie;
- L'accès aux loisirs, la culture et les sports;
- La protection de la nature;
- La protection des citoyens
- Les quartiers vivants, esthétiques, fonctionnels et accessibles;
- Les infrastructures de transport;
- Le temps de navettage;
- Le revenu disponible.

## Développement des PME

Au Québec, on dénombre 235 075 petites entreprises qui ont au moins un emploi— définies comme ayant 99 employés et moins. On dénombrait par ailleurs 4301 moyennes entreprises, c'est-à-dire celles comptant de 100 à 499 employés. Au total, on dénombre ainsi 239 376 PME dans la province. Les PME génèrent 50 % des emplois privés et contribuent pour la moitié du PIB.

Les entreprises en forte croissance (EFC) représentent environ 5 % des PME.

Une entreprise est qualifiée en forte croissance, si elle avait 10 emplois et plus au début de la période de référence et elle avait augmenté le nombre d'emplois de 20 % et plus par année pendant trois années consécutives. Les EFC créent 50 % de tous les emplois.

Plusieurs PME se distinctent des autres en étant innovantes, flexibles et bien ancrées dans leur communauté. Elles ont souvent besoin d'outils financiers et des programmes qui leur permettront d'être plus efficaces, de croître, d'exporter ou de développer de nouveaux produits. L'accès au capital de risque constitue un autre élément essentiel à leur développement.

## Diversification économique

Toutes les régions ont une volonté de multiplier les secteurs économiques porteurs. Une économie est dite diversifiée si sa structure productive est dispersée en un grand nombre d'activités différentes les unes des autres par la nature des biens et services produits.

Une région peut se diversifier si elle mise sur ses propres avantages et les mets en valeur. La diversification économique est en quelque sorte une forme de spécialisation. Elle vise à développer de nouvelles spécialités.

La réussite d'une stratégie diversification économique régionale implique plusieurs éléments: une main-d'œuvre suffisante et talentueuse, la présence d'infrastructures numériques et physiques, et surtout une synergie entre les acteurs locaux.

Plusieurs méthodes permettent de mesurer l'importance de la diversification : le nombre d'industries dans lesquelles l'entreprise est présente, le ratio de spécialisation, l'indice de Berry-Herfindahl, la mesure de l'entropie, l'indice d'Utton et la classification de Rumelt. La mesure de la diversification doit tenir compte du nombre d'industries dans lesquelles l'entreprise est présente, du poids relatif d'une industrie parmi l'ensemble des industries dans lesquelles l'entreprise s'engage, et de la relation entre ces industries. Parmi ces méthodes, l'indice de Berry-Herfindahl, la mesure de l'entropie et la classification de Rumelt sont souvent utilisés.

## Changement d'échelle

Le changement d'échelle est pour une entreprise, une phase d'expansion ou de croissance, dans le but de générer davantage de profits. Pour une entreprise en économie sociale, le changement d'échelle a pour but d'augmenter la contribution d'une organisation au changement social.

## Exportation

L'exportation consiste à vendre des marchandises et des services aux acheteurs d'un autre pays.

La vente interprovinciale de marchandises au Canada ne constitue pas de l'exportation puisque les marchandises restent dans le pays.

Toutes marchandises qui traversent les douanes, peu importe le pays, possèdent un code HS.

Une étude d'Industrie Canada indique que les PME exportatrices ont de bonnes chances de croître plus rapidement que celles qui n'exportent pas. Ainsi, entre 2009 et 2011, 10 % de ces exportateurs ont affiché un taux de croissance annuel supérieur à 20 %, tandis que celui des non-exportateurs n'était que de 8 %.

Au Québec, l'exportation est le fait surtout de grandes entreprises. 92 % des exportations réalisées par 12 % des exportateurs. Au Canada, 86 % des exportateurs étaient de petites entreprises. Elles exportent pour 68 milliards de dollars (25 %) de la valeur totale des exportations.

## Pivot

Un pivot est un changement de direction que l'entreprise décide de faire dans le but d'adapter/réadapter ses produits à la demande de ses clients. On effectue un pivot lorsque l'entrepreneur se rend compte que son idée initiale ne mène nulle part.

## Effectuation

L'effectuation est une logique d'action. C'est un processus de décision que les entrepreneurs utilisent afin de conjuguer avec l'incertitude. La plupart des entrepreneurs commencent sans avoir une idée très précise de ce qu'ils désirent faire, ils raisonnent davantage en termes de pertes acceptables qu'en termes de risques inconsidérés, et surtout ils partent des ressources dont ils disposent pour créer leur entreprise.

## Ville intelligente (Smart city)

La popularité du terme « smart city » est le produit d'une campagne publicitaire d'une firme privée dans un contexte de quête de profits. Il n'existe pas de consensus quant à ce qu'est ou ce que devrait être une ville intelligente. Cette variété s'explique notamment en raison du fait que la « ville intelligente », de par

la diversité des domaines qu'elle touche. Toutefois il existe une base commune dans toutes les définitions. La « ville intelligente » est une ville pilotée par les données. Il y a six dimensions à considérer: smart economy (competitiveness) ; smart people (social and human capital) ; smart governance (participation) ; smart mobility (transport and ICT) ; smart environment (natural resources and smart living (quality of life).

## Innovation

Les projets innovants tournent autour de deux questions centrales :

1) Qu'est-ce que le projet apporte de neuf à l'entreprise et/ou aux clients? 2) En quoi le projet permet-il de différencier l'entreprise de sa concurrence à l'extérieur de la région?

L'innovation peut être incrémentale ou de rupture.

### Incrémentale

Améliore l'existant, contribue à la compétitivité et/ou la rentabilité de l'entreprise sans apporter de transformation significative.

### Rupture

Crée un nouveau marché, ou bien transforme en profondeur un ou plusieurs marché(s). Il y a un « avant » et un « après », pas seulement pour l'entreprise, mais aussi pour ses concurrents.

L'intensité de l'innovation peut être évaluée en la mesurant sous l'angle de six différentes typologies.

- 1) L'innovation de produit, de service, d'usage; améliore les produits/ services/usages existants ou en introduit de nouveaux.
- 2) L'innovation de procédé et d'organisation; change la manière dont l'entreprise organise son travail et sa chaîne logistique.
- 3) L'innovation marketing et commerciale; change la présentation, la distribution, la tarification, la promotion de l'offre...
- 4) L'innovation de modèle d'affaires; réorganise la structure des revenus et des coûts.
- 5) L'innovation technologique; crée ou intègre une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s).
- 6) L'innovation sociale; répond à des besoins sociaux non comblés, tant dans ses buts que ses modalités.

## Innovation ouverte

L'innovation ouverte est un mode d'innovation, basé sur le partage, la collaboration et la sérendipité (hasard et intelligence) menant à des découvertes surprenantes, où l'organisation intègre des idées, des sources d'information et des connaissances externes à celle-ci.

L'innovation ouverte est un concept développé par Henry Chesbrough, professeur à l'université Berkeley qui définit les innovations résultant de la collaboration entre les grandes entreprises, les centres de recherche et les PME. Les collaborations permettent d'accélérer le processus d'innovation et de partager les coûts.

L'innovation ouverte (Open Innovation), est une stratégie de gestion qui préconise l'ouverture de l'entreprise vers des ressources externes, selon les principes de la co-crédation et de l'intelligence collective, afin de stimuler l'innovation.

L'innovation ouverte permet de transformer une partie des coûts fixes liés à l'innovation (l'infrastructure et laboratoire) en des coûts variables. Elle permet aux grandes entreprises de faire au moins une des choses suivantes :

- Réduire leurs coûts;
- Augmenter leurs revenus.

Un article récent dans le Harvard Business Review intitulé « The New Corporate Garage » décrit l'énorme opportunité que constitue pour les grandes entreprises, la quatrième ère de l'innovation. Les grandes entreprises deviennent des catalyseurs de l'innovation en constituant leur propre écosystème. Ces dernières peuvent désormais adopter et adapter la plupart des outils et méthodes propres à l'entrepreneuriat, afin de renforcer leur capacité de stimuler leur croissance et d'accroître leur rentabilité. L'innovation ouverte constitue le fondement de cette nouvelle ère.

## **Industrie du savoir (KBI)**

L'industrie du savoir (Knowledge-based industry) est constituée de l'ensemble des entreprises qui récoltent, produisent, gèrent et utilisent des connaissances, des produits ou des services liés à l'information, que ce soit pour leur propre usage ou pour celui d'autres organisations. Les entreprises de cette industrie sont :

- fortement axées sur la recherche et le développement;
- très innovatrices;
- axées sur l'exportation;
- et elles possèdent un potentiel de croissance élevé.

Les entreprises basées sur le savoir sont considérées comme la base de la nouvelle économie. En terme de création d'emplois et de croissance, elles ont davantage d'impact sur l'économie que les autres entreprises. À cause de leur plus petite taille et de la nature de leurs activités, elles ont des besoins



particuliers en matière d'accompagnement et de financement. On les retrouve dans la cybersécurité, les télécommunications, les technologies de l'information, les Greentech, les Fintech, les Biotechs, en intelligence artificielle, en avionique...

## Nouvelle entreprise

Sur une période de deux années consécutives, une entreprise est considérée comme nouvelle ou créée si elle avait au moins un employé salarié au cours de la deuxième année, mais aucun durant la première année.

Cependant, les nouvelles entreprises et les startups ne sont pas nécessairement équivalents. Plusieurs startups ne sont pas des entreprises et la création d'entreprises n'est pas du seul domaine des startups.

## Incubateur

L'incubateur est axé sur la recherche de financement. Il procède à une validation interne du marché afin, par la suite d'aider à trouver du financement. La notion d'incubation implique de prendre très tôt un projet, en phase précommerciale, de l'héberger et de lui apporter un maximum de ressources, afin de le faire éclore.

Les incubateurs fournissent généralement une gamme de services allant de l'accès à l'internet en passant par la formation, l'accompagnement de haut niveau et du mentorat. La moyenne des incubateurs embauche moins de deux personnes à temps plein (1.8 emploi) pour environ 25 entreprises incubées. La plupart sont financés par des fonds publics. Le financement récurrent et le nombre adéquat de ressources présentes dans l'incubateur, constituent des enjeux importants. Les retombées d'un incubateur se mesurent souvent à très long terme, plus de 10 ans selon les experts. Un incubateur peut aider à créer un écosystème dynamique, mais ce n'est pas essentiel. Les conditions de succès d'un incubateur :

1. Avoir accès à une pépinière de talents;
2. Avoir accès à une quinzaine des entrepreneurs chevronnés qui possèdent de vastes réseaux internationaux et sont prêts à:
  1. partager leurs contacts;
  2. contribuer temps et énergie en échange d'une rémunération symbolique (approche de mécène);
3. Attacher du financement privé avant de penser à du financement gouvernemental;
4. Avoir accès à des locaux;
5. Offrir un programme d'accompagnement structuré.

## Accélérateur

L'accélérateur vise quant à générer des ventes le plus vite possible en dénichant un premier client payant (généralement une grande entreprise). Le besoin est validé au fur et à mesure que la solution est développée en étroite collaboration avec le client. Les revenus obtenus servent à trouver du financement. C'est le client qui valide le besoin. Le produit/service est a priori déjà prêt (même commercialisé). L'accélérateur travaille avec les fondateurs sur tous les aspects de la start-up, pour aller beaucoup plus loin, en créant un effet de levier important. L'organisme Inno-Centre est un accélérateur qui accompagne les entreprises innovantes qui ont un chiffre d'affaires entre 0 à 2 millions de dollars. Elle a des ententes de collaboration avec des organismes de développement tels ID Gatineau.

## Espace de Coworking

Le coworking est un type d'organisation du travail qui doit comprendre deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Certains espaces comme WeWork sont gérés par une entreprise privée.

## Développement touristique

La définition utilisée au Canada est celle qui a été adoptée par l'Organisation mondiale du tourisme et la Commission statistique des Nations Unies : « Les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires ou autres motifs. »

Un visiteur doit se déplacer sur une distance supérieure à 80 kilomètres pour être considéré comme tel. Il existe deux classifications pour ce visiteur, selon la durée du séjour :

- Un touriste : effectue un séjour de plus de 24 heures;
- Un excursionniste : effectue un séjour de moins de 24 heures.

L'industrie touche les secteurs suivants, les transports, les services d'hébergement, la restauration, les loisirs et la culture et les services de voyage.

Le développement touristique est relié au développement de l'offre et non sa promotion. Il a pour but d'aider au démarrage ou au développement des entreprises qui offrent un produit de classe internationale. Pour une ville, c'est d'offrir des infrastructures de classe

internationale autour des activités touristiques. Le tourisme est le seul produit d'exportation qui se consomme localement.

### **Parcs d'affaires/ Parcs industriels/ Parcs d'activités**

Les activités industrielles ont un effet important sur les territoires tant urbains que ruraux qui les accueillent.

L'évolution et la vitalité des activités industrielles sont liées à l'aménagement du territoire. Elles requièrent un accès à des réseaux de transports, des services, des infrastructures et des ressources ainsi qu'un environnement adapté à leurs exigences.

Leur localisation et les modalités de leur implantation peuvent avoir une influence déterminante sur le développement économique et social des collectivités, sur la qualité de l'environnement, sur l'utilisation des services en place ainsi que sur les revenus fiscaux des municipalités.

Une municipalité peut promouvoir l'implantation des usages industriels sur son territoire en utilisant ses pouvoirs d'aménager des parcs industriels, d'acquérir des immeubles et de financer des activités et des organismes dans ce domaine.

De plus en plus de villes en croissance sont appelées à gérer ses parcs industriels. Cette expression couvre plusieurs réalités qui diffèrent énormément d'une région à l'autre ou d'une ville à l'autre. Elle va de l'animation des activités des entreprises du parc jusqu'à la gestion de l'immobilier ou de l'entretien et de la construction des infrastructures.

La création par la municipalité d'un parc industriel (qui tient compte de critères de localisation et d'aménagement) peut offrir plusieurs avantages comme :

- la réduction des obstacles et des coûts d'implantation des industries;
- l'opportunité de relocaliser des entreprises devenues incompatibles avec leur environnement et en accord avec le type d'espace industriel (la compatibilité des usages dans et autour du parc);
- le contrôle de la spéculation sur les terrains industriels;
- la prévision des phases du développement industriel.

Dans les grandes villes, à cause de la rareté des espaces, le développement des parcs industriels passe davantage par le développement des friches industrielles. Souvent, le coût d'aménagement très élevé de ces friches rend le prix des terrains moins compétitifs. Dans les villes qui ont connu une forte croissance et qui sont aux prises avec une pénurie de terrain, le développement des terrains restants est souvent confié aux développeurs privés. Mis à part le zonage, la ville

n'a plus de contrôle sur la vente de terrain. Dans les villes situées en périphérie des grandes villes, les parcs industriels demeurent sous leur contrôle et constituent un outil de développement économique prioritaire.

## Capital de risque (CR)

Activité économique et financière consistant à apporter du capital à des entreprises innovantes et/ou à fort contenu technologique, lors de la création et des premières phases de développement de ces dernières, et ce dans l'espoir d'obtenir un retour sur investissement rapide et élevé.

L'activité des capitaux-risqueurs (« venture capitalists » ou « VCs », en anglais) consiste à identifier des opportunités d'investissements, c'est-à-dire des startups présentant de belles perspectives de croissance et à la recherche de fonds, à y investir (typiquement lors d'une des premières levées de fonds), puis à accompagner ces entreprises dans leur croissance, jusqu'à pouvoir revendre leurs parts de capital (à l'occasion d'une introduction en bourse ou d'une opération de fusion-acquisition).

En sus du capital, les sociétés de capital-risque peuvent apporter conseil et contacts aux startups sur lesquelles elles misent, notamment en leur donnant accès à leurs réseaux ou en partageant leur expertise technique et managériale. Par définition, le capital-risque constitue une activité risquée : certaines startups vont échouer, d'autres réaliseront des performances bien moindres qu'attendu.

Ainsi, la plus-value réalisée sur les projets d'entreprises réussis doit compenser les pertes que représentent les investissements faits au profit d'entreprises ayant échoué ou « sous-performé ».

En 2016, les investissements de CR au Canada s'élevaient à 3,2 milliards de dollars. Ces investissements ont donné lieu à 530 transactions.

## Développement de la main-d'œuvre

La concurrence, les exigences croissantes des marchés et l'évolution rapide et constante des technologies exigent un développement continu des compétences des employés.

La communauté doit disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente;

- comprenant bien l'ensemble des processus de travail;
- connaissant les enjeux et les objectifs de votre entreprise.

Le développement de la main-d'œuvre est en lien avec les efforts de la communauté pour former les individus en fonction des emplois disponibles ou d'industries spécifiques. Les efforts de la communauté peuvent aussi inclure, la recherche d'emplois, la préparation à l'emploi et l'attraction des talents. Certaines communautés organisent aussi des missions de recrutement qui offrent la possibilité aux entreprises d'embaucher facilement des travailleurs qualifiés à l'étranger.

## Transport

Le transport déplace des gens et des biens d'un endroit à l'autre. Le mode de transport-train, camion, avion ou bateau, transporte à travers un médium- air-eau- terre. Le transport est vital pour le développement économique. Il contribue à la compétitivité des communautés, leur climat d'affaires et la qualité de vie. Le transport des travailleurs, notamment la déserte des parcs d'affaires constitue un enjeu tout comme les liaisons internationales vers les différents marchés. Le transport intermodal et le transport durable constituent aussi deux aspects importants à considérer.

## Signes avant-coureurs d'une fermeture d'entreprise

Toutes fermetures d'entreprises touchent la communauté, tout comme les employés qui sont mis à pied. Un système d'alerte précoce est une démarche préventive pour le maintien et la sauvegarde de l'emploi. Lorsque la communauté et les travailleurs sont en mesure de reconnaître les signes avant-coureurs d'une fermeture d'entreprise, il devient alors possible d'agir dans le but de maintenir et de sauvegarder les emplois. Il est possible d'y parvenir en mettant en place un réseau de veille communautaire. Notre prétention n'est pas de dire que nous sauvons toutes les entreprises dans lesquelles nous intervenons. Notre expérience démontre qu'il y a moyen de sauver l'entreprise et ses emplois si l'on intervient dès les premiers signes de difficultés et que l'on développe des stratégies afin d'éviter la fermeture. La rétention de nos entreprises permet de développer une collectivité saine où il fait bon vivre, entreprendre et travailler.

## La facilitation d'entreprise

Le danger d'imposer une vision provenant de spécialistes externes à la communauté est que l'expert représente l'autorité et cette relation de pouvoir intimide. Si les intervenants commencent à faire les choses à la place des clients, ces derniers vont devenir des spectateurs de leur propre projet.

Basée sur ce principe, la facilitation est un modèle solidaire de soutien à la petite entreprise centrée sur la personne en travaillant en premier lieu sur la psychologie des porteurs de projet. Embauchés par des leaders des communautés, les facilitateurs ont pour mission de résorber les obstacles à la croissance de leurs clients.

Le démarrage d'une entreprise fait appel à 3 habiletés distinctes :

- 1) La capacité technique pour produire les biens ou le service
- 2) Les habiletés pour mettre en marché et vendre
- 3) Le sens des affaires, c'est-à-dire réunir les ressources nécessaires pour faire des profits

Ces trois fondements qui constituent la triade de la gestion illustrent la nécessité de reprendre avec l'entrepreneur le plan d'affaires afin de voir quelles sont les habiletés qu'il met en avant dans la réalisation de ses objectifs. Un travail en équipe donc nécessaire pour accompagner les choix de l'entrepreneur sans l'influencer pour autant.

Ici nous évitons de parler de diagnostic et de recommandations, mais bien d'un accompagnement pour repositionner l'entrepreneur passionné dans ses choix.

Les facilitateurs d'entreprises ont pour mot d'ordre de ne rien faire et de ne rien initier, laissant toute la place aux clients qui en parlant, en s'exprimant sur leur besoin qu'ils comprendront tout simplement les causes des désaccords inhérents à la réalisation du projet. C'est à eux d'amorcer les questions aux facilitateurs. Il ne faut surtout pas que les clients aient le sentiment de pouvoir se « reposer » sur les compétences des experts, c'est là que la cassure peut apparaître. En somme l'expert avant d'être expert doit savoir mettre à l'aise le client pour qu'il ne se sente pas intimidé.

Dans un second temps, les facilitateurs devront juger de niveau d'adéquation entre l'entrepreneur et la passion que ce dernier a pour son projet. Avant de juger l'idée en elle-même, les facilitateurs doivent s'interroger sur la passion de l'entrepreneur. C'est seulement après qu'ils guident les clients en l'alertant de tel ou tel comportement à corriger, pouvant obstruer les champs de réussite du projet. La facilitation a démontré son efficacité dans les communautés rurales et les petites communautés particulièrement touchées économiquement.

## Le panel communautaire

Les entrepreneurs ne peuvent maîtriser toutes les fonctions d'une entreprise, et ce, même en les formant. Afin de les compléter, les entrepreneurs doivent bien s'entourer. Les premiers réseaux d'affaires sont très importants. Un panel de 20 à 30 personnes expérimentées possédant un bon réseau de contacts, permet de dénouer les problèmes, diminuer les contraintes, en plus de fournir des contacts et des informations clés dans toute la triade de la gestion. Plus les entrepreneurs possèdent de l'information sur une situation particulière, moins l'opportunité devient risquée. La riche information provenant du panel rend les entrepreneurs plus confiants, en plus d'améliorer leurs chances de succès.

Ce panel communautaire qui est une forme de co-développement, est composé de leaders de la communauté, des entrepreneurs, des conseillers municipaux, de professeurs, ou même d'activistes. Leurs connaissances peuvent être d'intérêt général ou encore spécifiques au marketing, aux technologies, à la comptabilité... Bref! Des gens qui veulent faire une différence dans leur communauté, en qui décident d'aider les entrepreneurs tout à fait gratuitement.

Les rencontres de deux heures de panels permettent au facilitateur ou au professionnel en développement économique de soumettre des questions qui préoccupent ses clients. Ces derniers auraient pu éventuellement trouver une réponse, mais jamais aussi rapidement et avec autant de richesse de connaissance réunie en même temps. Lors de ces rencontres, le jugement n'est pas permis, juste le désir d'aider, et de contribuer à la réussite entrepreneuriale et au dynamisme de la communauté.