

**Table de
diversification
économique de la
MRC des Sources**

**STRATÉGIE DE
DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE
DU TERRITOIRE DE
LA MRC DES SOURCES**

Présentée à la ministre déléguée à la
Politique industrielle et à la Banque de
développement économique du Québec

Avril 2013

Québec 



Mot du président

Madame Élane Zakaïb
Ministre déléguée à la Politique industrielle et à
la Banque de développement économique du Québec
710, place D'Youville, 6^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4

Madame la Ministre déléguée,

En mon nom et en celui des membres de la Table de diversification économique de la MRC des Sources, je vous remets le rapport qui présente la stratégie de diversification économique de notre municipalité régionale de comté (MRC), élaborée à votre demande afin de redonner un nouvel élan à notre région.

Ce rapport présente une vision du développement de la MRC et des mesures concrètes visant à poursuivre la diversification de notre économie.

Cette stratégie de diversification est inspirée des nombreux travaux menés par notre milieu depuis des années. Elle s'appuie aussi sur les réflexions, les consultations et les expertises générées par le Plan d'affaires pour le développement des filières et parcs industriels de la MRC des Sources, réalisé en 2012, lequel est arrimé au plan de développement 2007-2014 de la MRC dans un souci de cohérence et de vision à moyen terme.

Nous espérons ainsi soutenir vos démarches pour la mise en œuvre immédiate du Fonds de diversification économique de la MRC des Sources.

Veillez agréer, Madame la Ministre déléguée, l'expression de mes meilleurs sentiments.

François Gouin,
président



Table des matières

Sommaire	3
1. Contexte	5
1.1 HISTORIQUE	5
1.2 TABLE DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE	6
2. Profil socio-économique	7
3. Diagnostic et enjeux	11
3.1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	11
3.2 DIAGNOSTIC	13
3.3 ENJEUX CLÉS LIÉS À LA DIVERSIFICATION	15
4. Vision de la Table de diversification économique	16
5. Stratégie de diversification économique	16
5.1 SOUTENIR ACTIVEMENT L'ÉMERGENCE, LA VITALITÉ, LA CROISSANCE ET L'EXPANSION DE L'ENTREPRENEURIAT LOCAL, EN CONCORDANCE AVEC LES PRIORITÉS DE LA MRC	16
5.2 ATTIRER DANS LA MRC DES PROJETS D'AFFAIRES DURABLES ET À VALEUR AJOUTÉE	17
5.3 AMÉLIORER LES ATOUTS ÉCONOMIQUES, LES CONDITIONS D'AFFAIRES ET LA CULTURE ENTREPRENEURIALE DE LA MRC	18
5.4 ASSURER LA PROMOTION DE LA RÉGION ET DE SON PLAN DE DIVERSIFICATION	19
6. Étude sur la désuétude économique des bâtiments industriels	20
7. Cheminement de dossiers interministériels	20
8. Fonds de diversification économique Cadre d'intervention	21



Sommaire

Le 15 novembre 2012, le gouvernement du Québec annonçait la mise en place d'un fonds pour la MRC des Sources, doté d'une enveloppe de 50 millions de dollars.

Ce fonds soutiendra les efforts de diversification économique d'une région durement touchée par la conjoncture économique et les pertes d'emplois depuis une décennie.

Pour ce faire, le gouvernement, en collaboration avec le milieu, a mis en place une table de diversification économique, constituée de gens d'affaires et d'experts en développement, pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de diversification.

La Table de diversification économique de la MRC des Sources (Table) a ainsi entamé ses travaux en décembre 2012, soutenue par des ressources du ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ) et de la firme Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT). Ces dernières avaient déjà collaboré à des travaux précédents, dont celui sur le Plan d'affaires des filières et parcs industriels de la MRC des Sources.

Un portrait socio-économique et un diagnostic ont été faits afin de mettre en relief les forces et les faiblesses de la MRC des Sources.

À la suite de ces travaux, la Table s'est dotée d'une vision de développement déclinée en quatre orientations :

- Soutenir activement l'émergence, la vitalité, la croissance et l'expansion de l'entrepreneuriat local, en concordance avec les priorités stratégiques de la MRC.
- Attirer dans la MRC des projets d'affaires durables et à valeur ajoutée.
- Améliorer les atouts économiques, les conditions d'affaires et la culture entrepreneuriale de la MRC.
- Assurer la promotion et la notoriété de la région et de son plan de diversification.

La Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources est constituée d'une série d'actions concrètes venant s'inscrire dans le développement de chacune des orientations.

Les principaux secteurs privilégiés par la Table sont la fabrication métallique, l'agroalimentaire, les technologies environnementales et le récréotourisme.

Les actions mises en avant comprennent un accompagnement stratégique des entreprises locales pour améliorer leur compétitivité, une prospection proactive et ciblée d'entreprises étrangères pour des projets d'implantation, une coordination d'intervenants autant régionaux que provinciaux pour soutenir les efforts de diversification et finalement l'élaboration d'une stratégie marketing pour promouvoir la MRC.

Dans cette perspective, l'outil central est le Fonds de diversification économique de la MRC des Sources (Fonds). La Table a d'une manière consensuelle établi les critères d'intervention, dont les principaux sont les suivants :

- Clientèles admissibles : entreprises et organismes à but non lucratif, légalement constitués, situés au Québec ou à l'extérieur du Québec dans la mesure où il y a des retombées économiques directes dans la MRC des Sources.
- Secteurs d'activité admissibles : manufacturier, tertiaire moteur à valeur ajoutée et touristique.
- Projets admissibles : réalisation d'études de faisabilité, projets d'investissement, développement de nouveaux produits ou procédés et réalisation d'études ou de projets de développement d'entreprises.
- Aide financière : prêt avec intérêts, prêt sans intérêts, obligation non garantie convertible, garantie de prêt, prise de participation ou subvention. L'impact budgétaire pour le gouvernement ne doit pas excéder 25 % du coût pour les projets d'investissement ou 50 % de celui des études et activités. Une bonification du pourcentage d'aide financière lié aux bâtiments pourrait être autorisée en fonction des résultats de l'étude sur la désuétude économique des bâtiments industriels. Une enveloppe de 500 000 \$ sur cinq ans pourra être utilisée pour soutenir la mise en œuvre de la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources, et ce, sans égard aux critères des taux d'aide et de cumul de l'aide gouvernementale.

La Direction régionale de l'Estrie du MFEQ sera la porte d'entrée des projets. Elle collaborera avec les organismes de développement locaux pour accompagner les promoteurs et informera régulièrement la Table. Après une analyse du projet par le MFEQ et Investissement Québec (IQ), une décision consensuelle sera prise avec la Table pour l'attribution de l'aide financière.



1. Contexte

1.1 HISTORIQUE

En novembre 2012, M^{me} Élane Zakaïb, ministre déléguée à la Politique industrielle et à la Banque de développement économique du Québec (ministre déléguée), annonçait la mise en place d'un fonds de diversification économique de 50 millions de dollars pour la MRC des Sources.

Afin de soutenir cette démarche, la ministre annonçait également la création d'une table de diversification économique dans la MRC.

L'économie de la région d'Asbestos, qui a connu une situation d'opulence et de plein emploi, vit des soubresauts majeurs depuis plus de trente ans. Les difficultés de l'entreprise Mine Jeffrey causent un choc initial majeur au début des années 1980, alors que les premières pertes d'emplois sont suivies de la suppression subite de 1000 emplois en 1982. La région produit un premier plan stratégique (1987-1992), un deuxième (1993-1998) et finalement un troisième (1999-2004). Ce dernier a été élaboré en tenant compte de l'investissement de 1,2 milliard de dollars de l'entreprise Métallurgie Magnola et de la mise en place d'un comité de maximisation, qui a pu obtenir plus de 70 millions de dollars en contrats pour les fournisseurs locaux.

Un deuxième choc survient en août 2002, alors que Mine Jeffrey se met sous la protection de la loi sur la faillite et réduit considérablement ses activités d'exploitation. L'entreprise Métallurgie Magnola, sur laquelle la région avait fondé tous ses espoirs, annonce en janvier 2003 qu'elle cessera ses activités en juin 2003, et ce, avant même d'avoir été en mesure de fonctionner à pleine capacité. La disparition de ces deux employeurs a des conséquences majeures sur l'économie régionale. Près de 700 emplois sont perdus, sans compter les conséquences pour les sous-traitants, qui subissent une baisse de leur chiffre d'affaires de 17 millions de dollars et doivent éliminer 225 emplois sur un total de 301, ce qui représente plus de 14 % de tous les emplois de la MRC. Sur le plan des finances municipales, l'évaluation revue à la baisse occasionne pour la Ville d'Asbestos une perte de revenus de 2,8 millions de dollars, soit de 35 %.

La région se mobilise de nouveau avec la mise en place d'un comité de stratégie réunissant les leaders du milieu, la réalisation d'un diagnostic socio-économique de la MRC d'Asbestos et la tenue à l'automne 2003 d'un sommet de développement où toute la population est invitée. Ce sommet mènera au plan de développement 2004-2014 de la MRC d'Asbestos.

En 2003, un fonds de relance de l'économie régionale de 2 millions de dollars vient s'ajouter aux mesures déjà applicables aux MRC défavorisées. Au niveau fédéral, Développement économique Canada introduit la mesure Initiatives régionales stratégiques 2004-2007, avec un budget de 3,3 millions de dollars au moyen duquel la région intervient notamment en matière de prospection en sous-traitance et de soutien accru aux projets d'entreprises en innovation. En 2005, le Fonds d'intervention économique régional (FIER) Asbestos est créé avec une capitalisation de 5 millions de dollars, dont une contribution du gouvernement du Québec de 3,3 millions. En 2010, le Fonds d'aide aux municipalités mono-industrielles (FAMM) et le Fonds de soutien aux territoires en difficulté (FSTD) sont mis en place dans la MRC avec des enveloppes respectives de 750 000 \$ et de 500 000 \$.

Le plan stratégique 2004-2014 de la MRC, complet, intègre, sur la base du troisième forum populaire, tenu en 2006, des préoccupations de développement durable. Il conduit notamment au changement de désignation de la MRC : la MRC d'Asbestos, nommée MRC de L'Or-Blanc à sa création, devient alors la MRC des Sources. La région est à cette époque secouée par la saga du projet d'Estrie EnviroPôle, un investissement potentiel de 250 millions de dollars dans l'enfouissement et le traitement annuel de 800 milliers de tonnes de matières résiduelles qui divise l'opinion publique de 2007 à 2012.

Durant toute cette période, la mine Jeffrey, exploitée de façon sporadique et générant l'équivalent annualisé d'une centaine d'emplois (liste de rappel de 300 employés environ pour quelques mois par année), effectue des démarches pour sécuriser des investissements privés et gouvernementaux afin de finaliser les préparatifs de la mine souterraine et de poursuivre ses activités. La confirmation du montage financier au printemps 2012 crée de nouveaux espoirs quant à la consolidation et à la création d'emplois, et ce, jusqu'à la décision subséquente du gouvernement, à l'automne 2012, de résilier son prêt, ce qui met fin au projet de relance de Mine Jeffrey et qui marque le début de la présente démarche de diversification économique.

1.2 TABLE DE DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE

La Table de diversification économique de la MRC des Sources est présidée par **M. François Gouin**, président de l'entreprise ABS Remorques. Le secrétariat est assuré par **M. Robert Fortin**, directeur régional de l'Estrie au MFEQ. Les personnes suivantes complètent sa composition :

- **M^{me} Sylvie Beauchemin**, copropriétaire de l'entreprise Les Ateliers Beauchemin;
- **M^{me} Marie-Hélène Wolfe**, directrice générale de la Conférence régionale des élus de l'Estrie (CRÉE);
- **M. Georges-André Gagné**, directeur général de la Ville d'Asbestos;
- **M. Rachid El Idrissi**, directeur général de la MRC des Sources et du Centre local de développement (CLD) des Sources;
- **M. Daniel Dumas**, comptable et membre du comité commercial de la Ville d'Asbestos;
- **M. Pierre Corbeil**, notaire.

Les personnes suivantes collaborent également aux travaux de la Table :

- **M^{me} Annie Jean**, attachée politique, représentante du cabinet de la ministre déléguée à la Politique industrielle et à la Banque de développement économique du Québec;
- **M. Étienne-Alexis Boucher**, conseiller politique, représentant du cabinet du ministre de la Santé et des Services sociaux, ministre responsable des Aînés et ministre responsable de la région de l'Estrie;
- **M. Jean-Marc Sauvé**, sous-ministre adjoint du secteur Services aux entreprises et affaires territoriales, MFEQ;
- **M. Marc Grimard**, directeur général de la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC) des Sources.

La Table de diversification économique a pour mandat de proposer une vision de développement du territoire et de définir des mesures concrètes pour diversifier et faire progresser l'économie de la région.

À cette fin, la Table propose et met en œuvre une stratégie de diversification économique pour la MRC des Sources, en s'appuyant sur les études et travaux réalisés.

Les objectifs de la Table sont les suivants :

- Favoriser la création, le démarrage et l'essor de projets d'entreprises.
- Implanter de nouvelles industries tournées vers l'avenir.
- Favoriser l'émergence de projets structurants pour la région.
- Encourager la culture entrepreneuriale.
- Consolider le tissu industriel existant.

Les travaux de la Table s'échelonneront jusqu'au 31 mars 2018.



2. Profil socio-économique

Ce profil socio-économique repose en partie sur des données colligées localement par le CLD des Sources, puisqu'il existe peu de données pertinentes récentes venant des organismes statistiques officiels. Cette approche ancre le document dans une réalité « de terrain » qui le rend plus concret et particulièrement adapté à la démarche de diversification.

La MRC des Sources se compose de sept municipalités : Asbestos, Danville, Ham-Sud, Saint-Adrien, Saint-Camille, Saint-Georges-de-Windsor et Wotton. Couvrant une superficie de 785,6 km², elle est la plus petite MRC de l'Estrie et aussi la moins peuplée, avec 14 512 habitants en 2012.

La portion nord, ou zone urbanisée, est composée d'Asbestos et de Danville et représente le quart de la superficie totale de la MRC. On y trouve 75 % de la population. Les principales industries ainsi que l'activité rattachée aux services, y compris le commerce, s'y trouvent. La portion sud-est, la plus vaste, comprend les cinq autres municipalités. Elle dépend principalement de l'agriculture et de la foresterie. De ce fait, 80 % du territoire de la MRC est sous protection agricole et 66 % sous couvert forestier.

Dans l'ensemble, la population de la MRC des Sources a décliné de 5 % entre 1996 et 2005. Par contre, entre 2006 et 2011, sa population est restée stable. Des initiatives de développement domiciliaire telles que le rang des Fermettes à Saint-Camille, l'Espace-Nature Petit Ham à Saint-Adrien ou le nouveau lotissement de la rue Marcotte à Saint-Georges, ainsi que l'organisme Place aux jeunes, ont pu contribuer à cette stabilité puisqu'ils encouragent les gens à venir s'installer en région. À Asbestos, le faible coût des logements et des maisons peut être alléchant. À Danville, ce sont les caractéristiques villageoises pittoresques qui sont attirantes.

Selon l'indice de vieillissement, la MRC des Sources a la plus vieille population de l'Estrie. En 2006, le taux d'activité de la population de 15 ans et plus était de 58,4 %, comparativement à 63,6 % dans toute l'Estrie et à 64,9 % dans l'ensemble du Québec.

En ce qui a trait à la pauvreté, il est important de souligner que l'indice de dépendance économique de la MRC des Sources est le plus élevé en Estrie et qu'il augmente d'année en année, ce qui indique une fragilité de la situation financière et économique des familles. Cet indice y est 70 % plus élevé que dans l'ensemble de l'Estrie. De plus, la situation n'est guère meilleure en ce qui concerne le revenu des familles, nettement inférieur à ce qui est observé dans l'ensemble de l'Estrie et du Québec. En outre, de 2008 à 2009, les familles de la MRC affichent la plus grande baisse de revenu en Estrie¹.

Revenu médian avant impôt de l'ensemble des familles, MRC et territoires équivalents de l'Estrie et ensemble du Québec, 2008-2009

	2008	2009	Variation 2009-2008
	\$ constants de 2009		%
Le Granit	54 184	54 000	-0,3
Les Sources	51 216	50 070	-2,2
Le Haut-Saint-François	51 578	51 910	0,6
Le Val-Saint-François	63 019	62 030	-1,6
Sherbrooke	61 661	61 880	0,4
Coaticook	56 559	56 080	-0,8
Memphrémagog	58 662	58 280	-0,7
Estrie	58 964	58 690	-0,5
Ensemble du Québec	64 226	64 420	0,3

Note : Selon la géographie et la dénomination au 1^{er} janvier 2009.

1. Institut de la statistique du Québec,
Bulletin statistique régional,
édition 2012, Estrie, p. 15.

Par ailleurs, le taux de travailleurs² de la MRC est encore une fois loin derrière la moyenne estrienne et québécoise (64,9 %, comparativement à 70,8 % pour l'Estrie et à 73,5 % pour le Québec)³.

Nombre et taux de travailleurs de 25 à 64 ans, MRC et territoires équivalents de l'Estrie et ensemble du Québec, 2009-2010

	Nombre			Taux		
	2009	2010	Variation 2010-2009 (%)	2009	2010	Écart 2010-2009 (%)
Le Granit	8 569	8 550	-0,2	68,5	69,0	0,5
Les Sources	4 925	5 019	1,9	63,9	64,9	1,0
Le Haut-Saint-François	8 211	8 245	0,4	67,9	68,7	0,8
Le Val-Saint-François	11 932	12 142	1,8	72,2	73,2	1,0
Sherbrooke	59 176	60 651	2,5	70,1	71,0	0,9
Coaticook	6 936	6 901	-0,5	68,9	68,0	-0,9
Memphrémagog	18 488	19 152	3,6	70,8	73,0	2,2
Estrie	118 237	120 660	2,0	69,8	70,8	1,0
Ensemble du Québec	3 212 872	3 272 575	1,9	72,6	73,5	0,9

Note : Selon la géographie et la dénomination au 31 décembre 2010.

2.1 SECTEUR ÉCONOMIQUE

Avec la prédominance agricole, forestière et anciennement minière de son économie, la MRC des Sources possède un secteur primaire important en comparaison du reste de l'Estrie. Actuellement caractérisée par un tissu de petites entreprises de commerce et de services, la MRC a vu son économie se diversifier graduellement depuis la fermeture de Métallurgie Magnola en 2003 et le ralentissement des activités à la mine Jeffrey, définitivement fermée en 2012.

2.2 SECTEUR INDUSTRIEL

Le répertoire industriel 2004 de la MRC des Sources⁴ compte 86 entreprises industrielles et commerciales, pour un total de 1 736 emplois. Dans celui de 2007, on recense seulement 68 entreprises et 992 emplois⁵. En 2011, ce même répertoire liste 84 entreprises industrielles et commerciales, pour un total de 777 emplois. Ainsi, depuis 2004, il y a eu une perte de 55 % des emplois dans le secteur manufacturier et commercial. En 2011, le secteur industriel comptait 34 entreprises, qui embauchaient un total de 443 personnes⁶.

La grappe industrielle la plus importante de la MRC appartient au secteur de la fabrication et de la transformation métallique, regroupant une quinzaine d'entreprises et représentant environ 120 emplois. Il est à noter que trois parcs industriels sont présents sur le territoire de la MRC des Sources, soit à Asbestos, à Danville et à Wotton. Ces parcs, peu exploités, pourraient accueillir beaucoup plus d'entreprises.

2. Le taux de travailleurs est le rapport entre le nombre de particuliers de 25 à 64 ans ayant des revenus d'emploi ou d'entreprise comme principale source de revenus et la population de 25 à 64 ans d'un territoire donné.

3. Institut de la statistique du Québec, *Bulletin statistique régional*, édition 2012, Estrie, p. 9.

4. *Répertoire des entreprises de la MRC des Sources*, édition 2004, réalisé par le CLD des Sources en collaboration avec la MRC des Sources.

5. *Répertoire des entreprises de la MRC des Sources*, édition 2007, réalisé par le CLD des Sources en collaboration avec la MRC des Sources.

6. *Répertoire des entreprises de la MRC des Sources*, édition 2011, réalisé par le CLD des Sources en collaboration avec la MRC des Sources.



2.3 SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Dans la MRC des Sources, 46 % des sols du territoire se classent au plus faible rang en matière de qualité. En comparaison, dans toute l'Estrie, ce pourcentage est de 16 %. Des sols de cette qualité nécessitent des travaux importants pour leur mise en culture.

Au total, on compte 243 établissements agroalimentaires dans la MRC, qui relèvent de deux sous-secteurs : la production alimentaire et la transformation alimentaire. Plusieurs de ces établissements se consacrent à ces deux activités. Le nombre d'emplois dans le secteur agroalimentaire est estimé à 540, soit 1,5 emploi par entreprise. En 2007, ces entreprises représentaient environ 10 % de l'agroalimentaire estrien. Leur revenu était de 56 millions de dollars, comparativement à 486 millions de dollars pour l'ensemble de l'Estrie.

La majorité des entreprises du secteur, soit 82 %, tirent leur principal revenu de l'élevage. Plus précisément, la production de lait et de viande bovine réunit plus de 64 % des entreprises agricoles de la MRC, comparativement à 55 % pour l'Estrie.

De 1997 à 2007, une décroissance est observée dans le nombre d'élevages, et cette diminution est généralisée au Québec. Une baisse similaire touche la production agricole.

Par ailleurs, on dénote un potentiel intéressant pour le tourisme gourmand. La transformation agroalimentaire est une filière ciblée dans le Plan d'affaires des filières et parcs industriels de la MRC des Sources.

2.4 SECTEUR RÉCRÉOTOURISTIQUE

Sur le plan touristique, le schéma d'aménagement de la MRC reconnaît deux pôles d'accueil (Danville et Saint-Camille), des sites récréotouristiques (étang Burbank, secteur Trois-Lacs, mont Ham, villages de Danville et de Saint-Camille) et un secteur de villégiature concentré (lac Saint-Georges).

L'industrie du tourisme compte 65 entreprises ou intervenants touristiques sur le territoire des Sources, dont 25 sont des lieux d'hébergement et trois des restaurants. Ce secteur emploie environ 150 personnes, un nombre qui fluctue considérablement en période estivale.

Concernant l'hébergement offert, aucune construction neuve n'a été réalisée depuis les années 1990. L'enjeu principal est la mise en place d'un produit d'appel touristique majeur générateur de nuitées auquel pourrait se greffer une offre secondaire en matière de produits et services touristiques (hébergement, stations-service, commerces, etc.). Le projet de parc régional du Mont-Ham a été désigné comme devant être ce produit d'appel.

2.5 SECTEUR DU COMMERCE ET DES SERVICES

Le secteur du commerce et des services dénombre 339 entreprises⁷, soit 28,1 % pour le commerce de détail et 71,9 % pour les services. Environ 1 200 personnes y travaillent.

Sur le plan de l'emploi, ce secteur est prédominant dans la MRC des Sources, tout comme dans l'ensemble de la province. Le consommateur de ce territoire serait bien doté en matière de commerces et de services si on le compare à celui de territoires équivalents.

Le point le plus critique dans ce secteur est le manque de relève; lorsqu'un type de commerce ferme dans la MRC des Sources, il y a très peu de chances de le voir ouvrir à nouveau.

Tableau de la répartition des emplois dans les commerces et les services par municipalité

	Asbesos	Danville	Ham-Sud	Saint-Adrien	Saint-Camille	Saint-Georges-de-Windsor	Wotton	TOTAL
Commerce de détail	351	88	0	6	3	11	27	486
Finances et assurances	82	14	0	0	4	0	6	106
Services professionnels et techniques	54	7	2	3	0	0	0	66
Services administratifs et de soutien	29	4	0	2	1	0	0	36
Services de santé et d'assistance sociale	142	40	0	3	0	8	18	211
Hébergement et restauration	95	56	5	4	2	4	11	177
Autres services	75	38	0	1	1	10	13	138
Total	828	247	7	19	11	33	75	1 220

7. *Portrait du secteur Commerces et services dans la MRC des Sources*, préparé par le CLD des Sources, novembre 2011, p. 14.



3. Diagnostic et enjeux

Toutes les données de cette section sont extraites des documents fournis par Raymond Chabot Grant Thornton⁸, notamment le Plan d'affaires des filières et parcs industriels de la MRC des Sources, ainsi que des travaux précédemment réalisés par la MRC des Sources. Une étude comparative a aussi été effectuée à partir d'une liste de territoires environnants similaires (Warwick, Victoriaville, Sherbrooke, Bromptonville, Richmond, Acton Vale, Plessisville, Kingsey Falls et Princeville) pour mieux situer l'offre de services de la MRC.

3.1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

3.1.1 ANALYSE DES INTERVENTIONS FINANCIÈRES RÉALISÉES

En 2003, la MRC a bénéficié du Fonds de relance d'Asbestos et, en 2010, du Fonds d'aide aux municipalités mono-industrielles. Même si les conditions de financement des deux programmes sont semblables, on constate que le niveau d'investissement, l'effet de levier de la subvention et le rythme de création d'emplois ont diminué sensiblement depuis que l'enveloppe du FMM a pris le relais du Fonds de relance d'Asbestos. La solidité des projets semble toutefois avoir augmenté, mais cette donnée est préliminaire dans le cas de l'enveloppe du FMM, puisque les projets ont vu le jour il y a relativement peu de temps.

Les principaux facteurs qui pourraient expliquer les différences observées entre les deux fonds sont la crise financière, la récession, la présence d'enveloppes similaires dans plusieurs autres MRC, le tarissement des projets locaux les plus « évidents » et les attentes relatives à une relance éventuelle de la mine Jeffrey.

3.1.2 ÉTUDE COMPARATIVE DES PARCS INDUSTRIELS

Capacités d'accueil

Contrairement aux parcs industriels de la MRC des Sources, dont le taux d'occupation est plus faible que celui de la liste comparative, les parcs industriels de Victoriaville, de Warwick, de Plessisville et d'Acton Vale ont atteint ou sont près d'atteindre leur capacité maximale. Victoriaville et Warwick comptent d'ailleurs agrandir leurs parcs au cours de la prochaine année.

Emplois industriels

Les parcs industriels de la MRC des Sources regroupent de petites entreprises (de 15 à 22 emplois en moyenne), tandis que ceux de la liste comparative incluent des employeurs de grande taille, tels que Cascades à Kingsey Falls et Saputo à Plessisville. Wotton et Danville sont les municipalités qui comptent le moins d'emplois industriels, tandis que Victoriaville compte le plus grand nombre d'emplois au sein de ses parcs industriels, et de loin.

Coût des terrains et taxes foncières

Les parcs industriels de la MRC des Sources offrent les terrains au coût le plus bas (entre 0,11 \$ et 0,17 \$ le pi²). Au contraire, ceux d'Acton Vale, de Bromptonville et de Kingsey Falls sont parmi les plus chers (entre 0,50 \$ et 0,60 \$ le pi²).

Selon les experts (conseillers en entreprise des CLD, SADC et commissaires industriels) en développement économique consultés, les incitatifs financiers sont un facteur clé des décisions d'investissement pour une entreprise industrielle. Par ailleurs, le terrain n'est qu'un des éléments à considérer, et un bas coût ne constitue pas une condition suffisante pour assurer le succès du développement industriel.

Dans la liste comparative, la moyenne des taxes foncières industrielles et d'affaires applicables dans les parcs balisés est de 2,06 \$ par 100 \$ d'évaluation. À ce chapitre, Asbestos, avec sa taxation élevée, se différencie clairement des deux autres parcs de la MRC. Toutefois, Bromptonville et Victoriaville, dont le taux de taxes est aussi élevé, connaissent un taux d'occupation important. La grandeur du bassin de population et une meilleure connectivité logistique sont des facteurs expliquant cette situation. En conséquence, ces deux parcs n'ont pas besoin d'incitatifs financiers particuliers pour attirer les entreprises.

8. Raymond Chabot Grant Thornton, *Arrimage des visions et accompagnement de la démarche de diversification de la MRC des Sources*, 5 février 2013.

Attractivité et mesures de soutien

Les parcs industriels de Bromptonville et de Victoriaville se démarquent des autres répondants autant sur le plan des coûts que sur le plan du soutien offert aux entreprises, sous forme d'accompagnement personnalisé par exemple.

À l'opposé, les parcs de Wotton et de Danville ne fournissent que peu ou pas de soutien aux entreprises, mais leurs coûts sont très bas. Quant au parc d'Asbestos, son indice de coûts est le plus élevé de ceux comparés.

La moitié des parcs industriels de l'échantillon proposent des incitatifs financiers prenant la forme d'un allègement fiscal. Cela est notamment le cas pour Victoriaville et Acton Vale, dont les parcs industriels ont des taux d'occupation supérieurs.

Dans le cas de Victoriaville et de Bromptonville, cet incitatif se combine à un ciblage particulier (entreprises manufacturières, centres de recherche) et à plusieurs mesures de soutien adaptées.

Outre Asbestos, quatre autres villes offrent la location d'espaces industriels avec option d'achat.

Concernant les sites Internet des parcs industriels, ceux d'Acton Vale, de Bromptonville ainsi que du CLD des Sources sont des modèles en matière de quantité d'information, de mise à jour du contenu ainsi que de qualité du texte.

Or, la convivialité et la mise à jour des sites sont des faiblesses partagées par plusieurs parcs industriels.

3.1.3 CONSTATS

Soutien aux entreprises

Le soutien offert aux entreprises reste assez limité dans les parcs balisés, bien que les experts le perçoivent comme un des facteurs de succès essentiels d'un parc industriel.

Seule Victoriaville se démarque particulièrement à ce niveau, avec une personne affectée à temps plein à l'accueil et à l'intégration de nouvelles entreprises. Le parc gère de plus un incubateur, ce qui lui permet d'attirer de jeunes entrepreneurs.

Coûts d'exploitation

En dépit d'une taxation supérieure à la moyenne du côté d'Asbestos, on peut affirmer que les parcs industriels de la MRC des Sources offrent globalement des coûts d'exploitation avantageux aux entreprises. Cet avantage ne semble toutefois pas suffisant pour remplir les nombreux espaces disponibles.

Ces bas taux ne sont ni publicisés ni utilisés comme argument pour attirer des investissements.

3.1.4 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Soutien aux entreprises

Mentionné par plus de la moitié des experts en développement économique interrogés lors de l'étude comparative, le soutien personnalisé et continu apporté aux entreprises semble être une pratique gagnante.

Selon ces derniers, un développement industriel proactif implique d'être à l'écoute des entreprises en place et d'anticiper leurs besoins pour mieux les soutenir dans leurs projets.

Le soutien peut prendre plusieurs formes, dont les plus importantes sont l'accompagnement-conseil, l'aide à la recherche de financement et la mise en relation des entreprises locales et du milieu de l'enseignement.

Incitatifs financiers

Les incitatifs financiers restent essentiels pour attirer des entreprises dans les parcs industriels en milieu rural. Ils peuvent prendre la forme de programmes de financement, de taxes moins élevées ou de programmes de crédits de taxes.

Les incitatifs financiers doivent toutefois être publicisés par les sites Internet et mis en avant par les parcs industriels pour contribuer à l'attraction d'investissements.



3.2 DIAGNOSTIC

Le diagnostic est établi en suivant la méthode FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

3.2.1 FORCES

Bien que la MRC des Sources soit généralement défavorisée par sa situation géographique, sa démographie et son histoire mono-industrielle, elle possède des forces ou des atouts susceptibles de jouer en sa faveur dans une optique de diversification économique :

- Le coût abordable de certains intrants des projets industriels, notamment :
 - les terrains avec services;
 - les bâtiments inutilisés;
 - la main-d'œuvre locale non spécialisée;
 - la possibilité de financement des bâtiments industriels en location ou achat.
- La concentration d'entreprises des domaines de la fabrication métallique, la transformation agroalimentaire et du bois, ainsi que la présence d'une vingtaine d'entreprises de produits et de services industriels.
- Des actifs uniques pouvant possiblement être mis en valeur :
 - le site minier spectaculaire;
 - l'ancien site de Magnola, desservi par une ligne électrique à haute tension;
 - l'ancien atelier mécanique de la mine Jeffrey;
 - les haldes issues de l'extraction minière.
- Le potentiel touristique de la MRC, notamment :
 - l'historique et le culturel (carré de Danville, villages pittoresques, etc.);
 - le naturel et l'actif (mont Ham, Trois-Lacs, golf, camping, route verte, étang Burbank, etc.);
 - les spécialités agroalimentaires (fromages, bières de microbrasseries, pommes, miel et autres produits du terroir).
- Le potentiel agricole des zones rurales de la MRC, dont :
 - la production de viandes de boucherie et de produits laitiers;
 - la production maraîchère.
- Le potentiel minier de la chaîne des Appalaches, dont :
 - l'ardoise, déjà exploitée à petite échelle (extraction et transformation);
 - l'or, qui est l'objet de travaux d'exploration (deuxième phase).

3.2.2 FAIBLESSES

Les faiblesses incluent au premier chef deux éléments structurels qui désavantagent systématiquement la MRC des Sources par rapport à la plupart de celles qui la ceinturent, soit son emplacement dépourvu d'autoroutes et son éloignement des grands centres urbains. Par ailleurs, sa démographie est également défavorable vu l'exode de la main-d'œuvre qualifiée.

Parmi les faiblesses figurent d'autres désavantages ainsi que des points sur lesquels il est possible d'agir dans un contexte de diversification :

- La désuétude économique des bâtiments industriels, qu'on estime entre 30 et 40 %, comparativement à 20 % pour Richmond, 10 % pour Victoriaville et 0 % pour Sherbrooke.
- L'accès difficile à la main-d'œuvre qualifiée :
 - les jeunes qui poursuivent leurs études au-delà du secondaire ont tendance à s'expatrier ou à trouver de l'emploi hors de la MRC;
 - la main-d'œuvre spécialisée doit souvent être recrutée à l'extérieur de la MRC, même dans le cas de compétences techniques pour lesquelles une formation est offerte localement (soudage-montage et technique d'usinage, notamment).
- La faiblesse relative du secteur de la transformation dans l'économie locale.
- La culture entrepreneuriale faible, découlant de l'histoire mono-industrielle de la région.
- Les infrastructures insuffisantes en matière de services industriels (gaz naturel à Asbestos, aqueduc et égout à Danville).
- L'association de la ville d'Asbestos à l'image négative de l'amiante :
 - effet sur l'attractivité de la région (projets, main-d'œuvre);
 - effet sur la mise en marché de certains produits, particulièrement les exportations.
- Les taxes et autres frais relativement élevés pour les entreprises à Asbestos.

3.2.3 OPPORTUNITÉS

Les opportunités incluent des leviers et des tendances sur lesquels la MRC pourrait miser afin de diversifier son économie :

- L'expansion de l'entrepreneuriat local :
 - projets d'expansion des entreprises en place;
 - création et émergence de nouvelles entreprises.
- L'attraction de nouveaux investissements créateurs d'emplois :
 - projets issus d'ailleurs au Québec;
 - projets issus de l'extérieur du Québec.
- L'intensification du maillage régional et interrégional, notamment par les créneaux d'excellence et les centres d'innovation associés à ceux-ci, par exemple :
 - le Pôle d'excellence québécois en transport terrestre avancé (Drummondville);
 - le Réseau de la transformation métallique et écologique industrielle à Sorel-Tracy (valorisation des résidus miniers);
 - le créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie (Saint-Hyacinthe);
 - l'organisme Service intégré du bois de l'Estrie (Sherbrooke);
 - le créneau ACCORD Meuble et bois ouvré (Victoriaville).



- La demande soutenue pour des produits innovants, distinctifs, durables et bien « nichés » :
 - produits métalliques hautement spécialisés;
 - aliments de spécialité;
 - produits recyclés ou issus de la valorisation de matières résiduelles;
 - produits issus de la transformation métallique et de la valorisation de résidus miniers.
- L'émergence des technologies propres et environnementales.
- Le développement et l'intégration de nouvelles technologies industrielles, telles que l'impression 3D, qui émerge comme technologie manufacturière à haut potentiel pour le prototypage, la personnalisation de masse et les courtes séries.
- La prépondérance des technologies et des services à valeur ajoutée (économie du savoir) comme vecteurs de croissance dans les économies avancées.

3.2.4 MENACES

Les menaces sont des tendances défavorables ou encore des risques dans l'environnement externe de la MRC dont il importe de tenir compte dans l'élaboration du plan de diversification. Les menaces relevées sont les suivantes :

- La persistance de la force du dollar canadien, qui défavorise les exportations;
- La lente régression du secteur manufacturier au profit des services dans l'emploi des économies avancées au cours des dernières décennies;
- Les difficultés structurelles dans le secteur québécois de la transformation du bois;
- La persistance dans les médias des reportages portant sur les victimes de l'amiante;
- La concurrence possible issue des efforts de diversification menés par d'autres régions.

3.3 ENJEUX CLÉS LIÉS À LA DIVERSIFICATION

Quatre enjeux ressortent du diagnostic :

- La redynamisation et la mobilisation du potentiel entrepreneurial de la MRC;
- L'attraction de projets et d'initiatives économiquement logiques, faisables et durables;
- La mobilisation des parties prenantes pour l'amélioration des conditions d'affaires;
- La promotion des atouts distinctifs et du plan de diversification économique de la MRC.

4. Vision de la Table de diversification économique

Une vision déclinée en quatre orientations est proposée afin de relever les défis clés de la MRC des Sources et d'articuler son projet de diversification économique :

- Soutenir activement l'émergence, la vitalité, la croissance et l'expansion de l'entrepreneuriat local, en concordance avec les priorités stratégiques de la MRC.
- Attirer dans la MRC des projets d'affaires durables et à valeur ajoutée.
- Améliorer les atouts économiques, les conditions d'affaires et la culture entrepreneuriale de la MRC.
- Assurer la promotion et la notoriété de la région et de son plan de diversification.

Chacune de ces orientations sera déclinée en actions concrètes pour atteindre les objectifs fixés. L'ensemble des actions constituera la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources.

5. Stratégie de diversification économique

5.1 SOUTENIR ACTIVEMENT L'ÉMERGENCE, LA VITALITÉ, LA CROISSANCE ET L'EXPANSION DE L'ENTREPRENEURIAT LOCAL, EN CONCORDANCE AVEC LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA MRC

5.1.1 CIBLER LES OPPORTUNITÉS LES PLUS PORTEUSES AU SEIN DES ENTREPRISES DÉJÀ IMPLANTÉES DANS LA MRC

- Rencontrer les dirigeants des entreprises au moins une fois afin de faire valoir les avantages du plan de diversification.
- Réaliser un maximum de démarches d'accompagnement stratégique personnalisé auprès des entreprises.

5.1.2 ÉLABORER DES STRATÉGIES SUR MESURE POUR CHAQUE ENTREPRISE EN FONCTION DES DÉFIS AUXQUELS ELLE FAIT FACE ET DE SES POSSIBILITÉS DE CROISSANCE

- L'innovation de produits ou de services : nouveautés, améliorations des produits ou des services.
- L'innovation en matière de productivité : réingénierie, optimisation de processus, méthodes de production, appropriation et intégration des technologies de l'information et des communications, etc.
- Le développement de marchés et de la commercialisation : nouveau marché, exportation, commercialisation, expansion des ventes, partage de ressources (par exemple, démarcheur industriel).
- La mise à niveau des moyens, des outils de communication (par exemple, la conception d'une image de marque, le site Web transactionnel, la révision ou la traduction de contenus, etc.).
- Le plan de continuité des affaires (par exemple, redressement, accompagnement [*coaching*] de la relève).



5.1.3 SUSCITER L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES ENTREPRISES LOCALES

- Soutenir les initiatives de nouvelles entreprises qui émaneront d'une campagne de sensibilisation, notamment :
 - les projets d'essaimage issus d'entreprises existantes (par exemple, une nouvelle entreprise dont le modèle d'affaires comporterait des contrats avec l'entreprise qui essaime);
 - les projets pertinents des étudiants en entrepreneuriat (par exemple, modèle de l'accélérateur d'entreprises de Sherbrooke).
- Considérer la possibilité d'une sorte d'incubateur virtuel pour soutenir les nouvelles initiatives entrepreneuriales, en favorisant l'utilisation d'un bâtiment inutilisé ou en aménageant des espaces supplémentaires lors d'une prochaine construction.
- Apporter un soutien accru des intervenants locaux et régionaux (Femmessor par exemple).
- Impliquer le Centre de transfert d'entreprises Estrie (CTE) dès le début afin de réduire les fermetures d'entreprises dues au manque de relève.

5.1.4 APPUYER LES ENTREPRENEURS LOCAUX DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LEURS PROJETS STRATÉGIQUES

- Favoriser les projets issus d'une démarche structurée (étapes 5.1.1, 5.1.2 ou 5.1.3).
- Soutenir les investissements en immobilisations et en capital humain.

5.2 ATTIRER DANS LA MRC DES PROJETS D'AFFAIRES DURABLES ET À VALEUR AJOUTÉE

5.2.1 CIBLER LES PROJETS PERTINENTS POUR LA MRC

- Les projets associés aux filières existantes dans la MRC :
 - la transformation métallique spécialisée;
 - la transformation agroalimentaire;
 - la production agricole spécialisée;
 - le tourisme.
- Les projets associés à des filières émergentes dans la MRC :
 - les technologies environnementales;
 - les services technologiques ou à valeur ajoutée;
 - les ressources naturelles inexploitées.
- Les projets de produits ou services susceptibles de :
 - servir une clientèle géographiquement « éparpillée » à l'extérieur de la MRC;
 - bénéficier des actifs uniques de la région : résidus miniers, site minier, atelier mécanique de la mine, site industriel de Métallurgie Magnola;
 - tirer profit des atouts de la région tels que le faible coût des terrains et la disponibilité de l'eau (volumes, pression, capacité de traitement).
- Les projets issus d'entreprises ayant les caractéristiques suivantes :
 - susceptibles de profiter d'un rapprochement avec les entreprises en place, à la recherche d'un endroit pour accroître leur capacité de production ou en établir une nouvelle (nouveau produit ou service);
 - basée à l'étranger et cherchant à s'implanter au Canada ou en zone ALENA;
 - à la recherche d'un acquéreur ou repreneur.



5.2.2 ASSURER UN EFFORT SYSTÉMATIQUE ET COORDONNÉ DE PROSPECTION DE NOUVEAUX PROJETS ISSUS DE L'EXTÉRIEUR

- Assurer une veille des entreprises en portant une attention particulière à celles correspondant au ciblage.
- Mettre en valeur l'offre du territoire (caractéristiques, atouts de la MRC) auprès des partenaires potentiels de son développement économique (organismes, cabinets professionnels, spécialistes en choix d'emplacement [*site selectors*], etc.).
- Établir les relations appropriées avec les investisseurs potentiels afin de générer des projets.

5.2.3 SOUTENIR LES ÉTUDES ET LES TRAVAUX DE PLANIFICATION ASSOCIÉS AUX PROJETS

- Les études de faisabilité des projets;
- Les études de localisation;
- Le plan d'affaires;
- Les plans et devis (bâtiment, chaîne de montage, etc.).

5.2.4 APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

- Soutenir les investissements en immobilisations et en capital humain.
- Coordonner l'action des partenaires locaux du développement économique.
- Assurer la disponibilité de la main-d'œuvre requise pour les projets par un ensemble de mesures (formation, attraction, recrutement et intégration au milieu, etc.).

5.3 AMÉLIORER LES ATOUTS ÉCONOMIQUES, LES CONDITIONS D'AFFAIRES ET LA CULTURE ENTREPRENEURIALE DE LA MRC

5.3.1 ASSURER LA PARTICIPATION ET LE SOUTIEN DES DIFFÉRENTS MINISTÈRES ASSOCIÉS À LA DÉMARCHE DE DIVERSIFICATION

- Mobiliser les ministères suivants afin d'assurer une action coordonnée en appui aux projets, dans leurs champs d'intervention respectifs : le MFEQ pour le soutien aux entreprises et le tourisme, le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) pour les infrastructures municipales, le ministère des Transports (MTQ) pour les infrastructures routières, ainsi que le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), le ministère des Ressources naturelles (MRN), le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) et le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP).

5.3.2 ASSURER LA PARTICIPATION ET LE SOUTIEN DES ACTEURS RÉGIONAUX ET NATIONAUX À LA DÉMARCHE DE DIVERSIFICATION

- Faciliter le maillage et le réseautage afin de générer des occasions d'affaires et de partenariats avec les acteurs clés suivants : Investissement Québec, Hydro-Québec, Gaz Métro, la Conférence administrative régionale de l'Estrie, les créneaux ACCORD, Défi Innovation Estrie, la Table d'action en entrepreneuriat de l'Estrie, Femmessor, le Centre de transfert d'entreprises Estrie, la Table d'adéquation travail-études de l'Estrie, etc.
- Associer les acteurs et intervenants politiques à la démarche de diversification.

5.3.3 CRÉER DES LIENS ENTRE LES ENTREPRISES ET LES ÉCOLES DE FORMATION, LES CENTRES COLLÉGIAUX DE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE (CCTT) ET LES AUTRES CENTRES D'INNOVATION PERTINENTS

- Sonder les besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre spécialisée.
- Établir un partenariat avec les commissions scolaires pour ajuster les programmes de formation professionnelle de la MRC en conséquence.



- Offrir de la formation et sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat et au développement local.
- Favoriser les partenariats entre les entrepreneurs et les centres de formation et d'innovation liés à leur industrie (stages en emploi, formations brèves, projets de codéveloppement, etc.).
- Attirer une antenne locale de cégep, de CCTT ou de centre d'innovation susceptible de contribuer aux orientations que la Table s'est données.

5.3.4 FAVORISER LE MAILLAGE ET L'ÉMERGENCE DE PROJETS AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES LOCALE

- Dynamiser les regroupements entrepreneuriaux et les occasions de réseautage, par exemple :
 - Chambre de commerce et d'industrie des Sources;
 - Chambre de commerce de Danville-Shipton;
 - regroupement des jeunes entrepreneurs et relève d'affaires de la MRC (18 à 40 ans);
 - « clubs industriels » réunissant les gens d'affaires et visant le partage de pratiques et le soutien du développement des entrepreneurs;
 - déjeuners périodiques portant sur les grands projets de la région;
 - programme ou réseau de mentorat pour les entrepreneurs débutants ou nouvellement arrivés dans la MRC.

5.4 ASSURER LA PROMOTION ET LA NOTORIÉTÉ DE LA RÉGION ET DE SON PLAN DE DIVERSIFICATION

5.4.1 PRÉPARER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION PRÉVOYANTE

- Présentation et positionnement économique du territoire de la MRC;
- Cohérence avec les plans de communication des autres organismes locaux;
- Prise en compte des travaux précédemment réalisés;
- Mise en valeur des atouts et des occasions d'affaires à saisir que représente le plan de diversification;
- Sélection des publics cibles : partenaires et investisseurs, tant à l'échelle locale que régionale, par exemple.
- Choix des tribunes, moyens et outils de communication à privilégier : médias, sites Web, événements, brochures, contact direct, etc.

5.4.2 METTRE EN ŒUVRE LES INITIATIVES DÉCOULANT DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

- À titre d'exemple :
 - élaboration d'un plan de communication par des ressources expertes spécialisées;
 - rédaction de communiqués;
 - préparation et mise en forme de la documentation promotionnelle;
 - mise à niveau de l'information sur les sites Web (MFEQ, CLD, SADC, MRC, villes, municipalités);
 - présence dans les médias (quotidiens, *Les Affaires*, hebdos locaux, émissions et canaux spécialisés en affaires et économie, radio locale, etc.);
 - organisation d'activités de sensibilisation auprès du public et de partenaires potentiels portant sur les possibilités de nouveaux projets, les outils, le soutien disponible, etc.



6. Étude sur la désuétude économique des bâtiments industriels

Dans les dernières années, en particulier lors de la fermeture de Métallurgie Magnola et de Mine Jeffrey, le patrimoine foncier de la ville d'Asbestos a été revu à la baisse.

Plusieurs entrepreneurs ont constaté que la valeur foncière de leur bâtisse était plus basse que la valeur à neuf, et ce, quelques mois à peine après la fin de la construction. Les institutions financières, de leur côté, se basaient sur une valeur marchande inférieure au prix coûtant pour calculer l'hypothèque.

Cette situation rend difficile le financement des projets industriels et, depuis plusieurs années, le Comité de promotion industrielle d'Asbestos, la SADC des Sources, le Fonds de développement industriel (FDI) Richmond-Wolfe et la Ville elle-même doivent compenser le manque en financement des promoteurs. Cette situation est généralisée à toute la MRC.

Lors de son étude sur les filières et parcs industriels faite en 2012, la firme Raymond Chabot Grant Thornton avait estimé la dépréciation de la valeur des bâtiments et l'avait comparée à la situation de Sherbrooke ou de Victoriaville, où elle est nulle.

Le MFEQ et la Table ont donc donné à une firme externe le mandat de déterminer avec précision le pourcentage réel de la désuétude économique des bâtiments industriels. Ce calcul permettra au MFEQ et à la Table de se doter d'outils supplémentaires pour évaluer l'aide financière à consentir aux projets industriels.

7. Cheminement de dossiers interministériels

Pour la mise en œuvre de la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources, plusieurs projets structurants nécessiteront des interventions ou des actions qui dépassent les champs d'interventions et les compétences du MFEQ ou de la Table, tant au niveau provincial que fédéral.

On peut mentionner par exemple, les certificats d'autorisation ou de conformité du MDDEFP, les autorisations de fabrication du MAPAQ ou de Santé Canada, ainsi que le financement d'infrastructures pour de nouveaux bâtiments tels que les aqueducs et les routes au MAMROT ou au MTQ.

Des interventions de ce type sont essentielles à la réalisation des projets. Il faut donc s'assurer que le cheminement de ces dossiers suive un processus clair et le plus rapide possible.

Le ministre responsable de la région de l'Estrie, avec le soutien du MFEQ, se chargera d'impliquer les ministères les plus susceptibles d'être parties prenantes, tels que le MAMROT, le MTQ, le MDDEFP et le MAPAQ, ainsi que leurs équivalents au fédéral. Ces ministères s'assureront, dans la mesure de leurs moyens, d'appuyer les projets industriels issus de la Table de diversification économique.



8. Fonds de diversification économique Cadre d'intervention

La Table de diversification économique de la MRC des Sources, avec le soutien du MFEQ, a élaboré la stratégie de diversification détaillée dans les chapitres précédents. Pour soutenir les actions et les projets qui découlent de cette stratégie, le gouvernement du Québec rend disponible une somme de 50 millions de dollars. La MRC des Sources est ainsi dotée d'avantages compétitifs lui permettant de générer des investissements substantiels qui assureront la diversification de son économie et l'atteinte de ses objectifs de développement.

8.1 OBJECTIFS

Le Fonds a pour principal objectif de contribuer à la diversification de l'économie de la MRC des Sources. Plus particulièrement, il poursuit les objectifs suivants :

- Contribuer à l'expansion des entreprises existantes.
- Soutenir la création et le démarrage de nouvelles entreprises.
- Encourager l'émergence de projets structurants pour la région.
- Favoriser le développement de la culture entrepreneuriale.
- Stimuler la création d'emplois.
- Rendre compétitive l'offre industrielle de la MRC des Sources.
- Assurer un environnement favorable à la diversification économique.
- Développer de nouvelles industries tournées vers l'avenir.

8.2 FINANCEMENT

Le Fonds dispose d'une enveloppe de 50 millions de dollars étalés sur cinq ans. Les aides financières consenties pour les études ne devront pas dépasser 5 % de l'enveloppe globale.

8.3 PRINCIPES DIRECTEURS

- Le Fonds est l'outil principal pour soutenir les projets de diversification dans la MRC des Sources.
- Les formes privilégiées d'aide financière sont le prêt, la garantie de prêt et la prise de participation.
- Les aides financières sous forme de contribution non remboursable (subvention) devraient représenter un maximum de 15 % de l'enveloppe totale, soit 7,5 millions de dollars. Cette limite pourra être révisée par la ministre déléguée à la Politique industrielle et à la Banque de développement économique du Québec.
- L'aide financière s'inscrit en complémentarité avec les sources de financement privées et les autres programmes des gouvernements.
- L'aide financière est accordée sur une base de partage de risques entre les partenaires financiers.
- Le projet ne doit pas occasionner d'incidence négative en matière d'emplois pour des entreprises existantes du Québec.
- Les projets soutenus devront tenir compte de principes de développement durable.

8.4 TERRITOIRES CIBLÉS

Sont admissibles les projets réalisés sur le territoire de la MRC des Sources.

Les projets réalisés par une entreprise locale hors du territoire pourront être considérés comme admissibles, dans la mesure où il y a des retombées économiques directes dans la MRC des Sources.

Exceptionnellement, les projets réalisés hors de la MRC des Sources par des entreprises situées à l'extérieur du territoire, projets qui ont des retombées économiques directes dans cette dernière, pourront être considérés. Toutefois, le financement de ces projets se fera uniquement sous la forme d'une contribution remboursable.

8.5 CLIENTÈLES ADMISSIBLES

Sont admissibles les clientèles suivantes :

- Les entreprises légalement constituées au Québec, y compris les coopératives et les entreprises de l'économie sociale marchande;
- Les entreprises situées à l'extérieur du Québec, dans la mesure où il s'agit d'un projet d'étude de faisabilité visant un projet d'investissement ou de l'implantation d'une nouvelle entreprise sur le territoire de la MRC des Sources;
- Les organismes à but non lucratif, légalement constitués, exerçant des activités dans le domaine du développement économique au Québec.

8.6 SECTEURS D'ACTIVITÉ ADMISSIBLES

Sont admissibles les entreprises des secteurs suivants :

- Manufacturier;
- Tertiaire moteur qui regroupe des entreprises à forte valeur ajoutée constituant une composante importante à la production de biens ou qui utilise des technologies nouvelles. Les entreprises visées sont généralement actives dans les secteurs suivants : technologies de l'information et des communications, services environnementaux, services de création et de design industriel, laboratoires industriels et de services scientifiques, centres de recherche privés et services aux entreprises.

Les entreprises du secteur primaire qui ont un projet de deuxième ou de troisième transformation pourront être considérées comme admissibles.

Les entreprises du secteur touristique offrant des services de divertissement et de loisir sont admissibles dans la mesure où il s'agit d'un projet majeur ayant pour but l'aménagement d'équipements et d'attraits à caractère culturel, scientifique, récréatif, de plein air ou autre offerts à une clientèle touristique sur une base régulière et présentant un potentiel de croissance.

De plus, sont admissibles les entreprises du secteur de l'hébergement touristique dont le projet comporte une proportion d'investissement récréotouristique importante, justifiant le déplacement ou agrémentant le séjour sur place, à l'exception des gîtes et des campings.

Les secteurs d'activité économiques **prioritaires** ciblés par la Table sont les suivants :

- Transformation métallique spécialisée;
- Transformation agroalimentaire;
- Production agricole spécialisée;
- Tourisme;
- Technologies environnementales;
- Services technologiques ou à valeur ajoutée.



8.7 PROJETS ADMISSIBLES

Les projets doivent s'inscrire dans les orientations de la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources et être l'objet d'une démarche structurée et d'un plan d'action de l'entreprise. De plus, les projets doivent viser à améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises.

Sont admissibles les projets suivants :

- **Études de faisabilité** : études visant à analyser ou à évaluer les paramètres techniques ou économiques de projets d'implantation ou d'expansion d'entreprises, afin de soutenir la prise de décision d'investir à court terme sur le territoire de la MRC des Sources. Ces études liées aux investissements projetés peuvent comprendre des analyses de marché, des évaluations de procédé, de technologie et d'acquisition de propriété intellectuelle, des analyses de sélection d'emplacement et du cadre réglementaire et juridique;
- **Projets d'investissement (équipements et immobilisations)** : projets visant la création d'une nouvelle entreprise ou l'expansion (y compris la modernisation) d'entreprises existantes, l'implantation d'un centre de recherche privé ou encore la construction ou la rénovation d'infrastructures industrielles à des fins de location (incubateur d'entreprises).
- **Projets de développement de produits ou de procédés** : projets visant le développement de nouveaux produits ou d'un nouveau procédé utilisé dans un processus de production ou visant la mise en œuvre d'une méthode de production nouvelle ou améliorée. Ces innovations devront permettre d'étendre la gamme de produits, de maintenir ou d'accroître la part de marché, d'ouvrir de nouveaux marchés ou de réduire les atteintes à l'environnement;
- **Réalisation d'études ou de projets de développement d'entreprises** : projets ou études visant l'accroissement de la compétitivité des entreprises dans une perspective de diversification des marchés.

Les projets visant le redressement ou la consolidation d'une entreprise existante **intégrant l'implantation de nouvelles activités** dans l'entreprise pourront être considérés comme admissibles.

Les projets visant le déménagement d'une entreprise vers la MRC des Sources sans l'ajout de nouvelles activités ne peuvent être considérés dans le cadre du Fonds.

Les événements locaux et régionaux, tels que les festivals saisonniers, ne sont pas admissibles.

Les projets d'infrastructures municipales (de loisir, sportives, communautaires, de voirie, d'égout, d'aqueduc, etc.), y compris l'achat d'équipements, ne sont pas admissibles.

8.8 DÉPENSES ADMISSIBLES

Toutes les dépenses liées directement au projet et jugées raisonnables et essentielles pour sa réalisation sont admissibles.

Exclusions

Ne sont pas admissibles :

- Les dépenses engagées ou acquittées avant la date du dépôt du dossier complet, y compris celles pour lesquelles l'entreprise a pris des engagements contractuels;
- Les dépenses de fonctionnement d'une entreprise ou d'un organisme;
- Les dépenses liées au financement du service de la dette et au remboursement d'un emprunt;
- Les dépenses liées au fonds de roulement d'un projet d'une entreprise ou d'un organisme dans un contexte de redressement ou de consolidation de l'entreprise ou de l'organisme.

8.9 NATURE DES AIDES FINANCIÈRES

L'aide financière accordée peut prendre l'une des formes suivantes :

- Contribution remboursable (prêt avec intérêts, prêt sans intérêts, obligations non garanties convertibles);
- Prise de participation;
- Garantie de prêt qui consiste en une garantie de remboursement d'au plus 70 % sur la perte nette relative à un prêt, en une marge de crédit, en une lettre de crédit ou en tout autre engagement financier consenti par un prêteur à un locateur, à un crédit-bailleur à une entreprise ou au bénéficiaire d'une entreprise;
- Contribution non remboursable (subvention).

L'analyse financière devra démontrer la nécessité de l'aide pour la réalisation du projet.

8.10 IMPACT BUDGÉTAIRE ET CUMUL DES AIDES GOUVERNEMENTALES

L'impact budgétaire⁹ de l'aide accordée doit représenter au plus 25 % des dépenses admissibles et il doit tenir compte d'un taux de cumul des aides gouvernementales.

Taux d'impact budgétaire et taux de cumul maximal

Type de projet	Impact budgétaire	Taux de cumul maximal
Études et autres projets ou activités ⁽¹⁾	50 %	70 %
Projets d'investissement ⁽²⁾	25 % ^{(3) (4)}	60 %

⁽¹⁾ Une enveloppe de 500 000 \$ pourra être utilisée pour le soutien à la mise en œuvre de la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources, et ce, sans égard aux critères des taux d'aide et de cumul de l'aide gouvernementale.

⁽²⁾ Une mise de fonds minimale de 10 % du coût total du projet sera exigée de la part des entreprises.

⁽³⁾ Une bonification du pourcentage d'aide financière qui portera sur les coûts des bâtiments pourrait être autorisée en fonction des résultats de l'étude sur la désuétude économique des bâtiments industriels.

⁽⁴⁾ Pour les projets d'investissement, une combinaison de contributions remboursable et non remboursable pourrait être accordée selon l'analyse du dossier et devra être justifiée.

Les aides gouvernementales considérées dans le calcul du taux de cumul des aides gouvernementales sont celles fournies par les ministères et organismes des gouvernements du Québec et du Canada, de même que par des partenaires disposant de fonds d'intervention dont le financement provient de ces gouvernements, notamment les conférences régionales des élus (CRÉ), les centres locaux de développement (CLD), les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les centres d'aide aux entreprises (CAE).

9. L'impact budgétaire est l'effet budgétaire d'une aide financière. Cette aide est égale, selon le cas, au montant de la contribution financière non remboursable ou au montant comptabilisé par le gouvernement eu égard à une garantie d'un engagement financier ou à une contribution remboursable, dont les intérêts, le cas échéant.



8.11 RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus du Fonds reposeront sur les critères suivants :

- L'effet levier;
- Les retombées sur les entreprises;
- Les retombées économiques sur le territoire couvert par le Fonds et pour le Québec;
- La concordance des projets avec la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources et les secteurs priorités;
- Le respect de principes du développement durable définis dans le cadre du Fonds.

Les indicateurs de mesure de résultats et les cibles seront énoncés dans le cadre d'évaluation du Fonds.

8.12 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Table de diversification économique

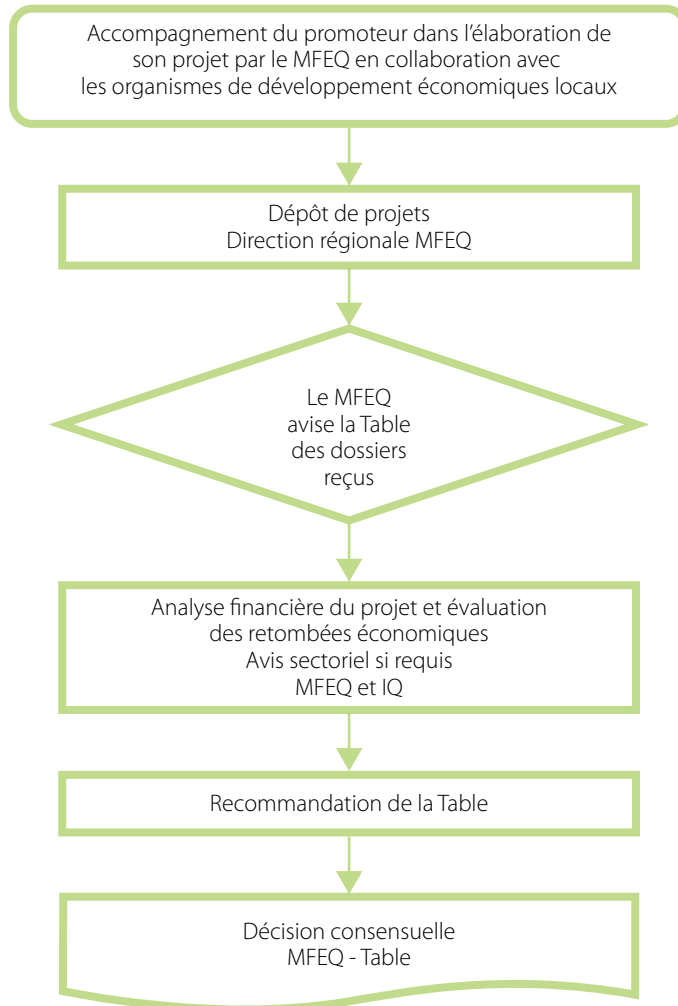
- Déposer à la ministre déléguée un rapport proposant une stratégie de diversification économique de la MRC des Sources.
- Assurer la mise en œuvre, le suivi et le bilan de cette stratégie.
- Promouvoir le développement du territoire auprès des leaders, des décideurs et de la population en général.
- Travailler en partenariat avec les intervenants du milieu dans le but d'intensifier les efforts afin d'optimiser la mise en œuvre de la Stratégie.
- Recommander au MFEQ les projets déposés dans le cadre du Fonds dans le but de maximiser les retombées économiques sur le territoire.
- Rendre compte à la ministre déléguée, sur une base régulière, des résultats du Fonds.

MFEQ et IQ

- Soutenir les travaux de la Table.
- Travailler en synergie avec les autres ministères et organismes à l'atteinte des objectifs de la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources.
- Participer activement à la mise en œuvre du Fonds de diversification économique de la MRC des Sources.
- Accompagner les promoteurs dans la définition de leur projet, et ce, en collaboration avec les intervenants du milieu.
- Produire les analyses des projets déposés et soumettre les dossiers à la Table pour recommandation.
- Accepter ou refuser les projets en fonction des orientations de la Table.
- Effectuer le suivi administratif des projets acceptés.
- Élaborer et maintenir à jour le tableau de bord des projets.

8.13 CHEMINEMENT DE DOSSIER

Processus de cheminement des projets





8.14 MODALITÉS DE GESTION

- Le Fonds entre en vigueur à sa date d'approbation et prend fin le 31 mars 2018.
- La gestion du Fonds de diversification économique de la MRC des Sources est effectuée dans le cadre du Fonds du développement économique.
- Une politique d'investissement encadrant l'application du cadre d'intervention du Fonds devra être approuvée par la ministre déléguée. À mi-parcours, celle-ci pourra être révisée en fonction de l'atteinte des résultats.
- Un avis favorable au projet pourra être exigé du ministère sectoriel concerné par celui-ci avant que soit autorisée l'intervention financière.
- Tous les projets autorisés donneront lieu à une convention d'aide financière entre les parties, laquelle sera adaptée aux caractéristiques du projet. Cette convention précisera les obligations de chacune des parties ainsi que les conditions de versement de l'aide financière.
- Les demandes d'aide financière reçues avant le 1^{er} avril 2018 pourront être analysées et autorisées selon les normes du présent Fonds.
- Afin de permettre la reconduction du Fonds, et ce, dans l'éventualité où un solde serait disponible au 31 mars 2018, le MFEQ pourra présenter une demande aux autorités gouvernementales pour obtenir un délai additionnel.
- L'examen du programme comprend une évaluation, sous la responsabilité du ministère des Finances et de l'Économie.



La présente publication a été imprimée sur du papier Rolland Enviro 100, contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo, procédé sans chlore, FSC Recyclé et fabriqué au Québec à partir d'énergie renouvelable, le biogaz.

Dépôt légal – Avril 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN: 978-2-550-67422-1 (imprimé)

ISBN: 978-2-550-67423-8 (pdf)

© Gouvernement du Québec

