



## **MÉMOIRE**

**Présenté à la Commission d'agglomération sur le  
développement économique et urbain et l'habitation**

**Avril 2012**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1- PRÉAMBULE : PROPOSITION ET RECOMMANDATIONS DE L' INTER-CLD</b>	<b>1</b>
1.1 SOMMAIRE DE LA PROPOSITION	1
1.2 RECOMMANDATIONS DES CDÉC ET DES CLD	2
<b>2- POSITION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE</b>	<b>4</b>
<b>3- PRÉSENTATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE</b>	<b>7</b>
<b>4- DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EFFICACES</b>	<b>9</b>
4.1 LA COMPOSITION DU BUDGET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE	9
4.2 LE CLD, UN SOUTIEN FINANCIER AUX ACTEURS ÉCONOMIQUES LOCAUX	9
4.3 LASALLE, UN ENVIRONNEMENT PROPICE AUX INVESTISSEMENTS	11
<b>5- DES INTERVENTIONS STRUCTURANTES POUR LASALLE</b>	<b>12</b>
5.1 SOUTIEN À L'INNOVATION	12
5.2 POSITIONNEMENT LOGISTIQUE	14
5.3 RUI SECTEUR AIRLIE BAYNE	15
<b>6- RECOMMANDATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE</b>	<b>16</b>

## 1.1 SOMMAIRE DE LA PROPOSITION

Expression de la volonté des milieux montréalais de se donner des outils pour leur développement économique et social, le *Réseau de soutien à l'entrepreneuriat de Montréal* se développe depuis plus de 25 ans. Il est né des Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) qui se préoccupent principalement de développement économique et d'intégration sociale dans les quartiers de Montréal ainsi que des Sociétés de développement économique locales des anciennes villes de banlieue et du centre-ville qui sont devenues par la suite des Centres locaux de développement (CLD).

Depuis sa création, ce réseau est un partenaire majeur dans le développement économique de Montréal. Il a démontré son efficacité en soutenant des acteurs locaux, en renforçant les réseaux de solidarité, en repérant des occasions de développement, en stimulant et en menant à bien les initiatives locales et en soutenant l'intégration économique partout sur l'île de Montréal. Il a développé un « savoir-faire ensemble » basé sur une concertation mobilisant des gens d'affaires, des institutions de la santé et de l'éducation, des syndicats, des organisations communautaires et culturelles, le monde municipal et des résidants. Il est un point de convergence dans les discussions préliminaires, négociations, consultations ou débats sur le développement économique local à Montréal.

Au sein de ce réseau, les CDÉC et les CLD collaborent avec des organismes de leur milieu, dont les Services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) et le Fonds de développement de l'emploi de Montréal (FDEM) afin d'offrir le meilleur service au meilleur coût aux entreprises, et contribuer à éviter la multiplication d'organismes de développement local. Grâce au large éventail de services destinés à soutenir le démarrage et la croissance des entreprises, ce réseau favorise la création et le maintien des emplois sur l'ensemble du territoire de l'île de Montréal et contribue à arrimer les grands projets au niveau local pour favoriser la création d'emplois et l'insertion en emploi. Le réseau des CDÉC et des CLD de Montréal constitue ainsi la seule approche qui mette à profit les forces et les initiatives locales pour développer un tissu économique et social dynamique, participatif et cohérent sur l'ensemble de l'île de Montréal.

Les CDÉC et les CLD estiment que ce réseau doit être renforcé conformément aux politiques sectorielles et au modèle d'organisation de la Ville et de l'Agglomération basé sur :

- la décentralisation et le partage équilibré des responsabilités entre les services corporatifs et les arrondissements;
- la gouvernance locale des organismes de soutien au développement économique et à l'entrepreneuriat, adaptée aux réalités et aux attentes propres à chaque milieu;
- le développement durable et l'intégration des dimensions sociales, environnementales et culturelles au développement économique;
- la volonté de la communauté à se développer en misant sur le renforcement et le partage des compétences des personnes et des organisations ainsi que la mise en commun des ressources.

Ce renforcement permettra l'amélioration de l'offre de service aux entrepreneurs et aux entreprises en s'appuyant sur :

- la mission des différents organismes;
- l'expertise des organismes et des intervenants;
- le partenariat.

C'est pourquoi, les CDÉC et les CLD de l'île de Montréal demandent aux services corporatifs de la Ville et aux élus de l'Agglomération de Montréal de renforcer leur partenariat avec ce réseau pour améliorer et renforcer les services aux entrepreneurs et aux entreprises et faire du réseau montréalais un modèle pour l'ancrage dans les communautés locales et le développement d'une économie durable et équitable. Ils demandent aussi que la Ville étudie, avec les instances gouvernementales provinciales, un rééquilibrage du financement des CLD de Montréal et du reste du Québec selon des facteurs objectifs.

## 1.2 RECOMMANDATIONS DES CDÉC ET DES CLD

Attendu que :

- ❖ La loi 34 prévoit que chaque territoire de MRC soit doté d'un CLD pour agir à titre de « porte d'entrée » universelle pour l'aide à l'entrepreneuriat et le soutien au développement économique local;
- ❖ Conformément à l'esprit de la loi 34, les arrondissements et les villes liées à Montréal constituent des unités territoriales locales appropriées pour le déploiement d'une stratégie de développement économique local;
- ❖ La stratégie de développement économique de Montréal prévoit que les CLD et les CDÉC offrent le service de première ligne en développement économique local;
- ❖ Les CLD et les CDÉC ont l'obligation de préparer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) développé en lien avec les stratégies de développement économique de la Ville de Montréal et de la Communauté métropolitaine de Montréal;
- ❖ Le PALÉE vise à mobiliser et impliquer les acteurs locaux et les citoyens concernés dans la définition des orientations et des priorités d'action afin de respecter la volonté du milieu en matière de développement économique local;
- ❖ L'historique des CDÉC et des CLD du Québec permet de constater que :
  - a) Le gouvernement du Québec a reconnu le principe du développement endogène et l'importance de concrétiser au niveau local les outils et les leviers nécessaires au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises;
  - b) L'entrepreneuriat englobe les activités de développement de l'entreprise, du prédémarrage à l'expansion;
  - c) La création des CLD visait à offrir l'ensemble des services à l'entrepreneuriat et aux entreprises dans un seul lieu reconnu comme tel pour un milieu donné;
- ❖ Le gouvernement du Québec reconnaît que les CLD et les CDÉC sont des acteurs incontournables pour la réalisation de la nouvelle Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat;

- ❖ Les organismes locaux de développement économique ont développé, depuis de nombreuses années, une expertise solide en soutien aux entrepreneurs et aux entreprises sur l'ensemble du territoire de l'île de Montréal;
- ❖ Les CDÉC et les CLD travaillent conjointement et collaborent avec des organismes de leur milieu, dont les SAJE, le FDEM et plusieurs organismes spécialisés ou sectoriels, afin d'offrir le meilleur service au meilleur coût et de contribuer à réduire la multiplication d'organismes;
- ❖ Les politiques de développement durable du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal reconnaissent implicitement l'intérêt d'une approche de développement local intégré prenant en compte les dimensions économiques, sociales, environnementales et culturelles du développement;
- ❖ La résolution adoptée le 22 novembre 2010 par la Ville de Montréal affirme « son soutien au réseau de développement économique local de l'île de Montréal », reconnaît « l'apport considérable de ce réseau au développement de la communauté montréalaise » et recommande « d'étudier, dès le début de l'année 2011, les moyens de mise en œuvre de la valorisation du développement économique local au sein de la Stratégie de développement économique de Montréal »;
- ❖ La résolution du 22 février 2010 de la Ville de Montréal invite donc l'ensemble des intervenants en développement économique à une réflexion sur l'amélioration et le renforcement du réseau et des pratiques de soutien à l'entrepreneuriat à Montréal.

Le réseau des CDÉC et des CLD de Montréal recommande à la Ville de Montréal :

1. de reconnaître que les CLD et les CDÉC exerçant un mandat de CLD sont les coordonnateurs des activités entrepreneuriales sur leurs territoires respectifs, comme l'a fait le gouvernement du Québec par la loi 34 et la stratégie québécoise de l'entrepreneuriat,
2. de continuer à travailler de concert avec les organismes existants afin de permettre une coordination optimale de l'ensemble des services et programmes de soutien aux entrepreneurs tout en limitant la création de nouveaux organismes dédiés à des clientèles spécifiques;
3. de permettre aux organismes qui le souhaitent de regrouper certains de leurs services;
4. de favoriser une collaboration des services corporatifs de la Ville avec les organismes de développement local et de soutien à l'entrepreneuriat afin de définir ensemble les besoins de leurs clients en matière de service de deuxième ligne et les aider à y répondre;
5. de soutenir le réseau d'aide au développement local et à l'entrepreneuriat dans ses efforts pour faire bénéficier les entreprises et les entrepreneurs de toute l'île de Montréal des services et des solutions développées localement;
6. de mettre sur pied un groupe de travail comprenant les CLD, les CDEC, le MAMROT et le MDEIE afin d'étudier un rééquilibrage du financement des CLD de Montréal et du reste du Québec selon des facteurs objectifs et équitables.

## 2- POSITION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE

Fondé en 1984, Développement économique LaSalle compte plusieurs années d'expérience en développement économique. Il a été désigné, en avril 2004, mandataire CLD, à la suite de la fusion entre la Corporation de développement économique de LaSalle et le CLD LaSalle. Les interventions de Développement économique LaSalle visent à stimuler et soutenir les initiatives d'affaires des individus et des entreprises afin de favoriser la croissance économique et d'accroître la richesse collective sur son territoire.

La représentativité de Développement économique LaSalle envers la communauté locale laSalloise s'exprime à travers son conseil d'administration. Celui-ci est composé de 15 membres dont 11 sont nommés par le conseil d'arrondissement de LaSalle et quatre sont invités à titre d'administrateurs non-votants. Des 11 administrateurs votants, neuf proviennent du milieu des affaires laSallois. Ils y représentent les secteurs de l'industrie, du commerce, des services aux entreprises et des institutions publiques.

À l'instar de l'avis défendu dans le mémoire déposé par l'Inter-CLD de Montréal dans le cadre de la tournée ministérielle de consultation sur la stratégie québécoise de l'entrepreneuriat, Développement économique LaSalle tient à souligner les **constats** suivants :

- Les CLD demeurent des acteurs incontournables de développement économique local
- Certains CLD à Montréal sont toujours sous-financés
- La trop grande variété d'organismes de soutien à l'entrepreneuriat à Montréal affaiblit le rôle de première ligne des CLD auprès de leurs clientèles respectives et empêche un déploiement efficace des services de deuxième ligne

### 1- Les CLD, des acteurs incontournables du développement économique local

En vertu de la loi 34<sup>1</sup>, le mandat du CLD est d'offrir des **services de première ligne** d'accompagnement et de soutien technique ou financier auprès des entrepreneurs potentiels ou déjà en activité, individuels ou collectifs, incluant les entreprises de l'économie sociale (source : MDEIE).

En réalité, le CLD est également **un service de proximité** donnant aux entrepreneurs **un accès local** à divers services spécialisés en matière de création et de développement d'entreprises en plus de donner accès à des ressources qui maîtrisent la dynamique du développement local.

---

<sup>1</sup>En 2004, la *Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation* (Loi 34) vient modifier les règles de gouvernance et d'imputabilité entre le CLD, la MRC et le gouvernement. La Loi 34 confie désormais à la MRC les responsabilités en matière de développement local et de soutien à l'entrepreneuriat. La MRC a cependant l'obligation de confier l'exercice de sa compétence à un CLD existant ou à un CLD qu'elle constitue. Le CLD devient donc un organisme de développement local mandataire de la MRC.

L'aspect local est fondamental dans un contexte où l'hétérogénéité des quartiers à Montréal exige des adaptations propres aux besoins et aux actifs stratégiques locaux. L'approche de développement économique des CLD en est une qui priorise la création d'emplois locaux et favorise une économie de proximité répondant aux besoins du milieu. La valorisation de l'échelle locale offre d'ailleurs plusieurs avantages permettant notamment de placer la réussite entrepreneuriale locale au centre des préoccupations à travers une prise en main des services adaptés aux entreprises et en tenant compte du schéma d'aménagement et de développement du territoire.

Le caractère distinctif dans lequel évoluent les CLD à Montréal et ceux des régions les ont amenés à offrir une diversité d'initiatives souvent innovantes faisant en sorte qu'ils sont devenus les piliers du développement économique local. Leurs retombés sont aujourd'hui considérables. En plus de dix ans, les interventions financières des CLD ont permis de créer ou maintenir plus de 150 000 emplois et plus de 21 000 entreprises qui ont généré des investissements de près de 5 milliards de dollars. Chaque dollar investi par le réseau des CLD génère en moyenne 10 \$ d'investissements locaux. De plus, le taux de survie des entreprises accompagnées par les CLD est de l'ordre de 70 % après 5 ans alors que la moyenne nationale est de 35 % (Source : Mémoire ACLDQ, novembre 2011).

## 2- Des CLD à Montréal encore sous-financés

Les CLD jouent un rôle central dans le développement économique local et la création de richesse collective. Ils apportent un soutien technique et/ou financier à toutes les étapes du cycle entrepreneurial, de la sensibilisation et la validation du projet d'affaires, à la création, le démarrage et la croissance d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Ces importantes responsabilités face, notamment, à la réalité de l'entrepreneuriat au Québec, ne sont toutefois pas pleinement supportées par les ressources appropriées. En effet, les moyens limités de certains CLD de Montréal créent un écart entre les attentes de développement clairement exprimées dans les discours et la réalité.

Cette situation spécifique du financement des CLD de Montréal a été l'objet d'une analyse détaillée en 2007 par la firme Raymond Chabot Grant Thornton<sup>2</sup>. Le constat de cette étude, qui démontrait le fait que plusieurs CLD de Montréal ne disposent pas d'un budget de fonctionnement adéquat, est toujours d'actualité. En effet, il existe encore des disparités importantes dans la dotation des CLD de Montréal, en particulier entre ceux qui œuvrent sur le territoire de l'ex-Ville de Montréal et ceux qui sont actifs dans les ex-villes de banlieue. Certaines conclusions de l'étude mettent en lumière cette réalité :

- « Sur une base per capita, la contribution du gouvernement du Québec aux CLD à l'agglomération de Montréal est inférieure de 20 % par rapport à la contribution moyenne hors Montréal. »
- « En appliquant la moyenne hors Montréal, la contribution à l'agglomération de Montréal serait de 15,9 M\$, un écart de 3,2 M\$ avec le financement actuel. »

<sup>2</sup> Proposition d'un cadre de financement équilibré pour les centres locaux de développement de Montréal, RCGT, mars 2007.

- « En général, les CLD des ex-villes de banlieue ont très peu de marge de manœuvre financière pour répondre à leurs obligations en termes de programmes de subvention et d'interventions auprès des entreprises. »

### **3- La trop grande variété d'organismes affaiblit le rôle de première ligne du CLD**

La multiplication, au cours des années, d'organismes spécialisés en soutien à l'entrepreneuriat affaiblit le rôle de soutien de première ligne des CLD et menace, par conséquent, la stratégie de développement local mise en place par le gouvernement du Québec par l'entremise de la loi 34 qui s'articule autour des CLD.

En effet, on retrouve aujourd'hui trop d'organismes qui axent leur mission sur des clientèles très spécifiques et offrent des services en fonction de l'appartenance de l'entrepreneur à un groupe selon l'âge, le sexe ou l'origine ethnique. Cette réalité oblige les entrepreneurs à frapper à de nombreuses portes et compromet le continuum de services en entrepreneuriat sur l'île de Montréal, une situation souvent causée par un manque de concertation des différents intervenants qui ont des mandats similaires et dont les services se chevauchent fortement.

L'efficacité de ces structures, conçues dans des contextes spécifiques et encouragées par les gouvernements supérieurs et par la Ville de Montréal en finançant et/ou en favorisant ces organismes, apparaît aujourd'hui de moins en moins pertinente. En effet, ce morcellement force d'une part, chaque organisme à défendre son territoire, son budget et sa permanence dans une volonté de pérennité souvent au détriment de l'intérêt général en développement économique pour la région de Montréal. D'autre part, leur spécificité est aujourd'hui relative dans un contexte où les compétences et l'offre des CLD de Montréal se sont graduellement adaptées aux différents types de clientèle et à leurs besoins. À titre d'exemple, l'évolution des nouvelles réalités économiques fait en sorte qu'aujourd'hui les différences d'âge des entrepreneurs ne nécessitent plus une intervention jeunesse spécifique telle que conçue avec les programmes SAJE du début des années 90. D'ailleurs, à l'exception de Montréal, ces types d'organismes ont été intégrés aux CLD partout au Québec sans pour autant compromettre la qualité du service offert à cette catégorie de clientèle, bien au contraire.

En conclusion, la trop grande variété d'organismes spécialisés au soutien à l'entrepreneuriat à Montréal tend à annihiler l'impact stratégique que les CLD tentent de réaliser tous ensemble. En d'autres termes, ce saupoudrage de ressource ne sert ni l'intérêt particulier que les CLD tentent d'atteindre ni l'intérêt général recherché en développement économique pour la région de Montréal.



### 3- PRÉSENTATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE

LaSalle a toujours su se démarquer en matière de développement économique. Elle a été l'une des premières villes de la région de Montréal à se doter d'une structure de développement économique dès 1984. LaSalle, qui fête son 100<sup>e</sup> anniversaire de fondation cette année, est née principalement pour des motivations de développement économique et industriel. L'ensemble des conseils municipaux et aujourd'hui d'arrondissement ont toujours eu une préoccupation de développement économique.

Afin de bien se positionner face à l'évolution de l'économie occidentale, la communauté laSalloise s'est livrée en 2007 à un vaste exercice de planification de son développement économique. Visionnaire, le conseil d'arrondissement de LaSalle a exigé que le PALÉE soit l'unique outil de planification en matière de développement économique sur son territoire. De plus, une approche englobante (economic gardening) a été préconisée afin de s'assurer de la cohésion de l'ensemble des divers milieux laSallois touchés. Le premier objectif de cette planification a été de bien définir une vision commune et partagée du développement économique. Le milieu laSallois s'est projeté dans le temps afin d'adopter aujourd'hui des politiques et des mesures de développement économique qui vont contribuer à réaliser cette vision. Dans vingt ans, LaSalle sera là où il faut être en matière économique. Plusieurs milieux s'inspirent aujourd'hui de l'approche innovatrice adoptée par LaSalle dans son PALÉE 2008-2011.

C'est cette vision qui a amené l'arrondissement de LaSalle à confier à Développement économique LaSalle son double mandat : le développement local et le soutien à l'entrepreneuriat sur le territoire laSallois. Il offre, dans ce cadre, deux types de services spécifiques :

- des services de démarrage d'entreprise de type CLD financés par le gouvernement du Québec : consultations individuelles, aide technique, références à des services spécialisés, subventions, financement et conseil en recherche de financement,
- un accompagnement aux entreprises déjà existantes de type commissaire au développement économique et financé par l'arrondissement de LaSalle : accompagnement auprès des instances gouvernementales, guide dans la relance et l'expansion, aide à la localisation, soutien à l'innovation, recherche de financement et de partenaires financiers.

Développement économique LaSalle joue également un rôle important en termes de planification et d'aménagement de son territoire, son objectif étant bien sûr de favoriser la croissance économique et d'accroître la richesse locale. De plus, il agit comme facilitateur de tous les projets d'affaires y compris ceux relatifs à l'économie sociale. Développement économique LaSalle gère également des fonds d'investissement et des programmes de subvention.

Sur les trois dernières années, de nombreux projets ont été soutenus par Développement économique LaSalle. Les réalisations suivantes peuvent être soulignées :

- **Neuf projets d'investissement industriel** dans le cadre du **programme PR@M-industrie** qui ont généré des investissements en immobilier de près de 20 M \$, en équipement de plus de 15 M \$, créant ou sauvegardant près de 250 emplois de qualité et générant des retombées fiscales annuelles de près de 250 000 \$;
- **Six projets** dans le cadre du **programme Soutien aux entreprises innovantes**, dont le développement du produit de Digital Locksmiths en 2011;
- **Cinq projets** dans le cadre du **programme Jeunes promoteurs**, dont le démarrage de l'entreprise Spa 4 pattes en 2009;
- **Cinq projets** dans le cadre du **programme Économie sociale**, dont le repositionnement et la rénovation de la Salle Jean-Grimaldi (Théâtre Desjardins) et la formation et la consolidation de la Radio Communautaire LaSalle en 2010 et 2011;
- **Deux projets** dans le cadre du **programme Initiatives locales**, dont la revitalisation urbaine intégrée (RUI) du secteur Airlie / Bayne.

## 4- DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE EFFICACES

Chaque année, les interventions de Développement économique LaSalle permettent de répondre à des centaines de demandes d'aide de la part d'entreprises existantes, d'entrepreneurs et de travailleurs autonomes pour de l'accompagnement en matière de services de référencement, de formation, de soutien technique ou encore pour avoir accès à du financement.

### 4.1 LA COMPOSITION DU BUDGET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE

Développement économique LaSalle bénéficie d'un financement du gouvernement du Québec à hauteur de 299 000 \$ pour son mandat CLD. Le budget total s'élève à 499 000 \$ après le versement des contributions supplémentaires, mais inclut une quote-part à verser au SAJE de 50 000 \$, des subventions aux entreprises de 150 000 \$ et diverses contributions régionales imposées qui ramènent le **budget de fonctionnement à moins de 300 000 \$**. En tenant compte de la proposition de financement équilibré de l'Inter-CLD parue en mars 2012, le budget de fonctionnement présente ainsi un **manque à gagner de 200 000 \$** et plus pour le seul volet CLD.

Grâce au regroupement des mandats dans l'arrondissement, Développement économique LaSalle a pu augmenter son budget de 280 000\$ pour la réalisation de son mandat d'arrondissement. Ceci lui permet de maintenir une équipe minimale de six personnes tel que décrit dans le rapport RCGT<sup>3</sup>. Toutefois, le resserrement du budget de la Ville de Montréal et plus particulièrement les compressions exigées aux arrondissements menacent l'intégrité de ce financement. Plusieurs arrondissements ont déjà coupé les budgets locaux de développement économique pour ne maintenir que les services aux entreprises des directions d'aménagement urbain et de services aux entreprises (DAUSE), c'est-à-dire un service qui se résume à l'application de la réglementation relative à l'urbanisme et à l'émission de permis et qui exclut toute notion de développement.

En réalité, si on applique la même base de financement per capita des CLD hors Montréal et la proposition de répartition développée par le rapport RCGT (2007), Développement économique LaSalle devrait se voir attribuer un budget annuel, pour son mandat CLD exclusivement, de plus de 800 000 \$ (fonctionnement et subventions). Dans ce cadre, et toujours selon les standards hors Montréal, la contribution de la Ville de Montréal au volet CLD devrait alors être de 40 %, représentant un financement à hauteur de 320 000 \$. Elle est actuellement inexistante.

### 4.2 LE CLD, UN SOUTIEN FINANCIER AUX ACTEURS ÉCONOMIQUES LOCAUX

Malgré un budget restreint, Développement économique LaSalle agit efficacement auprès des acteurs économiques locaux. Le tableau ci-dessous indique la portion de financement accordé

---

<sup>3</sup> Proposition d'un cadre de financement équilibré pour les centres locaux de développement de Montréal, RCGT, mars 2007

en fonction du coût total du projet pour l'année 2011-2012. Bien que les montants accordés ne représentent qu'une petite part du coût total des projets, ils derniers servent essentiellement de levier pour la pleine réalisation des projets.

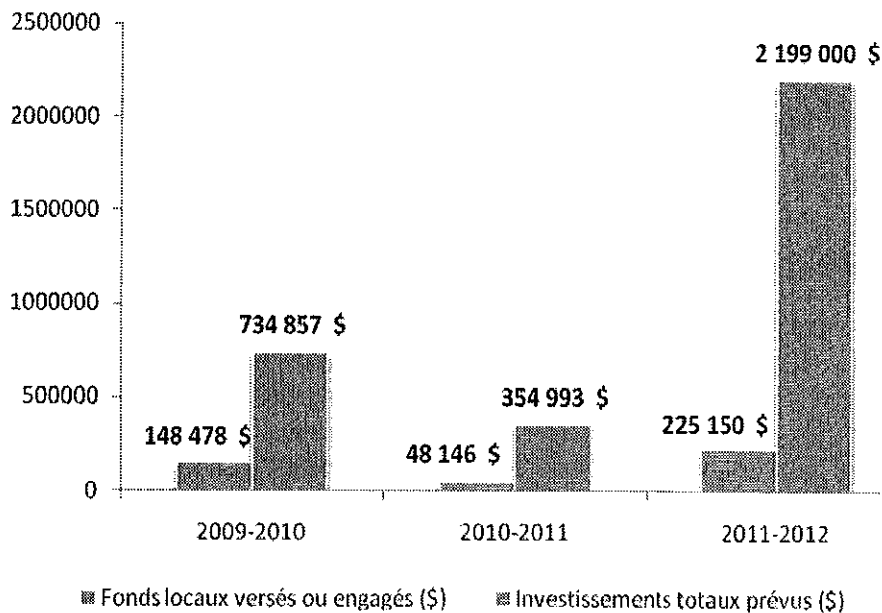
Année 2011-12 Programme	Montant accordé	Total coût projet	% investissement
PSEI ( 1)	41 000 \$	1 117 000 \$	3,67%
FLI-FLS	165 000 \$	1 071 000 \$	15,4%
JP	8 150 \$	56 695 \$	14,4%
<b>Total</b>	<b>214 150 \$</b>	<b>2 244 695 \$</b>	<b>10%</b>

(1) Programme Soutien aux entreprises innovantes)

Source : Sommaire des financements pour la période du 2011-04-01 au 2012-03-31

Le graphique suivant donne un aperçu des fonds investis par le CLD au cours des trois dernières années. Avec 140 590 \$ versés en moyenne chaque année, les aides financières jouent un rôle déterminant dans la mise en place des projets à LaSalle.

**Investissements accordés par le CLD au regard du coût des projets (2009 -2012)**



Source : Sommaire des financements pour la période du 2009-04-14 au 2012-03-14

Développement économique LaSalle agit également comme facilitateur pour les projets de développement local structurants du milieu. Le tableau qui suit démontre que Développement économique LaSalle a soutenu trois projets structurants pour le territoire entre 2008 et 2011, pour un montant total de **275 000 \$** accordés sous forme de subventions.

- Projets d'économie sociale	100 000 \$
- Modernisation Salle Jean Grimaldi	70 000 \$
- Soutien au comité de revitalisation du quartier Airlie / Bayne	105 000 \$
<b>Totaux</b>	<b>275 000 \$</b>

Source : PALEE 2011-2014

### 4.3 LASALLE, UN ENVIRONNEMENT PROPICE AUX INVESTISSEMENTS

En complémentarité aux projets directement financés par Développement économique LaSalle, des investissements importants ont été initiés en lien avec le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2008-2011 (PALÉE). Trois ans plus tard, LaSalle a de quoi être fier : les investissements et les projets de développement se multiplient, les résultats sont là et la table est mise pour les années à venir.

Le tableau qui suit illustre la répartition globale des investissements par typologie :

Typologie des investissements	Montants
Industriels et commerciaux	Plus de 115 M\$
Institutionnels	40 M\$
Résidentiels (dont quartier Angrigon)	150 M\$

Source : Bilan effectué par Développement économique LaSalle en 2012

## 5. DES INTERVENTIONS STRUCTURANTES POUR LASALLE

Dans la continuité du travail amorcé en 2008 et toujours dans une projection à long terme, les orientations stratégiques du **PALEE 2011-2014** identifient des secteurs d'activité prometteurs, innovants et structurants que l'équipe de Développement économique LaSalle met de l'avant. À cet égard, Développement économique LaSalle travaille depuis plusieurs années déjà à positionner LaSalle comme un milieu innovant en privilégiant une stratégie de positionnement dans la nouvelle économie et d'adaptation des entreprises traditionnelles aux nouvelles technologies. Ces stratégies se matérialisent avec, notamment, la mise en place d'un centre de recherche appliquée spécialisé en optique-photonique et en logistique et le déploiement du projet InnoClub LaSalle.

Par ailleurs, comme la stratégie préconisée vise à inscrire le développement économique dans le développement de tout le milieu, Développement économique LaSalle soutient aussi des projets de développement économique à caractère plus social ou culturel afin de maintenir un milieu où il fait bon vivre, travailler et se divertir. Un de ces projets structurants est celui de la revitalisation du secteur Airlie-Bayne. Celui-ci vise à revitaliser un quartier aux prises avec des problématiques "déstructurantes" et à créer de véritables opportunités d'emplois à travers l'aménagement du territoire ainsi que le développement commercial et communautaire du quartier. Développement économique LaSalle agit ici en soutien à la Table de développement social de LaSalle, organisme chapeautant ce vaste chantier.

### 5.1 SOUTIEN À L'INNOVATION

L'innovation est au cœur des stratégies et des pistes d'action abordées dans le PALEE 2011-2014. Développement économique LaSalle soutient l'innovation chez les PME et cherche à développer les créneaux porteurs de l'optique-photonique et de la logistique à travers différents programmes et projets. Les projets d'optique-photonique, dont les applications technologiques sont nombreuses (laser, fibre optique, traitement de l'image, etc.), peuvent compter sur le centre collégial de transfert technologique OPTECH associé au Cégep André-Laurendeau. Il en va de même pour le secteur de la logistique avec le centre collégial de transfert technologique - Institut international de logistique de Montréal (IILM).

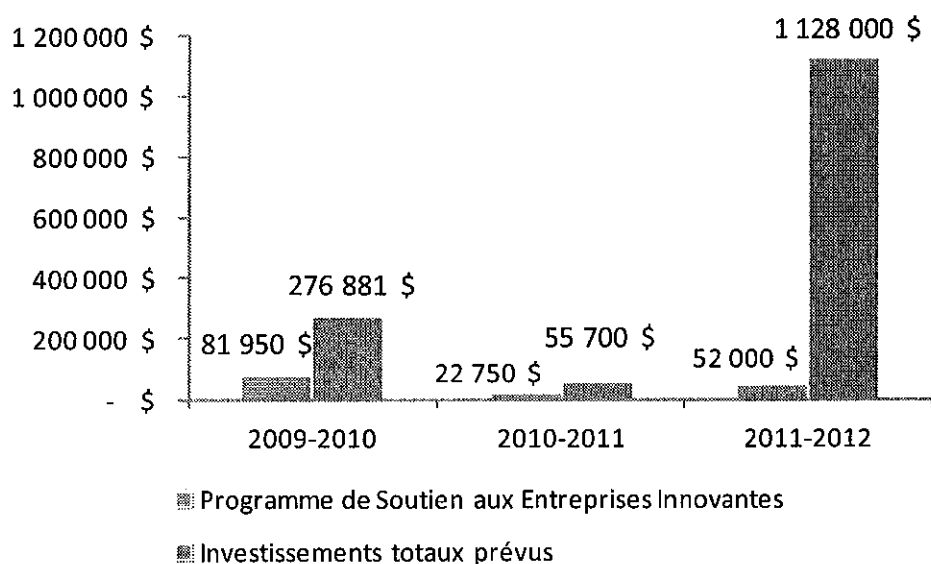
D'autre part, le site du Cégep André-Laurendeau accueillera prochainement un pôle de transfert technologique abritant les deux centres de transfert technologique (IILM et OPTECH) ainsi que d'autres organisations de recherche appliquée. Ce projet a été développé au cours des dernières années à travers une étroite collaboration entre l'arrondissement de LaSalle, le Cégep André-Laurendeau, les deux CCTT OPTECH et IILM, Montréal International, la Ville de Montréal et plusieurs autres organismes montréalais et québécois. Il a été soutenu financièrement tant par le gouvernement de Canada que par le gouvernement du Québec. Sans la présence d'un organisme tel que Développement économique LaSalle, jamais un tel projet n'aurait vu le jour.

*Source : Résultats du Plan d'action économique 2008-2011*

## Programme Soutien aux entreprises innovantes

Le programme Soutien aux entreprises innovantes est une aide financière dédiée à soutenir les entreprises ayant un potentiel de croissance élevé. Il vise notamment celles qui mettent en œuvre des projets de recherche, de création et de développement d'un produit ou d'un procédé nouveau à contenu technologique et/ou innovant, et/ou qui évoluent dans des secteurs considérés à haute valeur ajoutée. Développement économique LaSalle a directement investi auprès d'entreprises innovantes au cours des trois dernières années tel que l'indique le tableau qui suit.

**Investissements accordés par le CLD à travers le programme  
Soutien aux entreprises innovantes en regard des  
investissements totaux (2009 -2012)**



## L'InnoClub LaSalle

Mis en place à l'automne 2009 par Développement économique LaSalle, en collaboration avec la CRÉ de Montréal, l'InnoClub LaSalle vise à rendre les entreprises du territoire plus compétitives et à amener leurs dirigeants à faire preuve de créativité en se penchant sur de nouvelles façons de faire.

Concrètement, il s'agit d'un regroupement d'entreprises ayant plus de deux années d'existence et œuvrant dans des marchés en croissance. Son but est de doter les dirigeants de compétences dans la gestion de l'innovation. Ce réseau permet à une vingtaine d'entreprises innovantes d'être accompagnées tout au long de la réalisation du projet, grâce à des formations et un soutien technique continu, en collaboration avec des experts de Développement économique LaSalle et d'Emploi-Québec.

Le tableau suivant donne un aperçu du soutien financier accordé aux entreprises innovantes sur le territoire de LaSalle Ainsi, onze entreprises ont pu bénéficier d'une aide de Développement économique LaSalle, pour un montant total de 159 450 \$. Les investissements totaux réalisés par les entreprises innovantes sont de 1 657 216 \$.

	Entreprise	Aides	Total
Études	32 550 \$	21 450 \$	54 000 \$
Projets	1 465 216 \$	138 000 \$	1 603 216 \$
<b>Total</b>	<b>1 497 766 \$</b>	<b>159 450 \$</b>	<b>1 657 216 \$</b>

Source : Document de présentation de l'Innoclub LaSalle, 25 novembre 2011.

*Note : les données comprennent l'ensemble des investissements faits aux entreprises innovantes incluant ceux réalisés tant dans le cadre du Programme de Soutien aux Entreprises Innovantes(PSEI) que du programme Jeunes Promoteurs (JP).*

L'InnoClub LaSalle sert de projet-pilote et dans la mesure où sa réalisation sera concluante et amènera des innovations profitables aux entreprises du territoire, il pourrait éventuellement être étendu à d'autres endroits sur l'île de Montréal.

## **5.2 POSITIONNEMENT LOGISTIQUE**

Le Cégep André-Laurendeau a obtenu, en 2009, un nouveau CCTT (Centre collégial de transfert technologique) en technologie de la logistique, l'Institut international de logistique de Montréal (IILM). L'IILM vise à aider les entreprises à trouver des solutions innovantes pour améliorer leur gestion de la logistique.

Ce secteur en forte émergence intègre des technologies de pointe permettant d'optimiser les processus en matière d'approvisionnement, de ressources matérielles et de ressources humaines des entreprises. Ce positionnement logistique représente un nouveau levier de développement économique porteur pour LaSalle.



### 5.3 RUI SECTEUR AIRLIE / BAYNE

Un des projets structurants est celui de la revitalisation du secteur Airlie / Bayne. Celui-ci vise à améliorer le milieu de vie et à créer de véritables opportunités d'emplois à travers l'aménagement du territoire ainsi que le développement commercial et communautaire du quartier. Le RUI (Revitalisation Urbaine Intégrée) sur le secteur Airlie / Bayne est une démarche encadrée par le Comité de revitalisation Airlie (CRA) qui regroupe des acteurs régionaux et locaux. L'objectif est d'améliorer globalement les conditions sociales et économiques du secteur. Pour cela, un diagnostic et un plan d'intervention ont été réalisés en 2009 avec une vision à long terme, jusqu'en 2020. Développement économique LaSalle participe à la démarche à hauteur de 105 000 \$ (35 000 \$ par an sur 3 ans).

Dans le cadre de ce projet, quatre grandes orientations ont été retenues, il s'agit de :

- Développer un milieu de vie résidentiel de qualité;
- Développer un milieu de vie sain et sécuritaire;
- Désenclaver le secteur;
- Favoriser la rétention de la population locale, notamment les jeunes familles.

Pour ce faire, il a été prévu d'agir sur plusieurs champs dont l'habitat, les espaces publics et de vie ou encore l'offre commerciale et le développement de la vie communautaire et de l'économie sociale. D'autre part, comme Développement économique LaSalle a pour mandat tout ce qui a trait à l'implantation de nouvelles entreprises, un programme spécifique de subvention aux entreprises a été développé et mis de l'avant spécifiquement pour ce secteur. Ce programme permettra d'attribuer un soutien technique et des subventions à des entrepreneurs qui ailleurs sur le territoire laSallois n'y auraient pas eu droit.

## 6- RECOMMANDATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LASALLE

Dans le but d'améliorer le soutien à la création et au développement des entreprises à Montréal et surtout de renforcer le continuum de services aux entrepreneurs montréalais, Développement économique LaSalle propose quatre pistes d'action :

1. Clarifier les rôles et les responsabilités des acteurs de première ligne dans la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises;
2. Favoriser davantage l'intégration entre les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat et du développement économique en général par une segmentation clairement définie des acteurs de première et de deuxième ligne;
3. Moduler les interventions des organismes de développement économique métropolitains et provinciaux aux orientations des PALEE;
4. Bonifier les budgets de fonctionnement des CLD de Montréal.

### **1- Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs de première ligne dans la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises**

La fragmentation des organisations de soutien à l'entrepreneuriat à Montréal est indéniable. Elle est d'une part, le résultat d'une sédimentation de structures créées il y a longtemps et, d'autre part, le reflet d'une évolution des politiques à la recherche d'efficacité, d'équité et de sens communautaire. Car à l'origine, l'objectif était d'adapter le soutien à l'entrepreneuriat à des réalités locales et/ou des clientèles très diverses. Il était donc normal que des services puissent être offerts différemment d'une partie à l'autre d'une organisation.

La réalité toutefois est qu'au cours des dix dernières années, on a assisté à une multiplication d'organismes spécialisés ou sectoriels en soutien à l'entrepreneuriat en fonction de l'appartenance de l'entrepreneur à un groupe en fonction de son âge, de son sexe ou de son origine ethnique. Cette approche clientèle a généré une multiplication d'organismes qui affecte de plus en plus le continuum des services aux entrepreneurs et s'est faite au détriment de l'efficacité et de la cohésion du réseau de soutien aux entrepreneurs tant au niveau de la première que de la deuxième ligne.

D'autre part, le rôle et les retombées considérables des actions des CLD ne font plus de doute. À ce titre, le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, M. Sam Hamad, soulignait tout récemment encore le rôle de « porte d'entrée pour les entrepreneurs » des CLD et renforçait le rôle des CLD dans le soutien de première ligne. Toutefois, la réalité des CLD à Montréal et des entrepreneurs en particulier demeure encore trop confuse. Car les entrepreneurs continuent de subir l'impact de la multiplication des organisations qui se reflète dans l'éparpillement des outils et des programmes mis à leur disposition.

Ainsi, afin d'assurer la mise en place d'un continuum de services efficaces qui s'articule autour de services de première et de deuxième ligne et de permettre un accès universel à l'ensemble

des services de première ligne aux entreprises, il est essentiel de **renforcer les rôles et les responsabilités des CLD à titre d'organisme de première ligne**, et ce, pour tout ce qui touche le démarrage, la croissance ou la transmission des entreprises.

Plus précisément, et dans le but de mieux s'arrimer avec ce qui se fait partout ailleurs au Québec, deux propositions doivent être mises de l'avant pour améliorer le continuum des services et leur efficacité :

- **Proposition 1** : Permettre aux CLD de Montréal d'offrir directement, sans obligation contractuelle à l'égard d'un tiers, les services de soutien au démarrage et de suivi pour les jeunes de 35 ans et moins dans le cadre du programme Jeunes Promoteurs (JP), et d'intégrer pleinement les sommes concernées au budget du CLD ;
- **Proposition 2** : Permettre aux CLD de Montréal de gérer localement la mesure STA, tout en utilisant le cadre de financement actuellement en vigueur chez Emploi-Québec.

Les propositions visent entre autres à repositionner les ressources qui se sont développées au cours des dernières années. Un entrepreneur, qu'il soit de sexe masculin ou féminin, issu d'une minorité visible ou non, de l'économie traditionnelle ou issu de l'économie sociale, a essentiellement les mêmes besoins et fondamentalement les mêmes droits en matière de soutien au démarrage, à la croissance ou à la transmission d'entreprise. Pour ce faire, une troisième proposition doit être appliquée :

- **Proposition 3** : Tous les organismes ayant un mandat par clientèle devraient voir leur mandat réévalué et se voir confiés avec les ressources afférentes, soit à un organisme de deuxième ligne, soit à un CLD.

## **2- Favoriser davantage l'intégration entre les acteurs de première et de deuxième ligne**

Toujours dans le but de renforcer le continuum des services et faciliter la vie aux entrepreneurs, il apparaît primordial de favoriser davantage l'intégration entre les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat et du développement économique en général en misant sur une segmentation clairement définie des acteurs de première et de deuxième ligne. Cela permettrait notamment de créer une meilleure cohérence dans les activités de développement économique qui émergent des nombreux organismes qui s'y consacrent à mieux arrimer leurs actions et devrait, à terme, amener une hausse significative de productivité dans les efforts de développement économique.

Afin d'atteindre ce degré élevé d'intégration des efforts de développement économique, les étapes suivantes devraient être mises de l'avant :

1. Définir ce qu'est la première ligne et ce qu'est la deuxième ligne (segmentation claire);
2. Identifier les besoins des entreprises et les objectifs que les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises ont en matière de développement économique;
3. Attribuer les ressources et les mandats appropriés.

En parallèle, il faudrait favoriser l'émergence de services partagés, au choix du CLD et selon ses besoins, et ce, pour certains types de services tels que les formations ou l'accompagnement spécialisé. Cela permettrait des économies d'échelle en plus de faire en sorte que les gains de compétence et de capacité permettent d'augmenter le degré de satisfaction des entrepreneurs.

### **3- Moduler les interventions des organismes de développement économique métropolitains et provinciaux aux orientations des PALEE**

Les CLD de Montréal constituent un formidable vecteur en matière de développement économique local compte tenu du caractère distinctif de chacun des territoires. En effet, la prise en charge du milieu pour assurer le développement local de leur territoire et la diversité des initiatives font en sorte que les CLD sont aujourd'hui reconnus pour leur expertise et leurs services de proximité.

À ce titre, à travers leurs grandes orientations stratégiques, les **plans d'action locaux pour l'économie et l'emploi (PALÉE)** sont un reflet des aspirations du milieu économique local. Chaque milieu établit donc ses priorités d'intervention. Il devient ainsi primordial que les orientations des instances de développement économique métropolitaines et provinciales modulent davantage leurs interventions en fonction des réalités locales, en permettant une synergie et une complémentarité des actions entre les partenaires.

Plus précisément, une meilleure intégration dans le temps et sur la forme devrait être réalisée entre la stratégie de développement économique de Montréal et les 18 plans d'action locaux pour l'économie et l'emploi (PALÉE) élaborés par les CLD de Montréal, au même titre que cela se fait pour le plan d'urbanisme par exemple.

### **4- Bonifier les budgets de fonctionnement des CLD de Montréal**

La situation budgétaire de certains CLD montréalais fait en sorte que plusieurs CLD ne disposent pas d'un budget de fonctionnement adéquat. Dans le but de remédier à cette iniquité et améliorer le continuum des services aux entrepreneurs montréalais, le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal devraient **réajuster le financement** des services de première ligne offerts par les CLD de Montréal.

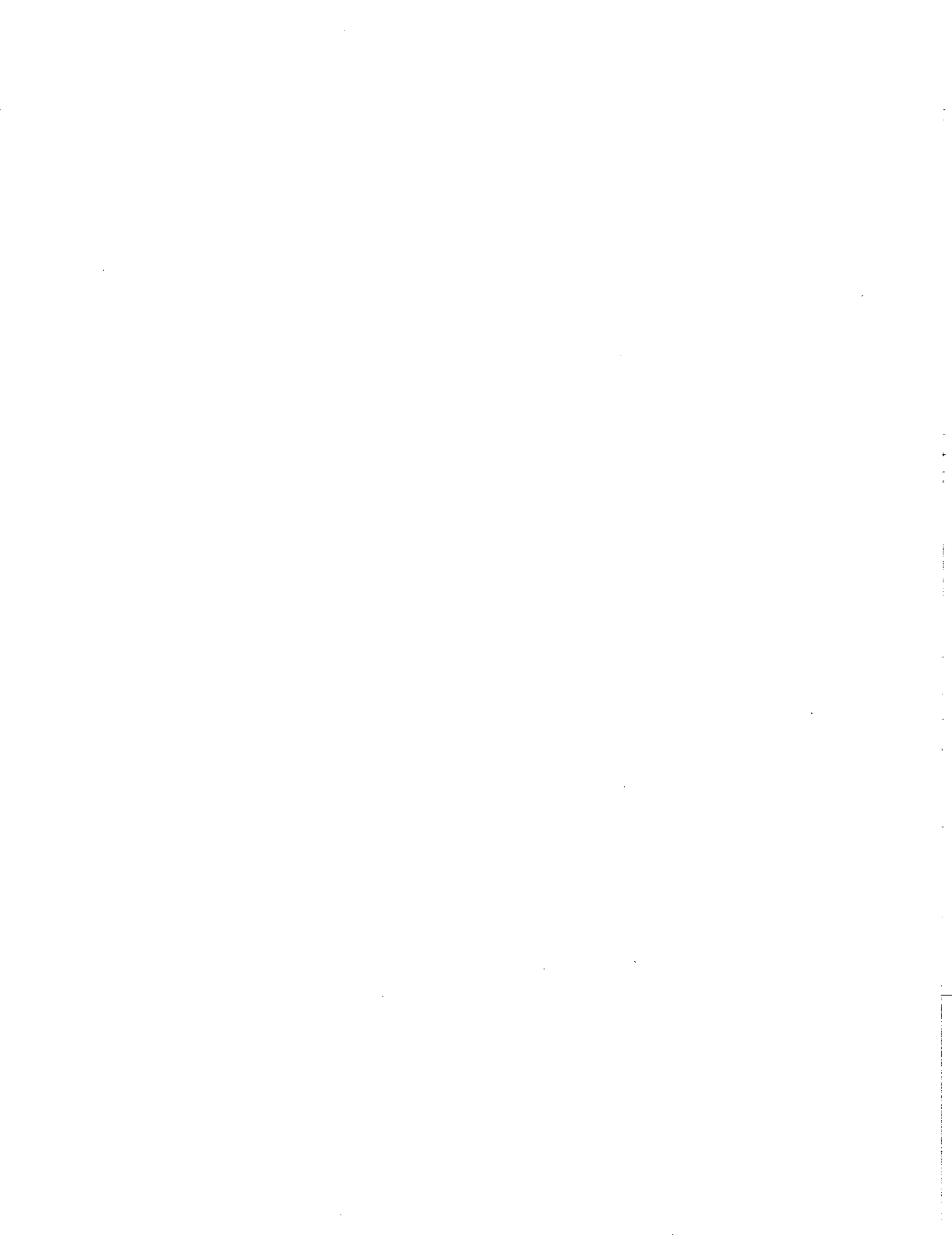
Plus précisément, afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les CLD de Montréal, et tel que proposé en 2007 dans le rapport Raymond Chabot Grant Thornton<sup>4</sup>, il serait approprié que les CLD de Montréal obtiennent :

- Un financement supplémentaire de **1 312 626 \$** pour assurer à l'ensemble des CLD un budget de fonctionnement adéquat;
- Un financement supplémentaire pour les programmes de subvention et les interventions auprès des entreprises, ainsi que pour la bonification à la performance;

---

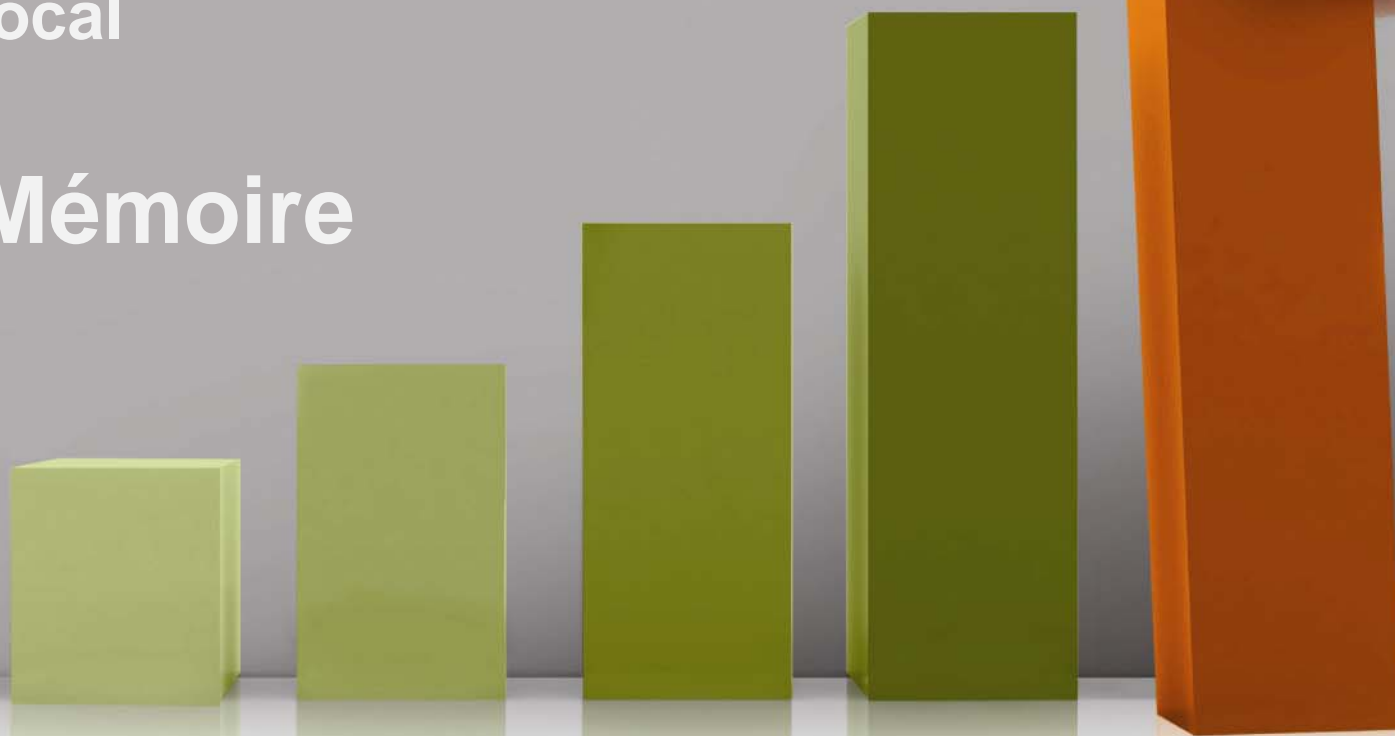
<sup>4</sup> Proposition d'un cadre de financement équilibré pour les centres locaux de développement de Montréal, RCGT

- Une contribution de 40 % de la Ville de Montréal comme cela se fait ailleurs au Québec (contribution des MRC);
- Une révision des règles de gouvernance afin de permettre un meilleur arrimage entre les bailleurs de fonds et les CLD, règles qui intégreraient des notions de performance des divers organismes impliqués.



# La valorisation du développement économique local

## Mémoire



Présenté à la Commission d'agglomération sur  
le développement économique et urbain et  
l'habitation





## Développement économique LaSalle

- Créé en 1984 comme commissariat industriel pour la Ville de LaSalle;
- Ajout du mandat CLD en 2004;
- Volonté ferme de l'arrondissement de LaSalle de regrouper tous les services aux entreprises à une même adresse;
- La majorité des membres du conseil d'administration provient du secteur privé.





## Développement économique LaSalle

- Le PALÉE est l'unique outil de planification stratégique en matière de développement économique pour LaSalle;
- La vision du développement économique est de créer un milieu où il fait bon vivre, travailler et se divertir;
- L'objectif du développement économique à LaSalle est de faire de LaSalle un milieu innovant.

A decorative header consisting of a row of five 3D rectangular blocks. The first four blocks are light green, and the fifth block is orange. They are set against a dark grey background and cast reflections on a white surface below.

## Résolution de Développement économique LaSalle

Versement complet des sommes CLD incluant les montants :

- SAJE-JP, SAJE-MS;
- 2<sup>e</sup> ligne en économie sociale;
- Concours québécois en entrepreneuriat.

A decorative header consisting of a horizontal row of five rectangular blocks. From left to right, the colors are light green, medium green, dark green, and orange. The blocks are set against a light gray background and cast soft shadows on a white surface below them.

## Position de Développement économique LaSalle

- Considère le rapport RCGT 2007 comme étant toujours valable et d'actualité;
- Maintient son appui aux propositions collectives des 18 CLD et CDÉC de l'agglomération de Montréal.

A decorative header consisting of a row of five 3D rectangular blocks. From left to right, the colors are light green, medium green, dark green, olive green, and orange. The blocks are set against a grey background and cast soft shadows on a white surface below them.

## Constats de Développement économique LaSalle

- Les CLD sont des acteurs incontournables du développement économique local;
- La trop grande variété d'organismes affaiblit le rôle de première ligne des CLD;
- Développement économique LaSalle est d'avis que la structure du développement économique à Montréal doit être avant tout géographique dans son offre de première ligne et sectorielle pour ce qui est des services spécialisés de deuxième ligne;
- L'offre de service par clientèle qui s'est largement répandue au cours des décennies est à notre avis inappropriée en 2012.

A decorative header consisting of a row of five rectangular blocks of varying heights and colors: four light green blocks followed by one taller orange block. Below the blocks is a white reflective surface.

## Constats de Développement économique LaSalle

- La conclusion à l'effet qu'il y a trop de ressources consacrées au développement économique à Montréal n'a malheureusement pas fait l'objet d'une analyse rigoureuse le démontrant formellement, le qualifiant correctement et, surtout, le comparant de manière scientifique. Ce qui mériterait sûrement d'être fait;
- À défaut de recherche exhaustive, nous proposons d'utiliser l'identification des acteurs en entrepreneuriat réalisée par la CRÉ de Montréal dans le cadre du projet PEM où il ressort clairement qu'il y a une multiplication d'organismes dédiés à des clientèles particulières ou à des secteurs géographiques et qui ont des mandats qui se chevauchent.

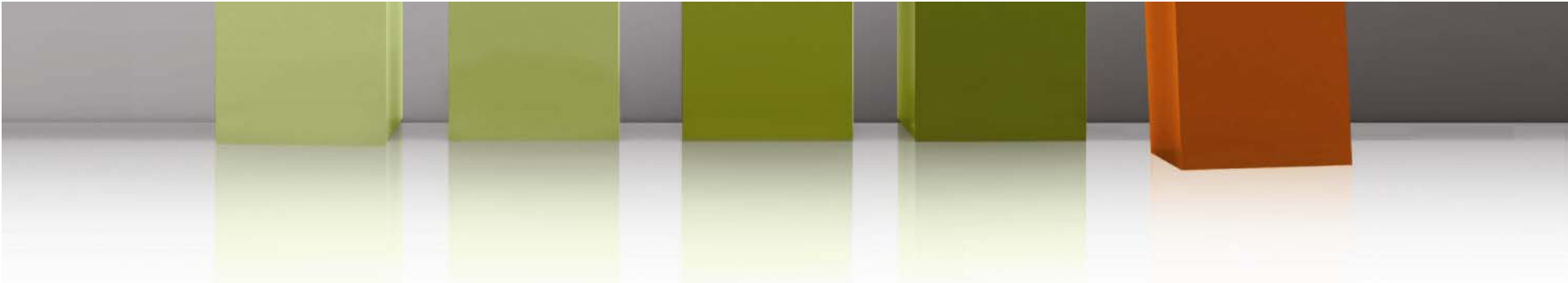
# Présentation

## “Les joueurs de la chaîne entrepreneuriale”



# Recommandations de Développement économique LaSalle



- 
- A decorative header consisting of a horizontal row of five rectangular blocks. The first four blocks are light green, and the fifth block is orange. They are set against a dark grey background and cast soft shadows on a white surface below.
1. Clarifier les rôles et les responsabilités des acteurs de première ligne dans la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises;
  2. Favoriser davantage l'intégration entre les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat et du développement économique en général par une segmentation clairement définie des acteurs de 1<sup>ère</sup> ligne et de 2<sup>e</sup> ligne;
  3. Moduler les interventions des organismes de développement économique métropolitains et provinciaux aux orientations des PALEE;
  4. Bonifier les budgets de fonctionnement des CLD de Montréal.



A decorative header consisting of a row of five 3D rectangular blocks. From left to right, the colors are light green, medium green, dark green, olive green, and orange. The blocks are set against a grey background and cast soft shadows on a white surface below them.

# 1. Clarifier les rôles et les responsabilités des acteurs de première ligne

## Proposition 1 :

Permettre aux CLD de Montréal d'offrir directement les services de soutien au démarrage et de suivi dans le cadre du programme Jeunes promoteurs (JP) et d'intégrer ces sommes au budget du CLD

## Proposition 2 :

Permettre aux CLD de Montréal de gérer localement la mesure STA, tout en utilisant le cadre de financement actuellement en vigueur à Emploi-Québec

## Proposition 3 :

Tous les mandats par clientèle devraient être réévalués et se voir confiés, avec les ressources afférentes, soit à un organisme de deuxième ligne, soit à un CLD



## **2. Favoriser davantage l'intégration des acteurs par une segmentation clairement définie de la 1<sup>ère</sup> et de la 2<sup>e</sup> ligne**

- 1.** Définir ce qu'est la première ligne et ce qu'est la deuxième ligne (segmentation claire);
- 2.** Identifier les besoins des entreprises et les objectifs que les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises ont en matière de développement économique;
- 3.** Attribuer les ressources et les mandats appropriés.

A decorative header consisting of a row of five 3D rectangular blocks. The first four blocks are light green, and the fifth block on the right is orange. They are set against a dark grey background and cast soft shadows on a white surface below.

### **3. Moduler les interventions des organismes de développement économique métropolitains et provinciaux aux orientations des PALEE**

- Une meilleure intégration dans le temps et sur la forme devrait être réalisée entre la stratégie de développement économique de Montréal et les 18 plans d'action locaux pour l'économie et l'emploi (PALÉE) élaborés par les CLD de Montréal, au même titre que cela se fait pour le plan d'urbanisme par exemple

A decorative header consisting of five vertical rectangular blocks of varying heights and colors (light green, medium green, dark green, and orange) arranged in a row against a grey background. The blocks are reflected on a white surface below them.

## 4. Bonifier les budgets de fonctionnement des CLD de Montréal

- Un financement supplémentaire tel que défini dans le rapport RCGT pour assurer à l'ensemble des CLD un budget de fonctionnement adéquat;
- Un financement supplémentaire pour les programmes de subvention et les interventions auprès des entreprises, ainsi que pour la bonification à la performance;
- Une contribution de 40 % de la Ville de Montréal comme cela se fait ailleurs au Québec (contribution des MRC);
- Une révision des règles de gouvernance afin de permettre un meilleur arrimage entre les bailleurs de fonds et les CLD, règles qui intégreraient des notions de performance des divers organismes impliqués.

# La valorisation du développement économique local

## Mémoire



Présenté à la Commission d'agglomération sur  
le développement économique et urbain et  
l'habitation

