



*Mémoire présenté à la*

**COMMISSION PERMANENTE  
SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET URBAIN  
ET L'HABITATION**

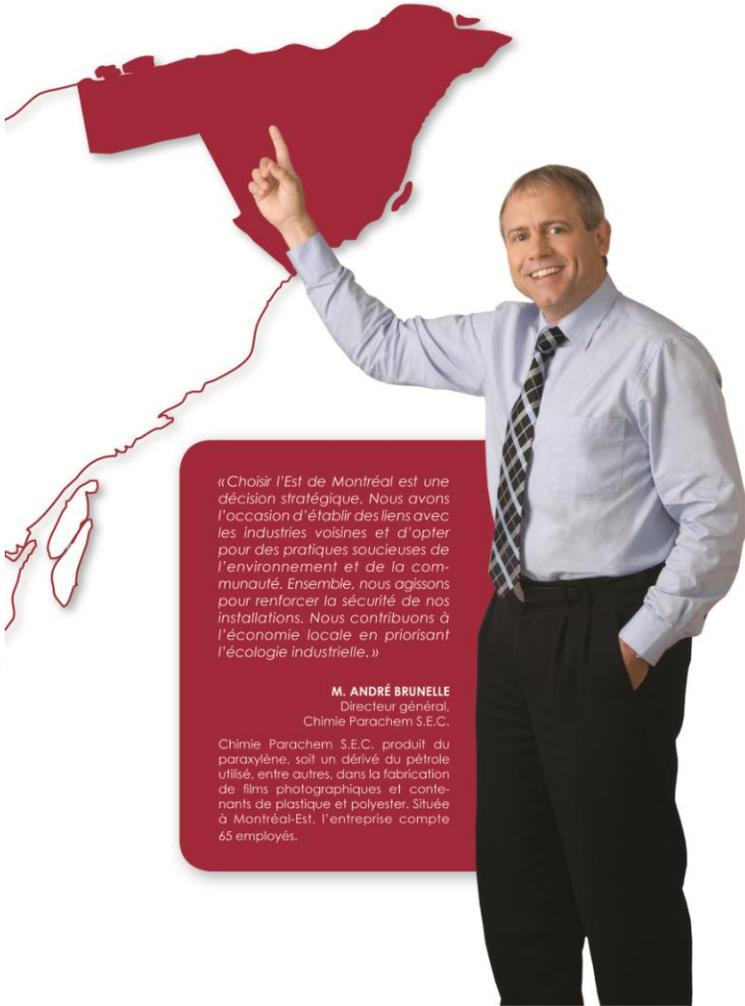
*dans le cadre de l'examen public sur la valorisation  
du développement économique local à Montréal*

**SOCIÉTÉ  
DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE**

Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles-Montréal-Est

**10 mai 2012**

## DES VISAGES DE L'ÉCONOMIE DE L'EST



«Choisir l'Est de Montréal est une décision stratégique. Nous avons l'occasion d'établir des liens avec les industries voisines et d'opter pour des pratiques soucieuses de l'environnement et de la communauté. Ensemble, nous agissons pour renforcer la sécurité de nos installations. Nous contribuons à l'économie locale en priorisant l'écologie industrielle.»

**M. ANDRÉ BRUNELLE**  
Directeur général,  
Chimie Parachem S.E.C.

Chimie Parachem S.E.C. produit du paraxylène, soit un dérivé du pétrole utilisé, entre autres, dans la fabrication de films photographiques et contenants de plastique et polyester. Située à Montréal-Est, l'entreprise compte 65 employés.

«Bénéficier des services de la SODEC RDP • PAT • ME aura été déterminant dans le développement et la croissance de notre projet d'affaires. L'accompagnement et le soutien financier offerts représentent un réel effet de levier.»

**Mme JOSÉE LAPRATTE**  
Directrice générale

Les Relevailles de Montréal, Centre de Ressources Périnatales  
Entreprise d'économie sociale qui œuvre à Pointe-aux-Trembles depuis 25 ans et offre, avec son équipe de 15 personnes, un éventail d'activités, de services et de formation en périnatalité.



«Étant en affaires depuis 42 ans dans l'est de l'île de Montréal, j'ai été témoin de l'expansion de notre économie locale. Nos efforts collectifs de développement économique portent fruits et je suis fier de pouvoir y contribuer positivement.»

**M. JOSEPH PAVENTI**  
Président fondateur, JP Metal America

JP Metal America fabrique des présentoirs et étalages en bois et métaux pour les grands magasins, manufacturiers de vêtements et boutiques spécialisées. Son établissement de Rivière-des-Prairies embauche plus de 500 personnes et sa production est distribuée dans l'ensemble de l'Amérique du Nord et aussi en Europe.



«Afin d'améliorer nos pratiques d'affaires, il est particulièrement intéressant d'échanger avec nos pairs, de bénéficier de l'expérience des entrepreneurs de notre région et de partager nos propres bons coups. Le maillage entre chefs d'entreprises est un choix gagnant.»

**M. MARIO MONTPETIT**  
Président-directeur général, Groupe Delom

Groupe Delom, une entreprise de Pointe-aux-Trembles, œuvre dans la fabrication, réparation et distribution d'équipements électromécaniques rotatifs dédiés aux secteurs de l'énergie et de l'industrie de transformation. Elle compte sur une équipe de 300 employés pour offrir un service de qualité et soutien constant à sa clientèle nord-américaine.

## TABLE DES MATIÈRES

### INTRODUCTION

1. Présentation de la SODEC RDP • PAT • ME	5
2. Le développement local, au service de l'entrepreneuriat québécois	8
3. Favoriser une gestion axée sur les résultats	11
4. L'action concertée, une pratique gagnante	13
5. Quand de bonnes pratiques locales rayonnent régionalement et nationalement	15
6. Quand la régionalisation ne sert plus le développement local	17

**ANNEXE I** : Historique de l'organisation

**ANNEXE II** : Composition du conseil d'administration de la SODEC RDP • PAT • ME

**ANNEXE III** : Historique de Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est

**ANNEXE IV** : Tissu économique de l'Est de Montréal

**ANNEXE V** : Recommandations des CDEC et des CLD

#### **Utilisation du masculin**

Dans ce document, l'utilisation du masculin pour désigner les personnes a comme seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination les individus des deux sexes.

#### **Organismes CLD**

Dans ce document, l'utilisation du terme CLD fait référence à toutes les organisations ayant le mandat CLD sans égard à leur nom et cela inclus les membres de l'INTER-CDEC et de l'INTER-CLD.

## INTRODUCTION

La Société de développement économique Rivière-des-Prairies • Pointe-aux-Trembles • Montréal-Est (CLD) (SODEC RDP • PAT • ME) est une organisation de développement économique locale de l'Est de Montréal qui a pour mission de favoriser de façon concertée l'essor économique de la ville de Montréal-Est et de l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles, par le développement, la pérennité et la rétention des entreprises et de l'emploi. Elle œuvre depuis 20 ans dans son milieu et réussit à atteindre des résultats significatifs pour stimuler l'économie locale.

Elle présente aujourd'hui à la Commission permanente sur le développement économique et urbain, ses réflexions et recommandations dans le cadre de l'examen public sur la valorisation du développement économique local à Montréal. Elle espère que ses propositions contribueront à la réflexion et au travail des commissaires.

M. Michel Taylor  
Président de la SODEC RDP • PAT • ME

Mme Annie Bourgoïn  
Directrice générale de la SODEC RDP • PAT • ME

Montréal 

 Rivière-des-Prairies  
Pointe-aux-Trembles  
Montréal 

  
Montréal-Est

 Développement  
économique Canada  
Canada Economic  
Development  
Canada 

Emploi  
Québec 

## 1. Présentation de la SODEC RDP • PAT • ME

Fondée en mai 1992, la Société de développement économique Rivière-des-Prairies • Pointe-aux-Trembles • Montréal-Est (SODEC RDP • PAT • ME) est une organisation de développement économique local initiée par la communauté de gens d'affaires<sup>1</sup>. Issue du secteur privé et des forces vives du milieu, elle travaille en étroite collaboration avec les autorités municipales, provinciales et fédérales. Suite à de nombreuses années d'efforts, les opérations officielles de la SODEC RDP • PAT • ME ont vu le jour en 1996. Depuis ses premières années d'implantation, la SODEC RDP • PAT • ME consacre ses activités au développement, à l'accompagnement et à l'animation de la communauté d'affaires. D'une part, elle initie de nouveaux projets dans le secteur, soutient les PME dans leur développement et aide les promoteurs dans leurs efforts de démarrage ou d'expansion. D'autre part, elle permet la création et la consolidation des entreprises et des emplois locaux, autant en économie sociale que privée.

Le 8 juin 1998, la SODEC RDP • PAT • ME s'est vue confier le rôle de mandataire du Centre local de développement de Montréal, pour l'arrondissement 09. C'est en décembre 2002 que Montréal-Est s'annexait à cet arrondissement, lequel est devenu Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles – Montréal-Est. De son côté, l'organisation a été agréée Centre local de développement (CLD), dès janvier 2004, par la Loi 34. Bien que Montréal-Est ait retrouvé une partie de son autonomie en janvier 2006 par défusion, la SODEC RDP • PAT • ME demeure le Centre local de développement désigné par l'agglomération, autant pour la ville de Montréal-Est que pour l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles.

Avec les différents mandats qui lui sont confiés et surtout par les projets qu'elle initie en réponse aux besoins des entreprises, la SODEC RDP • PAT • ME agit à toutes les phases de développement d'une entreprise, du démarrage à la croissance, et aussi dans les cas de transfert de propriétaires-dirigeants.

Certes, la SODEC RDP • PAT • ME détient avant tout une expertise pour l'accompagnement de première ligne des entrepreneurs. Toutefois, elle se distingue aussi par les services à valeur ajoutée de deuxième ligne qu'elle a développés en réponse aux besoins des entrepreneurs locaux. À cet effet, elle a notamment une expertise dans l'accompagnement d'entrepreneurs en situation de transfert d'entreprises. Aussi, l'équipe de la SODEC RDP • PAT • ME répond à des besoins de veille informationnelle et stratégique, en plus d'offrir de l'accompagnement spécifique à des projets d'innovation. Elle détient également une expertise de deuxième ligne pour l'accompagnement et le financement de projets industriels initiés par des PME innovantes dans des secteurs dits traditionnels comme : la fabrication de produits métalliques, la chimie, pétrochimie et énergie, le meuble et bois ouvré, le plastique, l'imprimerie et édition, la transformation alimentaire et le transport.

Sachant que c'est l'activité manufacturière qui participe activement à la création de valeur ajoutée et de richesse dans une économie, la clientèle de la SODEC RDP • PAT • ME est déterminante dans l'avenir économique aux niveaux local, montréalais et national. Il existe, dans l'extrême-est de Montréal, une pépinière de projets et de nombreuses entreprises innovatrices trop rarement connues et reconnues.

---

<sup>1</sup> Voir Annexe 1 : Historique de la SODEC RDP • PAT • ME

Offrant de l'emploi à valeur ajoutée à des travailleurs de tous les arrondissements et villes liées de Montréal, de même qu'à de la main-d'œuvre provenant des couronnes Nord et Sud, il est temps que ces entreprises reçoivent un appui considérable.



### **Gouvernance de la SODEC RDP • PAT • ME**

Mise sur pied en 1992 par des gens d'affaires, la SODEC RDP • PAT • ME est encore, vingt ans plus tard, une organisation appuyée, choisie, développée et gérée par les acteurs socioéconomiques locaux. Comptant sur 145 membres, surtout des entreprises industrielles, commerciales et d'économie sociale, la gouvernance de la SODEC RDP • PAT • ME est assurée par un conseil d'administration<sup>2</sup> représentant les différentes sphères du développement économique local.

Ayant opté pour une gestion axée sur les résultats, les membres, les administrateurs et l'équipe de la SODEC RDP • PAT • ME repèrent les stratégies, moyens et actions à déployer qui seront les plus porteurs pour un développement économique durable.

### **Expertise de la SODEC RDP • PAT • ME**

L'équipe actuelle de la SODEC RDP • PAT • ME est composée de onze personnes, dont huit en service aux entreprises et trois formant la direction et l'administration. Par ses pratiques de gestion, elle a choisi de former une équipe de professionnels d'expérience et aussi de déployer le plus de ressources possibles en accompagnement direct aux entreprises. De cette façon, elle a atteint un ratio exceptionnel de 75 % de masse salariale en ressources directes aux entreprises, contre seulement 25 % pour les ressources administratives. Voici la répartition de ces ressources :

#### Services directs aux entreprises

- 3 conseillers en gestion et financement
- 5 chargés de projets spécialisés :
  - Veille stratégique et informationnelle
  - Communications
  - Développement durable
  - Gestion des ressources humaines et recrutement
  - Développement de l'emploi et placement

#### Direction et services administratifs

- Direction générale
- Secrétaire réceptionniste
- Technicienne, comptabilité et financement

<sup>2</sup> Voir Annexe 2 : Conseil d'administration de la SODEC RDP • PAT • ME

## Ressources financières de la SODEC RDP • PAT • ME

Les budgets de l'organisation proviennent de différentes sources et 90 % de son financement est relié à des ententes pluriannuelles avec différents partenaires gouvernementaux. Elle s'efforce de développer des projets spéciaux et des stratégies pour assurer une portion d'autofinancement.

### Répartition budgétaire

	2010-2011		2009-2010		2008-2009	
<b>Mandats pluriannuels</b>						
CLD – Agglomération	620 318		613 087		629 181	
CLD – Ville de Montréal	90 000		90 000		90 000	
Contribution au SAJE	69 604		68 673		24 368	
Développement économique Canada	142 342		142 341		138 299	
Emploi-Québec (BIL et Placement assisté)	85 354		40 810		40 810	
<b>Sous-total :</b>	<b>1 007 618</b>	<b>90 %</b>	<b>954 911</b>	<b>92 %</b>	<b>926 063</b>	<b>89 %</b>
<b>Revenus autoférés</b>	<b>81 589</b>	<b>7 %</b>	<b>47 656</b>	<b>5 %</b>	<b>68 846</b>	<b>7 %</b>
<b>Projets spéciaux</b>	<b>31 009</b>	<b>3 %</b>	<b>34 411</b>	<b>3 %</b>	<b>40 655</b>	<b>4 %</b>
<b>Total des revenus :</b>	<b>1 120 216</b>		<b>1 036 978</b>		<b>1 035 564</b>	

En plus des sommes que la SODEC RDP • PAT • ME choisit de verser en subventions aux entreprises par les volets Jeunes Promoteurs (JP) et Fonds d'économie sociale (FES), notons que, sur ses budgets annuels, des sommes considérables doivent être contractuellement versées au SAJE Montréal-Métro, avec les incidences suivantes :

### Disponibilités budgétaires

	2010-2011	2009-2010	2008-2009
<b>Total des revenus :</b>	1 120 216	1 036 978	1 035 564
<b>Sommes à verser au SAJE</b>	69 604	68 673	24 368
<b>Fonds Jeunes Promoteurs (JP)</b>	40 000	40 000	40 000
<b>Fonds d'économie sociale (FES)</b>	100 000	100 000	120 000
<b>Disponibilité budgétaire</b>	<b>910 612</b>	<b>828 305</b>	<b>851 196</b>

Avec ses fonds disponibles, la SODEC RDP • PAT • ME est appelée à répondre à une population de 105 372 citoyens et qui est en croissance constante, de même qu'à 700 entreprises en parcs et zones industriels, en plus des 593 commerces et entreprises de services. Il s'agit d'un mandat de taille. Dans l'agglomération de Montréal, il fait peu de doute que le territoire de Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est offre un potentiel de développement économique remarquable avec des zones encore disponibles au développement industriel, commercial et résidentiel. Aussi, ce potentiel est constaté dans des marqueurs sociaux plutôt positifs. Ainsi, le revenu familial est relativement élevé et le taux de chômage assez faible. Nous pourrions croire que ce potentiel et les conditions favorables au développement donnent la possibilité à la SODEC RDP • PAT • ME de déployer une équipe à la hauteur des besoins locaux. C'est bien le contraire! Les critères d'attribution des budgets CLD ne prennent pas en compte les défis ou indicateurs économiques

directement liés aux entreprises, tels les secteurs d'activité en transformation, les enjeux de décontamination et les infrastructures à développer.

Il semble que les marqueurs sociaux retenus dans l'établissement des budgets des CLD priorisent les zones socialement défavorisées sans focus aux zones présentant des défis économiques et qu'ils n'aient pas de reconnaissance du potentiel de développement d'une localité. Ainsi, les territoires avec des taux de chômage, d'immigration, de familles monoparentales élevées obtiennent de plus grands budgets, de même que ceux avec des taux faibles de revenu familial. Malgré la taille de la population territoriale et le nombre d'entreprises à haute valeur ajoutée présentes, l'arrondissement de Rivière-des-Prairies - Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est ne peuvent compter sur des budgets à la hauteur de leurs besoins et de leur potentiel économiques. D'autant plus que l'extrême-est de l'Agglomération demande d'offrir des services-conseils à des entreprises manufacturières innovantes, de nature plus complexes que ceux à offrir aux travailleurs autonomes et aux entreprises de services traditionnels.

En plus de l'enjeu de partage budgétaire à l'intérieur de l'Agglomération de Montréal, les 18 organisations CLD de Montréal sont aussi confrontées à une attribution budgétaire bien inférieure à celle de leurs collègues des autres régions du Québec. Il y a clairement un déséquilibre entre les organisations montréalaises et les CLD des autres régions.

**Recommandation # 1 : Développement et appui au secteur manufacturier**

Reconnaître et affirmer la valeur ajoutée de la présence et du développement de la compétitivité des entreprises industrielles innovatrices œuvrant dans des filières traditionnelles, notamment celles de la fabrication de produits métalliques, de la chimie, pétrochimie et de l'énergie, du plastique, du meuble et du bois ouvré.

**Recommandation # 2 : Parcs et zones industriels**

Entreprendre des investissements d'importance pour permettre la revitalisation de parcs et zones industriels, le développement des infrastructures des parcs industriels incomplets, la décontamination des sols et la mise en place d'une stratégie attractive des parcs et zones industriels montréalais.

**Recommandation # 3 : Financement montréalais**

En plus des marqueurs sociaux, inclure de nouveaux critères dans les modes d'attribution budgétaire des organismes de développement local de Montréal, tels que le potentiel de développement économique d'un territoire, les impacts financiers de la présence des entreprises, le type d'entreprise à accompagner, en plus des résultats générés et de la performance organisationnelle.

**Recommandation # 4 : Financement équitable avec le reste du Québec**

Effectuer les représentations nécessaires pour que le gouvernement du Québec attribue aux organismes de développement local de Montréal leur juste part de financement et ainsi briser l'iniquité de financement avec les organismes du reste du Québec.

## 2. Le développement local, au service de l'entrepreneuriat québécois

C'est en 1998 que le gouvernement du Québec a créé un réseau de proximité dans toute la province, dédié à l'accompagnement des entrepreneurs, par la mise en place des Centres locaux de développement (CLD). Qualifié de guichet unique et porte d'entrée des entrepreneurs, un CLD<sup>3</sup> permet aux entrepreneurs déjà en affaires et à ceux qui désirent l'être, d'obtenir des services d'accueil, d'orientation, de référence, d'accompagnement, de financement et de suivi, autant pour les entreprises privées que collectives.

<sup>3</sup> Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, L.R.Q., chapitre M-30.01, articles 89 et ss.

Tel que souligné dans le Bilan du siècle<sup>4</sup> de M. Jean-Herman Guay, l'adoption de cette Loi fait suite au Livre blanc sur le développement local et régional rendu public par le ministre responsable du Développement des régions, Guy Chevrette, en 1997. Son objectif était de simplifier les structures administratives locales et de les rendre plus efficaces. « C'est la fin du mur-à-mur dans les programmes gouvernementaux », disait alors le ministre Chevrette.

*« Les Centres locaux de développement (CLD) constitueront un guichet unique destiné aux entrepreneurs locaux, qui pourront ainsi accéder plus facilement aux différents services offerts par l'État québécois. Chacune des municipalités du Québec sera désormais dotée d'un CLD géré par un conseil d'administration formé d'intervenants de tous les milieux : gens d'affaires, élus municipaux, chefs syndicaux, représentants d'organismes communautaires. Ceux-ci auront notamment pour mandat d'élaborer un plan de développement économique et de création d'emplois. Les CLD auront également pour mission d'encourager les initiatives en matière d'économie sociale. Le gouvernement du Québec espère ainsi que ces nouvelles structures inciteront les communautés locales à se prendre en main », précisait M. Chevrette.*

Ainsi, à l'article 90 de la Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, il est prévu que les CLD offriront l'ensemble des services de première ligne aux entreprises, élaboreront un Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE), en tenant compte notamment des grands enjeux du développement économique adoptés par la communauté métropolitaine de son territoire tout en veillant à la réalisation de ce plan d'action local. De plus, les CLD élaboreront, en tenant compte des orientations, stratégies et objectifs nationaux et régionaux, une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale, et agiront en tant qu'organisme consultatif auprès du centre local d'emploi (CLE) de son territoire.

### **Un service de proximité basé sur des enjeux locaux**

On remarque, qu'en raison du travail de concertation et d'analyse que requiert la préparation et la mise en œuvre d'un Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE), les CLD sont des acteurs hautement branchés sur les besoins, priorités et moyens à privilégier comme levier économique dans leur milieu. L'agglomération de Montréal n'est pas un milieu homogène autant dans sa population que dans les entreprises et les moteurs économiques qui l'animent. Le travail à déployer pour assurer un dynamisme entrepreneurial doit donc être modulé selon les différents territoires à l'intérieur de l'Agglomération.

Devant œuvrer sur deux territoires et avec deux entités municipales différentes, soit l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est, la SODEC RDP • PAT • ME a constaté qu'il était possible d'agir et d'exceller dans ce contexte avec les conditions gagnantes suivantes :

- Que les autorités municipales reconnaissent la légitimité d'agir de l'organisme de développement économique
- Que les autorités municipales favorisent un travail de concertation, la création de partenariat et un climat d'échange avec l'organisme de développement économique
- Qu'il existe des similitudes, soit dans la trame sociale et/ou dans le tissu économique des territoires concernés
- Que l'organisme de développement local est apte à offrir des services de proximité
- Que l'organisme de développement local maîtrise les enjeux de développement des territoires concernés

<sup>4</sup> Bilan du siècle, Université de Sherbrooke, M. Jean-Herman Guay ([bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/3810.html](http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/3810.html))

Dans ce contexte, la SODEC RDP • PAT • ME a été en mesure d'offrir un service de haute qualité et d'adapter ses approches dans les deux territoires qu'elle dessert, tout en tissant de réels espaces de collaboration, tant avec l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles que la ville de Montréal-Est.

En plus d'être la vision du gouvernement provincial, le choix d'articuler le développement économique québécois autour d'une stratégie de services de proximité est aussi partagé par les défenseurs de la culture entrepreneuriale. M. Paul-Arthur Fortin, considéré par plusieurs comme le père de l'entrepreneuriat québécois et fondateur de la Fondation de l'entrepreneurship, exprimait d'ailleurs cette vision dans son livre :

*« La proximité entre les GAEDE (Groupe d'aide aux entreprises et au développement économique) et leurs membres est une condition vitale à l'exercice d'une fonction de relais informationnel. Dès qu'il ne s'agit plus seulement d'organiser des parties de golf ou des dîners bénéfiques, ou encore de faire du lobbying, mais bien de remplir certaines fonctions stratégiques dans la nouvelle économie, on comprend mieux la nécessité d'une telle proximité.*

*La circulation d'information et de savoir, de même que l'établissement de l'entretien de réseaux de relations serrées, ne peuvent reposer que sur des liens de confiance dans le contexte de la PME. Les GAEDE agissent à cet égard comme de véritables catalyseurs, non seulement par les occasions de rencontres et de fréquentation qu'ils fournissent, mais aussi parce qu'ils offrent de manière continue des services adaptés aux besoins de leurs membres et clients.*

*Cette proximité tient non seulement aux méthodes et aux objets de travail, mais aussi à la capacité de mobiliser un milieu afin de soutenir les entrepreneurs et le développement économique. »<sup>5</sup>*

### **Segmentation de la clientèle et multiplication des ressources**

Au fil des années, de nombreuses organisations ont ajouté des services d'accompagnement aux entreprises et ont ainsi brisé le continuum de services en entrepreneuriat de Montréal. Ceci a contribué à une multiplication des ressources avec peu d'égard à l'efficacité de l'offre de services aux entrepreneurs. Comme il avait été mentionné dans le mémoire de l'Inter-CDEC de janvier 2011, la multiplication d'organismes spécialisés ou sectoriels en soutien à l'entrepreneuriat au cours des dix dernières années ne sert pas bien l'entrepreneur et ne permet pas d'agir avec proximité et efficacité.

Des services offerts en fonction de l'âge, du sexe ou de l'origine ethnique forcent l'entrepreneur à frapper à de nombreuses portes généralement hors de son territoire immédiat de résidence ou d'implantation de son entreprise. Pour un territoire comme l'extrême-est de Montréal, ceci a des répercussions importantes.

### **Quand le développement local favorise la mobilisation**

L'extrême-est de Montréal a récemment été témoin de la capacité de la SODEC RDP • PAT • ME de mobiliser les acteurs locaux, régionaux et nationaux pour défendre une économie locale. Lors de l'annonce de l'arrêt des activités de raffinage de Shell, c'est le travail de la SODEC RDP • PAT • ME et de ses alliés qui a permis de créer une telle mobilisation. Alors que plusieurs décideurs avaient déjà baissé les bras et étaient prêts à identifier l'industrie de la chimie, pétrochimie et de l'énergie de l'Est de Montréal comme étant vétuste, le travail du Groupe de mobilisation de l'Est qu'elle a formé a permis de présenter un portrait plus juste de la situation.

<sup>5</sup> « La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté », Paul-A. Fortin, Collection entreprendre (2002), p. 118.

Sans mobilisation des acteurs socioéconomiques de l'Est et son travail sur une année, force est de constater qu'il n'y aurait pas eu de Commission sur la sécurité des approvisionnements en produits pétroliers et donc pas de financement pour la relance de l'Est, ni de stratégie propre à l'Est. Il reste encore bien du travail à faire pour assurer une représentation juste de l'importance des secteurs industriels et des filières traditionnelles à Montréal. Des organisations locales sont des acteurs de premier rang pour pouvoir nommer ces enjeux et identifier des pistes d'action pour contrer certaines orientations vers des secteurs tertiaires, avec peu de valeur ajoutée, aux impacts éphémères et avec des emplois précaires.

**Recommandation # 5 : Rôle des CLD dans l'accompagnement aux entreprises**

Réitérer son appui pour le réseau des organismes montréalais responsables des mandats CLD, réaffirmer qu'il est le partenaire choisi pour l'accompagnement en entrepreneuriat et lui offrir l'assurance qu'il est la porte d'entrée des entreprises pour ainsi déployer ses services à tous les entrepreneurs de Montréal, que cela soit pour le démarrage de nouvelles entreprises et au développement de la compétitivité de celles déjà établies.

**Recommandation # 6 : Le PALÉE, outil de planification commun**

Reconnaître le PALÉE comme le principal outil de planification de développement économique local devant être élaboré suite à un processus de concertation et auquel l'ensemble des partenaires socioéconomiques sont invités à adhérer.

**3. Favoriser une gestion axée sur les résultats**

Depuis novembre 2006, l'équipe de la SODEC RDP • PAT • ME et ses administrateurs ont entrepris un virage formel pour la Gestion axée sur les résultats (GAR). La GAR conditionne l'effort et l'utilisation des ressources humaines et financières en fonction de résultats et priorités opérationnelles qui sont à leur tour liés au grand cadre de planification stratégique.

Contrairement à une gestion par activité, où le rendre compte est principalement associé à l'extrait (ex. nombre de clients, nombre de participants, nombre d'interventions...), dans la GAR, on doit, au préalable, déterminer les priorités et résultats sur lesquels on veut agir en fonction non seulement des éléments stratégiques, du mandat et des attentes signifiées, mais aussi en fonction des capacités réelles de l'organisation et des problématiques particulières sur lesquelles on souhaite agir. Ces choix de gestion et leur effet sur le rendement généré deviennent, en quelque sorte, les éléments de rendre compte de l'organisation auprès de son conseil d'administration. La GAR vise à changer la conversation autour du rendre compte. Elle interpelle la motivation derrière la décision de s'engager dans l'activité par rapport au résultat recherché et l'impact qu'a l'activité au niveau du rendement de l'organisation. Illustrons la différence dans les approches :

Exemples	Gestion par activité	Gestion axée sur les résultats
<b>Atelier de développement de compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 atelier de 3 heures</li> <li>• 15 personnes présentes</li> <li>• Profil des participants : 8 hommes et 15 femmes</li> <li>• Taux de participation de 85 %</li> <li>• 75 % était très satisfait de l'atelier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % a affirmé que l'information obtenue allait être utile pour le développement de leur entreprise</li> <li>• Après 1 mois, 25 % (après 3 mois, 50 % et après 6 mois, 75 %) des participants a affirmé avoir mis en application les notions de l'atelier</li> <li>• Dans les entreprises ayant mis en application les notions, elles ont connu en moyenne une augmentation de leur chiffre d'affaires de 23 %</li> </ul>
<b>Bulletin d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 bulletins réalisés</li> <li>• 1 500 copies imprimées</li> <li>• 43 collaborateurs à la préparation des bulletins</li> <li>• 90 % se dit satisfait des bulletins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de lectorat de 88 %</li> <li>• 83 % des lecteurs dit que l'information est utile</li> <li>• 57 % des lecteurs dit que l'information a été utile et déterminante dans une prise de décision</li> <li>• 45 % des entreprises participantes au bulletin confirme avoir obtenu des contrats suite à la parution de leur profil d'entreprise</li> </ul>

Avec la GAR, nous sommes vraiment en mesure de connaître les impacts du travail effectué alors que la gestion par activité force les organisations à se dépasser sur la quantité et le volume, sans égard nécessairement à la qualité. La SODEC RDP • PAT • ME a pu remarquer que son partenaire Développement économique Canada (DEC) a pris le virage de la GAR, mais pas nécessairement ses autres bailleurs de fonds. Il devient donc difficile pour une même organisation de produire des plans d'action et des rapports alors que ses bailleurs de fonds n'ont pas les mêmes visées.

### Résultats probants : impacts de ses investissements

À l'aide des fonds d'investissement que gère la SODEC RDP • PAT • ME, soit le Fonds local d'investissement (FLI), la SOLIDE de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles – Montréal-Est, le fonds INV'EST, le Fonds d'économie sociale (FES), et le Fonds Jeunes Promoteurs (JP), ce sont 217 entreprises qui ont bénéficié d'un effet de levier dans leur montage financier entre 1998 et 2011, pour des investissements totaux de 4 535 965 \$.

#### Fonds local d'investissement (FLI)

Nombre projets	Investissements	Investissements générés	Effet de levier	Impacts sur l'emploi
37	1 442 775 \$	10 380 510 \$	7,2	378

#### SOLIDE RDP - PAT - ME

Nombre projets	Investissements	Investissements générés	Effet de levier	Impacts sur l'emploi
20	1 036 333 \$	9 830 327 \$	9,5	355

#### Fonds d'économie sociale (FES)

Nombre projets	Investissements	Investissements générés	Effet de levier	Impacts sur l'emploi
83	1 577 027 \$	19 637 264 \$	12,5	652

#### Fonds Jeunes Promoteurs (JP)

Nombre projets	Investissements	Investissements générés	Effet de levier	Impacts sur l'emploi
77	479 830 \$	9 491 162 \$	19,8	167

RISES      INJECTION CDEC      INVESTISSEMENTS GÉNÉRÉS      EMPLOIS CRÉÉS ET CONSOLIDÉS

### Résultats probants : augmentation significative du taux de survie

Une démonstration manifeste de la qualité des services d'accompagnement de la SODEC RDP • PAT • ME se constate par le taux de survie des entreprises qu'elle a financées. En comparant ces résultats à ceux de la moyenne nationale de l'étude du MDEIE, on remarque qu'une entreprise accompagnée, appuyée financièrement et suivie par son CLD, augmente considérablement ses chances de succès, voire elle les double.

Taux de survie des entreprises		
	Financée par la SODEC RDP • PAT • ME <sup>6</sup>	Étude du MDEIE sur les PME québécoises
Après un an	98 %	75 %
Après trois ans	80 %	48 %
Après cinq ans	71 %	35 %
Après dix ans	42 %	22 %

#### Recommandation # 7 : Gestion axée sur les résultats (GAR)

Inclure des volets d'analyse de rendement, selon des principes de gestion axée sur les résultats (GAR), dans les modes de rendre compte des organismes de développement local montréalais et s'éloigner d'une gestion par activité.

## 4. L'action concertée, une pratique gagnante

Au cours de ses 20 ans d'implication en développement économique local, la SODEC RDP • PAT • ME a été appelée à travailler à de nombreuses reprises en concertation avec d'autres organisations pour la mise en œuvre de projets destinés aux entreprises. Parfois même, cette collaboration était à une échelle plus large que l'extrême-est de Montréal. On remarque qu'avec la réunion de certaines conditions, cette pratique s'est souvent avérée gagnante pour les entreprises et les partenaires. Par exemple, les partenariats ont été davantage une réussite si :

1. Existence d'un intérêt commun des organisations d'agir pour répondre aux besoins des entreprises
2. Réunion efficace et active d'expertises complémentaires
3. La SODEC RDP • PAT • ME pouvait déployer son rôle de premier répondant aux entreprises
4. Il n'existe pas de dédoublement dans les services offerts
5. Une réelle participation déterminante des partenaires dans la réussite du projet

### Exemples de partenariats gagnants

#### 1. Innovation

Projet pilote entre le CEPROCQ et la SODEC RDP • PAT • ME pour l'accompagnement en gestion de projets d'innovation soutenus pour leur développement technologique par le CEPROCQ. Ainsi, la SODEC RDP • PAT • ME accompagne en conseils, gestion et financement des projets sur tout le territoire québécois, surtout pour du développement dans la chimie verte.

Notons que ce partenariat est directement en lien avec l'attention particulière de la SODEC RDP • PAT • ME pour l'innovation. Depuis plus de 12 ans, elle pilote la mise en place d'un Centre d'innovation de la PME (CIPME) et souhaite toujours que l'Est soit doté d'une telle ressource et de cette expertise. Aussi, pendant plus de deux, la SODEC RDP • PAT • ME jouait le rôle d'accompagnateur spécialisé pour toute l'île de Montréal pour le Programme d'aide aux inventeurs du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST) de l'époque. Son équipe a donc les compétences pour accompagner des entrepreneurs dans leur processus d'innovation depuis de nombreuses années.

<sup>6</sup> Notons aussi que les entreprises financées par la SODEC RDP • PAT • ME sont de petites et moyennes entreprises, habituellement en démarrage ou assez jeunes, et que plusieurs œuvrent dans le développement de produits manufacturiers. Ce sont tous des facteurs aggravants sur le taux de succès des entreprises. Malgré tout, elles arrivent à doubler le taux de succès moyen québécois.

## 2. Verdissement industriel

Campagne de verdissement industriel, une collaboration entre la SODEC RDP • PAT • ME et le Conseil régional en environnement (CRE), la SOVERDI et l'Éco-Quartier. Comptant sur ses contacts étroits avec les entreprises, la SODEC RDP • PAT • ME a pu promouvoir cette bonne pratique d'affaires et coordonner le projet tout en comptant sur l'expertise technique de ses partenaires.

## 3. Placement assisté

Réunissant les efforts des membres de l'Inter-CDEC à ceux d'Emploi-Québec, le service de placement assisté a été ajouté à l'offre de service de la SODEC RDP • PAT • ME. Sachant que le recrutement est un enjeu majeur dans les entreprises, Emploi-Québec a pu compter sur les liens étroits tissés par la SODEC RDP • PAT • ME avec les entreprises, pour repérer des emplois disponibles et favoriser le placement de main-d'œuvre. Un autre bel exemple de réussite.

## 4. Culture entrepreneuriale

Soucieuse de développer une forte culture entrepreneuriale dans le milieu, la SODEC RDP • PAT • ME s'est alliée avec les Carrefours jeunesse-emploi (CJE) afin de réaliser des projets d'importance pour la sensibilisation des jeunes au métier d'entrepreneurs. Comptant sur l'expertise de la SODEC RDP • PAT • ME et les contacts des CJE dans les écoles, ces projets sont une réussite depuis maintenant plus de cinq ans.

**Des expériences moins fructueuses**

Comme acteur de développement économique local actif depuis vingt ans, la SODEC RDP • PAT • ME a pu bâtir des bases d'information importantes sur les entreprises et développer son intelligence économique de façon remarquable. Ceci était connu, elle est souvent sollicitée pour accéder à ses informations, habituellement obtenues sous le sceau de la confidentialité.

Dans cet ordre d'idée, au fil des années, il nous a été possible de constater que lorsque le CLD est interpellé dans un projet seulement pour promouvoir l'initiative d'un tiers ou que son intervention n'est demandée que pour avoir accès à ses bases de clients et d'information, cela s'avère nettement moins des partenariats mutuellement efficaces. Encore une fois, ce sont des cas où le continuum de services est potentiellement rompu et où la reconnaissance du CLD comme acteur principal de première ligne est écartée.

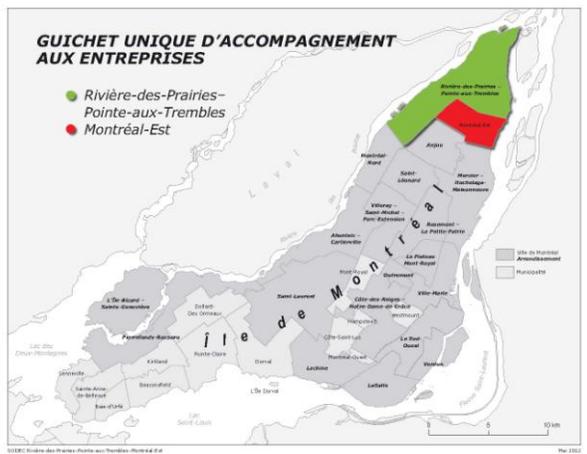
**Recommandation # 8 : Actions concertées**

Encourager, reconnaître et partager les bonnes pratiques dans la mise en œuvre d'actions concertées mutuellement gagnantes et respectueuses du mandat de première ligne des CLD dans le développement économique montréalais.

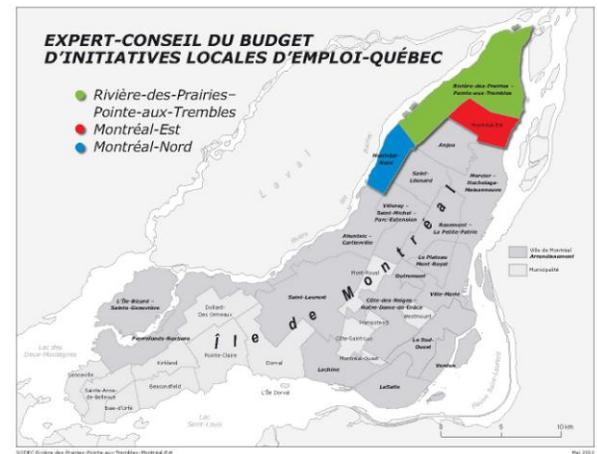
**5. Quand de bonnes pratiques locales rayonnent régionalement et nationalement**

L'expertise que la SODEC RDP • PAT • ME a développé au fil des années est reconnue au-delà de son territoire d'intervention. Elle a même pu régulièrement la transposer ailleurs et ainsi rayonner localement, régionalement et même nationalement. Bien que, selon la répartition territoriale de l'agglomération, la SODEC RDP • PAT • ME offre ses services de première ligne aux entrepreneurs dans l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est, elle déploie aussi certains services de deuxième ligne dans des territoires élargis.

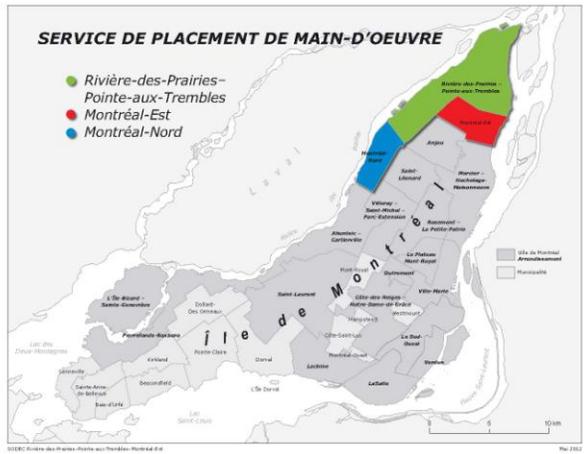
En effet, soit par des mandats qui lui sont conférés, des projets qu'il déploie ou l'expertise précise qu'il détient, nous croyons qu'il est pertinent qu'un organisme local de développement puisse avoir la légitimité d'agir dans des horizons élargis. Ce partage de compétences permet notamment à des organisations de recourir ponctuellement à l'expertise d'un collègue. En raison du caractère exceptionnel d'un projet ou d'un besoin, il n'est d'ailleurs pas pertinent pour toutes les organisations de développer une expertise précise dans des domaines pointus comme le transfert d'entreprises, l'accompagnement de projets technologiques, le développement industriel... Voici des exemples de la couverture des services de la SODEC RDP • PAT • ME, toujours offerts en respect des organisations locales, et pour que le lien de première ligne soit avec le CLD :



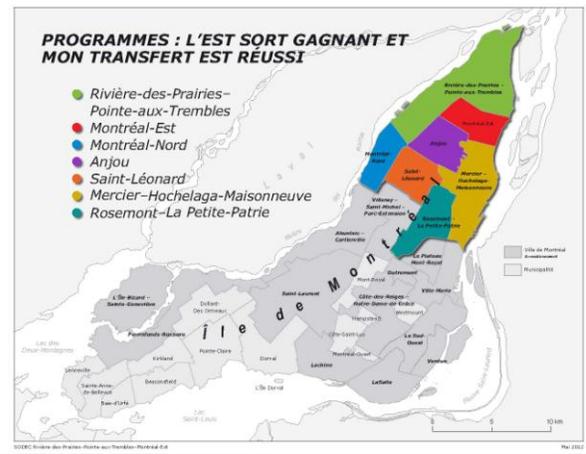
Responsabilité territoriale de la SODEC RDP • PAT • ME pour les services de première ligne aux entrepreneurs Effectif depuis 1998



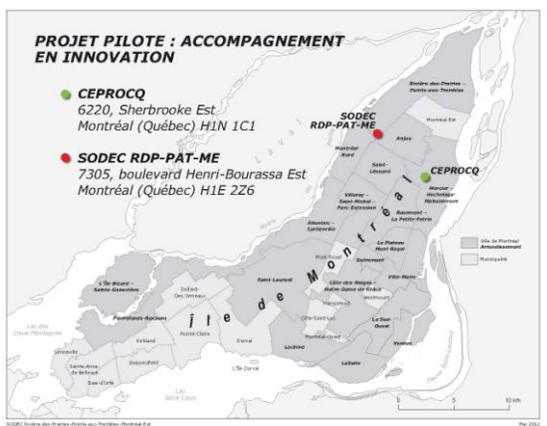
Responsabilité territoriale de la SODEC RDP • PAT • ME pour son rôle d'expert-conseil du Budget d'initiatives locales d'Emploi-Québec Effectif depuis 2007



Responsabilité territoriale de la SODEC RDP • PAT • ME pour le service de Placement assisté local d'Emploi-Québec Effectif depuis 2010



Étendue du Programme de gestion du changement développement de la SODEC RDP • PAT • ME et d'Emploi-Québec Effectif depuis 2010



Étendue du projet pilote entre la SODEC RDP • PAT • ME et le CEPROCQ pour l'accompagnement de projets d'innovation Effectif depuis 2011

**Un rayonnement national : la culture entrepreneuriale**

En plus des services illustrés ci-haut, la SODEC RDP • PAT • ME se distingue notamment dans le développement de la culture entrepreneuriale québécoise. Mentionnons le succès national de son projet « J'entreprends avec Marc de Chantilly », qui a été développé en collaboration avec les Carrefours jeunesse-emploi (CJE) de Rivière-des-Prairies et Pointe-aux-Trembles – Montréal-Est. Devant le succès local, ses outils ont été commercialisés dans toutes les régions du Québec où maintenant 88 CJE, écoles, CLD et maisons de jeunes l'utilisent actuellement. De plus, la SODEC RDP • PAT • ME et les CJE locaux ont instigué une formation qu'ils ont offerte avec l'appui de la CRÉ aux intervenants des maisons de jeunes de Montréal.



Jeu « J'entreprends avec Marc de Chantilly », développé par la SODEC RDP • PAT • ME et les CJE RDP et PAT/ME.

La SODEC RDP • PAT • ME l'a commercialisé et en a vendu 88 copies partout au Québec.

Depuis les deux dernières années, la réussite et le rayonnement hors du commun de ce projet ont été illustrés et cités en exemple dans plusieurs congrès et colloques d'entrepreneuriat et d'éducation.

**Expertise en transfert d'entreprises : un rayonnement montréalais :**

Suite au recensement des entreprises industrielles que la SODEC RDP • PAT • ME a pu réaliser avec le soutien financier d'Emploi-Québec, elle a développé un programme qui permet d'agir sur deux axes : les entreprises éprouvant des besoins immédiats pour soutenir leur relance économique et les entrepreneurs qui seront plongés ou entreprendront le transfert de leur entreprise. Ceci lui a permis de répondre directement à certains besoins identifiés dans le recensement.

En regard au projet de Gestion du changement - volet 2 : Faciliter les transferts et la préparation de la relève à la direction, la SODEC RDP • PAT • ME propose aux entreprises de l'Est de Montréal qui pourraient changer de propriétaire ou de dirigeant dans les trois prochaines années, de les accompagner dans l'identification de leur relève, dans la préparation de leur plan de relève et le transfert progressif de leurs fonctions de gestion. Ceci, afin de faciliter le processus de transfert de propriétaires-dirigeants lors de leur retrait progressif des affaires. Alors que la SODEC RDP • PAT • ME avait mesuré lors de ces recensements que le nombre d'entreprises dans cette situation était passé de 32 en 2005 à 77 en 2008-2009, elle a agi promptement avec une solution développée sur mesure.

Pour réaliser ce projet, l'équipe des conseillers de la SODEC RDP • PAT • ME a été spécifiquement formée pour intervenir dans des cas de relève et a pu mettre sur pied une table d'experts en la matière. Sur le territoire de l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est, la SODEC RDP • PAT • ME accompagne les entreprises, effectue les prédiagnostics et leur offre des conditions avantageuses déjà négociées avec Emploi-Québec pour que celles-ci reçoivent de l'aide du consultant à des coûts très compétitifs.

Dans la mesure où une entreprise de l'Est voudrait bénéficier des modalités de cette entente, la SODEC RDP • PAT • ME invitera le CLD local à agir en première ligne avec le client, pourra l'assister dans le prédiagnostic au besoin et l'entreprise pourra bénéficier des mêmes tarifs de l'entente avec Emploi-Québec. Ceci entre dans l'objectif de continuum de services, lequel est bonifié de l'expertise d'un collègue. Notons que ce projet a suscité l'intérêt de d'autres CLD et la SODEC RDP • PAT • ME a partagé son expérience et favorise un partage d'expertise à trois autres CLD de Montréal.

**Recommandation # 9 :**

Encourager le déploiement d'expertise locale à des échelles régionales et ainsi favoriser le partage et la reconnaissance d'expertises et la mise en commun de ressources tout en préservant le lien de première ligne entre le CLD et ses entreprises locales.

**6. Quand la régionalisation ne sert plus le développement local**

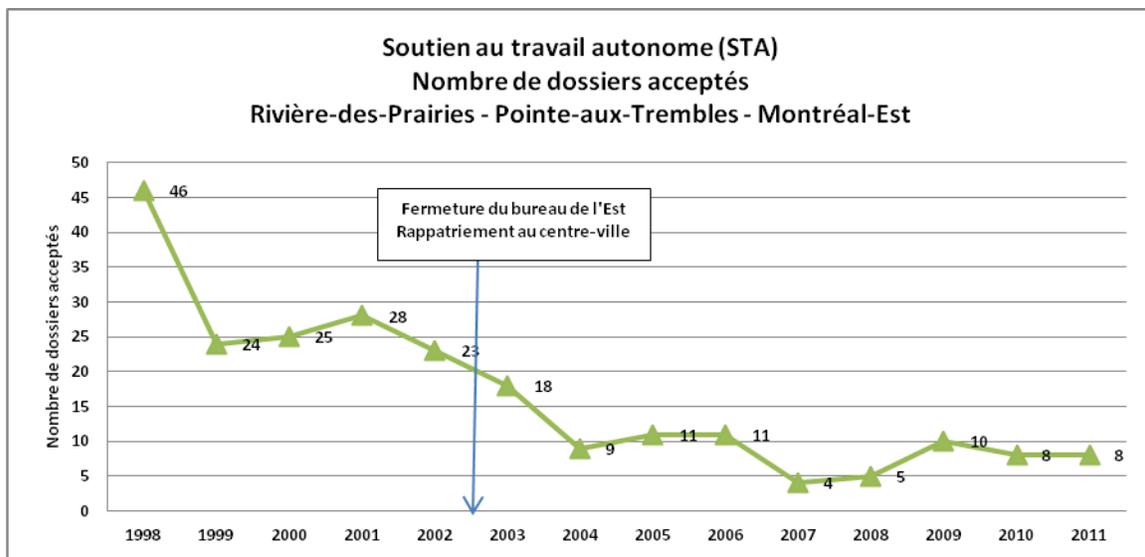
Malgré la mise en place du réseau des CLD à Montréal, ceux-ci n'ont pas toujours la possibilité d'agir comme leurs collègues des régions et d'être le réel guichet d'accueil aux entreprises. En effet, que cela soit notamment pour le programme de Soutien au travail autonome (STA), Jeunes Promoteurs (JP), la mesure de suivi ou la gestion administrative du Fonds local d'investissement (FLI), les organismes de développement local agissant comme CLD à Montréal se voient souvent imposer des partenariats régionaux sans égard aux besoins, aux retombées et à l'efficacité de leur application locale.

Il s'avère que, pour certains, ceci a des retombées positives et ils peuvent témoigner en ce sens, alors que, pour d'autres, les résultats sont nettement moins probants. Dans un souci d'adoption de pratiques de gestion

axée sur les résultats, la SODEC RDP • PAT • ME est préoccupée par le manque ou la diminution de résultats dans l'extrême-Est de Montréal. Nous convenons tous que promouvoir des services sur tout le territoire montréalais peut s'avérer un enjeu et force est de constater que l'effort n'est pas toujours mis pour déployer des efforts et ainsi générer des résultats dans des quartiers éloignés du centre-ville.

### Des exemples évocateurs

Depuis les quinze dernières années, la mesure de Soutien au travail autonome a connu une baisse significative pour l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est, alors que localement l'esprit d'entreprendre n'a pas connu cette baisse. Au contraire, durant cette même période, la SODEC RDP • PAT • ME a continué d'accueillir mensuellement autant de personnes pour ces ateliers sur le démarrage d'entreprise.



On constate que le nombre de dossiers acceptés à STA dans le territoire a connu une baisse significative au moment où Emploi-Québec a retiré les cibles locales (nombre de dossiers minimum) pour créer des cibles régionales. Cela a aussi coïncidé avec le moment où le service n'était plus offert dans l'Est, mais plutôt dans les bureaux du SAJE au centre-ville. Connaissant les enjeux de transport collectif de l'Est et le type de clientèle visée par cette mesure, ce manque de proximité doit certainement nuire.

Un autre exemple préoccupant est celui de l'accompagnement des dossiers Jeunes Promoteurs pour le territoire de l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles et la ville de Montréal-Est. Contractuellement, la SODEC RDP • PAT • ME doit obligatoirement rémunérer un tiers, en occurrence le SAJE Montréal-Métro, pour ce service. De fait, au cours des trois dernières années, aucun dossier n'a été traité et présenté au comité local par cet organisme qui reçoit tout de même son financement en totalité.

Devant l'absence de résultats probants depuis de nombreuses années, la SODEC RDP • PAT • ME s'efforce de promouvoir localement le Fonds, accompagne les entrepreneurs et atteint elle-même ses objectifs d'offrir environ 45 000 \$ annuellement en bourse Jeunes Promoteurs. Il est donc indéniable qu'il y a un potentiel entrepreneurial dans ce territoire. Travaillant sur des montages financiers diversifiés avec tous ses entrepreneurs, les dossiers Jeunes Promoteurs que la SODEC RDP • PAT • ME traite elle-même sont des

dossiers qu'elle aurait tout de même à accompagner pour ces autres outils de financement. La SODEC RDP • PAT • ME craint que ce mode d'attribution des budgets ne favorisent aucunement l'atteinte de résultats pour ce sous-traitant qui n'est aucunement contraint d'offrir ses services sur tout le territoire montréalais.

**Recommandation # 10 :**

Permettre aux localités d'identifier ses besoins réels locaux en matière de services de première et deuxième ligne, de pouvoir choisir de recourir ou non aux services d'un tiers et surtout d'exiger de toutes les organisations de développement économique local et d'accompagnement des résultats concrets.

## **Annexe I : Historique de l'organisation**

Fondée en mai 1992, la Société de développement économique Rivière-des-Prairies • Pointe-aux-Trembles • Montréal-Est (SODEC RDP • PAT • ME) est une organisation de développement économique local initiée par la communauté de gens d'affaires. Issue du secteur privé et des forces vives du milieu, elle travaille en étroite collaboration avec les autorités municipales, provinciales et fédérales. Suite à de nombreuses années d'efforts, les opérations officielles de la SODEC RDP • PAT • ME ont vu le jour en 1996. Dès lors, elle s'est activée à mettre sur pied une équipe dynamique, polyvalente et professionnelle, lui permettant de remplir ses nouveaux mandats.

Depuis ses premières années d'implantation, la SODEC RDP • PAT • ME, initialement mandatée par la Ville de Montréal, consacre ses activités au développement, à l'accompagnement et à l'animation de la communauté d'affaires. D'une part, elle initie de nouveaux projets dans le secteur, soutient les PME dans leur développement et aide les promoteurs dans leurs efforts de démarrage ou d'expansion. D'autre part, elle permet la création et la consolidation des entreprises et des emplois locaux.

Le 8 juin 1998, la SODEC RDP • PAT • ME s'est vue confier le rôle de mandataire du Centre local de développement de Montréal, pour l'arrondissement 09. C'est en décembre 2002 que Montréal-Est s'annexait à cet arrondissement, lequel est devenu Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles – Montréal-Est. De son côté, l'organisation a été agréée Centre local de développement (CLD), dès janvier 2004, par la Loi 34. Bien que Montréal-Est ait retrouvée une partie de son autonomie en janvier 2006 par défusion, la SODEC RDP • PAT • ME demeure le Centre local de développement désigné par l'agglomération, autant pour la Ville de Montréal-Est que pour l'arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles.

Suite à sa mise en place, la SODEC RDP • PAT • ME a vu élargir son mandat et s'est activée à mettre sur pied une équipe dynamique lui permettant de remplir ses nouveaux mandats. Ainsi, quelques partenaires se sont ajoutés au fil des années. Ceux-ci ont été cruciaux dans la complémentarité et la valeur ajoutée des services : en septembre 2000, la SODEC RDP • PAT • ME a ratifié une entente avec Développement économique Canada (DEC), toujours en vigueur à ce jour ; en mars 2001, elle a reçu le soutien du Fonds de l'autoroute de l'information (FAI) du ministère de la Culture et des Communications, pour le développement de son site Internet ; en juillet 2001, le Centre de gestion des déplacements (CGD) de l'Est a été créé, notamment avec le ministère des Transports et l'Agence métropolitaine de transport, et ce dernier a été en fonction pendant près de quatre ans ; d'octobre 2002 à août 2004, la SODEC RDP • PAT • ME a été accompagnateur, pour toute l'Île de Montréal, dans le cadre du Programme de soutien à la valorisation de l'invention (PSVI), du ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, et, depuis avril 2005, agit à titre d'expert-conseil pour le Budget d'initiatives locales (BIL) d'Emploi-Québec, pour les quartiers Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Nord.

Ces partenariats et mandats viennent renforcer l'étendue de la gamme de services que la SODEC RDP • PAT • ME est en mesure d'offrir à sa communauté d'affaires, toujours pour favoriser le développement économique du territoire. La confiance que reçoit la SODEC RDP • PAT • ME de la part de ses partenaires, depuis de nombreuses années, fait foi de son engagement dans l'offre de services personnalisée, innovatrice et de grande qualité qu'elle propose.

Finalement, afin d'agir stratégiquement dans le développement économique du territoire, la SODEC RDP • PAT • ME réalise actuellement le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 2010 – 2013. Rappelons que ce plan triennal avait été précédé par le PALÉE 2005 – 2008 et le Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi 1998 – 2002 (PLACÉE).

## Annexe II : Composition du conseil d'administration

M. Michel Taylor	Président	Fonds de solidarité FTQ
Mme Sylvie Vallières	Vice-présidente	Service d'aide à l'emploi de l'EST
Mme Suzanne Bernard	Vice-présidente	CDC de la Pointe, région Est de Montréal
M. Michel Massé	Trésorier	USIMM inc.
M. Yohan Perron	Secrétaire	CDC Rivière-des-Prairies
M. Mario Blanchet	Directeur	Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles
M. Alain Bouchard	Directeur	Commission scolaire de la Pointe-de-l'île
M. Robert Coutu	Directeur	Ville de Montréal-Est
Mme Suzanne Décarie	Directrice	Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles
M. Ghislain Demers	Directeur	Conseiller d'affaires
M. Pierre Setlakwe	Directeur	Avocat
M. Dimitri Tsingakis	Directeur	Association industrielle de l'Est

### Membres non-votants

Mme Annie Bourgoin	SODEC RDP • PAT • ME
M. Richard Joseph	Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles
Mme Nicole Léger	Députée de l'assemblée nationale
Mme Chantal Rouleau	Arrondissement de Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles

### **Annexe III : Historique de Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est**

#### **Rivière-des-Prairies**

Le territoire de Rivière-des-Prairies a été colonisé vers 1670, suite à une distribution de concessions par les Sulpiciens. En 1671, Rivière-des-Prairies est fondée et doit son nom à un jeune navigateur malouin, un dénommé Des Prairies. Tout au long de son histoire, guerres iroquoises, épidémies, inondations et démolitions l'ont affecté. Au niveau économique, le développement agricole a pris de l'importance au milieu des années 1700, au moment où le commerce de la fourrure diminue. Le village se forme en 1731, et ce n'est qu'en 1845 que la municipalité de Rivière-des-Prairies est érigée. En 1900, on compte 675 résidents et, déjà à cette époque, on constate l'isolement de cette municipalité par rapport aux grands centres. En outre, la population doit se rendre à Pointe-aux-Trembles ou à Montréal-Nord pour les services médicaux ou bancaires. Les années 50 apportent beaucoup de changements à Rivière-des-Prairies : augmentation de la population, construction d'écoles, naissance du Mont-Providence (qui deviendra l'Hôpital de Rivière-des-Prairies en 1969) et elle devient officiellement une ville en 1954.

Durant les années 50 et 60, les terres agricoles se vendent pour faire place au développement résidentiel. Aussi, l'augmentation de la population qui en résulte rend nécessaire les investissements dans les réseaux d'égout et d'aqueduc. Ces investissements plongent la ville dans des difficultés économiques puisque plusieurs institutions occupant le territoire étaient exemptes de taxes. En 1961, la Ville est mise en tutelle et est annexée à la Ville de Montréal en 1963. On y compte, à ce moment, 11 200 citoyens. Ce n'est qu'avec cette annexion que Rivière-des-Prairies prend un virage axé davantage sur le développement économique local. Toutefois, il a fallu attendre jusqu'en 1980 pour remarquer une augmentation significative du nombre d'emplois, conséquence directe de l'acquisition des terrains à vocation industrielle, pour favoriser l'installation d'entreprises manufacturières.

#### **Pointe-aux-Trembles**

Ce n'est qu'en 1734, cent ans après Rivière-des-Prairies, que le village de Pointe-aux-Trembles commence son développement, au moment où un lien entre les seigneuries du nord du Saint-Laurent devient nécessaire. Le Chemin du Roy, un lien carrossable reliant Pointe-aux-Trembles et Ville-Marie en 1734, s'est étendu entre Montréal et Québec en 1737. Ce développement de Pointe-aux-Trembles, amorcé par le Chemin du Roy, a été accéléré par la construction du chemin de fer et du tramway le reliant à Montréal. C'est à ce moment que des résidences cossues furent construites à la pointe de l'île. Ce n'est qu'en 1905 que Pointe-aux-Trembles devient un village, et une ville en 1912. À ce moment, elle vend six de ses grandes terres et perd sa seule industrie, permettant ainsi la naissance de Montréal-Est.

En 1912, un incendie majeur détruit Pointe-aux-Trembles et marque le paysage du bout de l'île pendant près de 35 ans. En 1925, Pointe-aux-Trembles est mise en tutelle pour des questions d'endettement et demeure ainsi pendant 30 ans. En 1939, deux grandes industries s'y implantent permettant son envol économique. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre Mondiale que Pointe-aux-Trembles connaît réellement une forte poussée démographique. Entre 1945 et 1960, tout lui est favorable et Pointe-aux-Trembles connaît son apogée et la fin de sa mise en tutelle.

En 1971, Pointe-aux-Trembles acquiert cinq millions de pieds carrés et transforme une partie de son territoire en parcs industriels. La ville veut alors créer un environnement propice à l'établissement d'entreprises diversifiées et assurer la stabilité d'emploi. Peu après, on remarque notamment l'établissement de Canadian Petrofina (maintenant Pétro-Canada) et l'augmentation notable du nombre d'emplois disponibles dans les entreprises industrielles et manufacturières. C'est en 1982 que Pointe-aux-Trembles est annexée à la Ville de Montréal par voie référendaire.

### **Montréal-Est**

Fondée en 1910, Montréal-Est constituait au début du XX<sup>e</sup> siècle, une petite localité résidentielle. En 1908, l'homme d'affaires Joseph Versailles achetait 1400 acres de terrains de la ville de Pointe-aux-Trembles, soit une bande de terrain qui va du fleuve St-Laurent à la rivière des Prairies, avec l'intention d'en créer une cité-jardin. Il voit dans ces terrains en bordure du fleuve, un endroit propice à un développement urbain qui permettrait aux gens qui travaillent dans le tumulte de la grande ville de vivre dans un milieu plus calme, évoquant la campagne, mais avec les avantages d'une ville moderne. Afin de lui permettre de réaliser ce projet, M. Versailles demande au gouvernement provincial une charte municipale. Ce document, signé le 4 juin 1910, marque ainsi la naissance officielle de Montréal-Est.

M. Versailles devient alors le maire et entreprend la vente des terrains et la construction de la ville. Mais, au moment de la Première Guerre Mondiale, les projets sont compromis par des acheteurs insolvables et par la rareté des matériaux de construction. Cette période d'hostilité est trop tourmentée pour permettre l'établissement d'un modèle urbain qui nécessite, pour se développer, une situation économique *florissante*. Le salut viendra donc de l'industrie pétrolière, un changement radical dans l'orientation de la jeune municipalité. Ainsi, en 1915, la Queen City Oil propose de s'installer à Montréal-Est et les réservoirs de pétrole prendront finalement la place des roseraies dans les jardins de Versailles. Au fil du temps, d'autres entreprises pétrolières se sont établies sur son territoire, faisant de cet endroit l'un des milieux économiques les plus prospères qui soit. La municipalité se développera au-delà de toute espérance, donnant ainsi l'exemple au reste du pays. En effet, au début des années soixante, malgré une superficie restreinte, Montréal-Est occupe, en termes d'agglomération industrielle, le quatrième rang parmi les villes canadiennes.

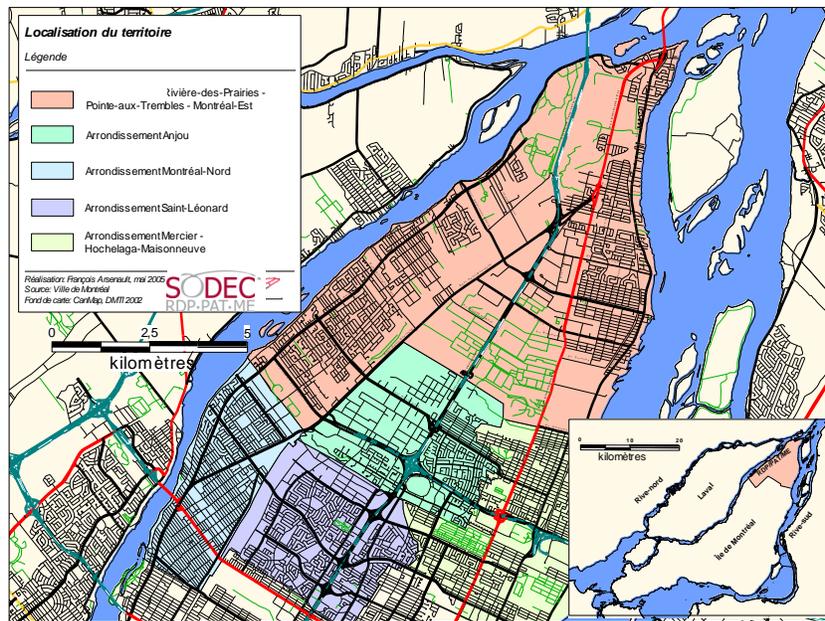
Suite aux fusions municipales réalisées en 2002, Montréal-Est a temporairement fait partie intégrante de la Ville de Montréal mais, en 2004, la population de Montréal-Est a voté, lors d'un référendum, pour sa défusion de la Ville de Montréal. Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, Montréal-Est reprenait ainsi une partie de son autonomie.

## Annexe IV : Tissu économique de l'Est de Montréal

### Trame sociodémographique

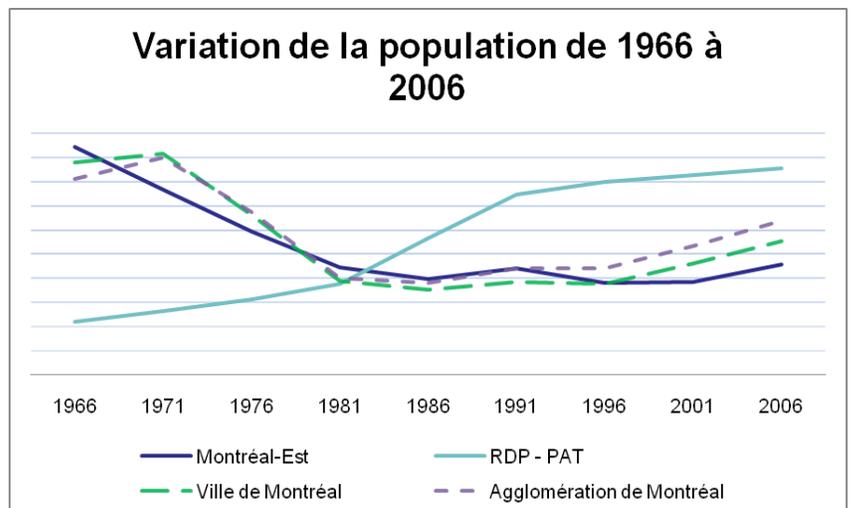
Le territoire de Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est est de très grande taille avec 55 km<sup>2</sup> (42,5 km<sup>2</sup> RDP – PAT et 12,5 km<sup>2</sup> M-E) et une population de 109 194 citoyens (105 372 RDP – PAT et 3 822 M-E). Cela représente 5,8 % de la population totale de l'agglomération, donc le 2<sup>e</sup> territoire le plus peuplé de l'Est et le 6<sup>e</sup> territoire le plus peuplé de l'agglomération.

### Carte de la région Est de Montréal



La population dans l'Est est en pleine croissance. D'ailleurs, entre 1991 et 2006, Rivière-des-Prairies – Pointe-aux-Trembles a connu une hausse importante de 11 % de sa population.

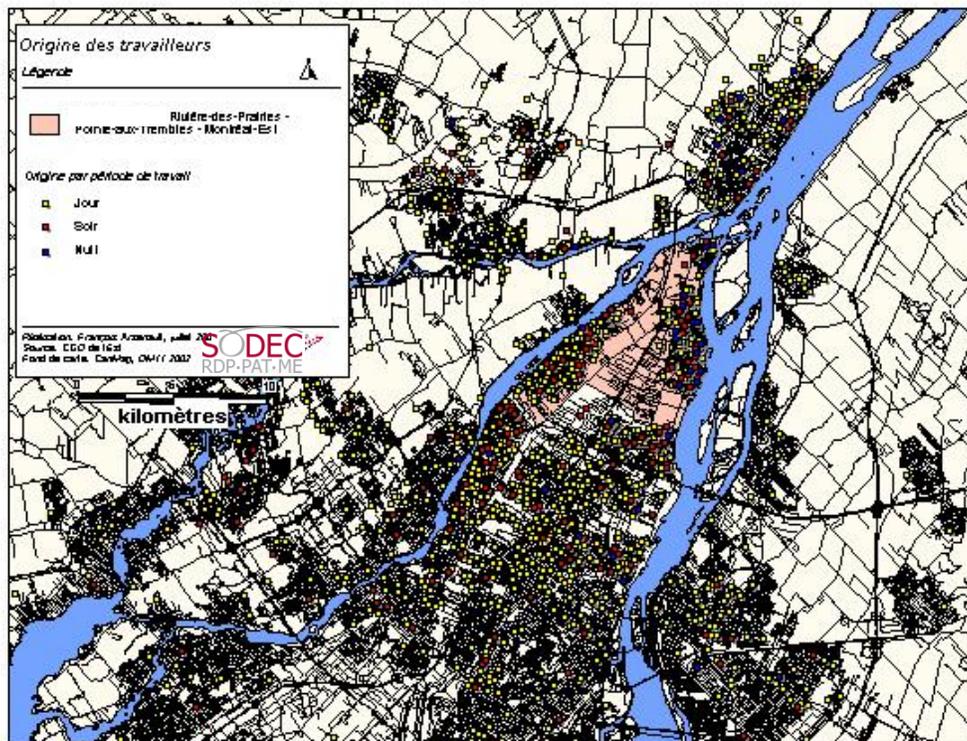
Avec d'importants projets résidentiels en cours, et ce, à proximité de très grands bassins d'emplois, la hausse ne devrait pas être freinée sous peu. Les efforts du développement socioéconomique portent fruit dans l'Est, mais la pression vécue actuellement exigera un travail colossal de positionnement.



## Les secteurs d'emploi

Notre territoire est un secteur d'emploi important avec un total de 37 635 travailleurs. Les employeurs embauchent des travailleurs résidant bien au-delà de son territoire de 55 km<sup>2</sup>. Ils proviennent de l'ensemble du territoire de l'île de Montréal et aussi de Laval, Rive-Nord, Rive-Sud et même des Laurentides et de la Montérégie.

Animé par ses emplois dans le secteur manufacturier, le tissu économique de l'Est de Montréal est aussi bien arrimé avec les autres secteurs d'activité. On dénombre notamment 4 745 emplois dans le secteur des soins de santé et 4 605 dans le commerce de détail.



L'Est de Montréal est une région reconnue pour son activité industrielle avec près de 700 entreprises et plus de 16 000 emplois. Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est sont particulièrement associées aux entreprises du secteur de la chimie et de la pétrochimie en raison de leur taille, du nombre d'emplois qu'elles génèrent et de leur contribution au paysage de l'Est. Le rayonnement de ses entreprises dépasse les frontières du Québec et du Canada. La chaîne des aromatiques de l'Est de Montréal est unique au Canada et elle répond aux besoins nord-américains.

Aussi, certains seraient étonnés de constater l'importance du secteur de la fabrication de produits métalliques qui comporte trois fois plus d'entreprises et offre le même nombre d'emplois que les industries de la chimie et de la pétrochimie. D'ailleurs, plusieurs secteurs industriels de l'Est sont en interrelations puisque de nombreuses PME produisent des composantes pour d'autres. C'est pour cette raison que plusieurs

entreprises manufacturières choisissent de s'établir dans l'Est de Montréal, les occasions de sous-traitance étant nombreuses.

**Portrait des entreprises des zones industrielles de RDP, PAT, M-E  
2008-2009**

Secteurs d'activité industrielle	Total d'entreprises	Rang	Total d'emplois	Rang
Métal	156	1	3 440	2
Construction	67	2	1 479	4
Chimie et pétrochimie	48	3	3 610	1
Meuble	41	4	1 509	3
Transport	36	5	1 199	6
Papier, imprimerie, édition	34	6	1 200	5
Distribution	33	7	826	7
Bioalimentaire	29	8	652	10
Plastique et caoutchouc	28	9	795	8
Autres	27	10	783	9
Mécanique	16	11	28	15
Environnement	11	12	247	12
Vêtement	9	13	297	11
Électronique	5	14	124	14
Produits non métalliques	4	15	220	13
<b>Total</b>	<b>544</b>	<b>-</b>	<b>16 409</b>	<b>-</b>

*Données tirées du Recensement industriel 2008-2009 de la SODEC RDP • PAT • ME sur un échantillon de 544 entreprises des parcs et zones industriels*

Plusieurs pensent connaître le tissu économique de l'Est, mais, saviez-vous que :

- 70 % des entreprises ont moins de 20 employés et seulement 5 % en ont plus de 100
- Malgré leur petite taille, ce sont des entreprises matures et bien établies où 52 % ont plus de 15 ans d'existence
- Les industries de l'Est contribuent grandement à l'économie et que 80 % d'entre elles ont un chiffre d'affaires jusqu'à 10 millions \$
- Qu'elles sont compétitives, innovatrices et qu'elles offrent avec grande flexibilité, des produits sur mesure
- 54 % des entreprises feront des investissements majeurs dans les prochaines années, notamment pour l'achat d'équipements

## Annexe V :

### RECOMMANDATIONS DES CDEC 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 locale ;

La stratégie de développement économique de Montréal prévoit que les CLD et les CDEC offrent le service de première ligne en développement économique local ;

Les CLD et les CDEC 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 CDEC et des CLD du Québec permet de constater que :

- 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 ;
- L'entrepreneuriat englobe les activités de développement de l'entreprise du prédémarrage à l'expansion ;
- 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 CDEC 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 CDEC 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 ».

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

1. De reconnaître que les CLD et les CDEC exerçant un mandat de CLD sont les coordonnateurs des activités entrepreneuriales dans 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 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.
4. 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.
5. 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.