

SEPTEMBRE 2018

Rapport du Comité de pilotage sur le
**développement du secteur
tertiaire à Drummondville**





Ce rapport a été publié par la Ville de Drummondville en septembre 2018.

Coordination et graphisme : Service des communications

Contenu : Comité de pilotage sur le développement du secteur tertiaire à Drummondville

Rapport du Comité de pilotage sur le
**développement du secteur
tertiaire à Drummondville**

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président du Comité	7
Liste des abréviations et des sigles contenus dans ce rapport	8
Préambule	9
Synthèse du rapport	10
1. COMITÉ	12
1.1 Mandat	12
1.2 Objectifs	13
1.3 Composition	13
1.4 Échéancier de travail	14
2. DÉFINITION	15
3. PORTRAIT DU SECTEUR TERTIAIRE À DRUMMONDVILLE	16
3.1 Données générales	16
3.2 Données liées aux activités du secteur tertiaire	17
4. FORCES, POINTS DE VIGILANCE, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS	20

5. PÔLES D'ORIENTATION PORTEURS POUR ACCROÎTRE LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR TERTIAIRE À DRUMMONDVILLE	25
5.1 Transformation numérique du secteur manufacturier.....	26
5.2 Secteur de la santé	27
5.3 Recherche et développement	28
5.4 Commerce électronique	29
6. STRATÉGIES ET MOYENS : PISTES DE SOLUTION PROPOSÉES POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR TERTIAIRE	31
6.1 Comprendre nos besoins	31
6.2 Bâtir et développer un écosystème solide	32
6.3 Miser sur le recrutement, la formation et la rétention de la main-d'œuvre.....	33
6.4 Positionner Drummondville	34
7. MISE EN PLACE ET RÉALISATION DE LA STRATÉGIE	37
8. CONCLUSION	38
9. ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	39

MOT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ

Mes premiers mots vont, bien certainement, aux membres du comité de pilotage qui ont établi un état de situation pertinent afin que nous puissions proposer des solutions à court, moyen et long terme pour développer, accroître et consolider le secteur tertiaire de Drummondville. Je souhaite remercier chacune des personnes qui ont participé au comité et qui ont mis aux services des gens de leur communauté leur expertise. Je tiens particulièrement à souligner l'excellence du travail fait par M^e André Y. Komlosy, consultant au dossier, qui a travaillé à la mise en place du comité et à la rédaction du rapport final sur le développement du secteur tertiaire.

Le rôle de la Ville de Drummondville dans le développement de son économie est particulièrement important et, par la mise en place du comité de pilotage sur le développement du secteur tertiaire, nous avons pu réunir les principaux acteurs du tissu économique de notre ville afin de produire un rapport stratégique permettant, notamment, d'identifier les opportunités de croissance et de développement économique de Drummondville.

En tant que maire, je veux voir Drummondville très active en termes de création d'emplois et de nouvelles entreprises. Il est important de se donner tous les moyens pour garder Drummondville à l'avant plan à l'échelle nationale, dans le but de diversifier son économie dans un ensemble intégré et cohérent avec sa force manufacturière, tout en misant sur l'innovation et la productivité de son secteur tertiaire. Finalement, Drummondville se doit d'être créatrice de bonheur pour ses citoyennes et citoyens, tout en favorisant le développement des entreprises de son territoire.



Alexandre Lison
Maire de Drummondville

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES CONTENUS DANS CE RAPPORT

AR	Agglomération de recensement
CCTT	Centres collégiaux de transfert de technologie
CNIMI	Centre national intégré du manufacturier intelligent
IA	Intelligence artificielle
INRS	Institut national de la recherche scientifique
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MESI	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
MRC	Municipalité régionale de comté
NTI	Nouvelle technologie de l'information
SDED	Société de développement économique de Drummondville
TI	Technologie de l'information
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

PRÉAMBULE

En mai 2017, la Ville de Drummondville dévoilait le contenu de sa planification stratégique 2017-2022¹ comprenant 17 orientations stratégiques soutenues par un plan de 52 actions à réaliser au cours de cette période. L'orientation numéro 17 vise à modéliser le développement du secteur tertiaire. Sous la coresponsabilité du maire et du directeur général de la Ville de Drummondville, messieurs Alexandre Cusson et Francis Adam, la création du Comité de pilotage sur le développement du secteur tertiaire a été proposée comme l'une des actions à entreprendre. Le but de celui-ci est de proposer des actions concrètes en faveur du développement du secteur tertiaire.

À l'automne 2017, messieurs Cusson et Adam, assistés de maître André Y. Komlosy, consultant au dossier, ont travaillé à mettre en place les activités du Comité : proposition d'une structure de fonctionnement, identification des profils recherchés pour sa composition et rédaction du mandat, des objectifs, du fonctionnement, de l'échéancier de travail et du plan d'action. Une étude sur le secteur tertiaire de Drummondville et sa région^{2 et 3} a été commandée auprès du Centre Urbanisation Culture Société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) du Québec, afin d'appuyer la réflexion et les discussions des membres du Comité. La rencontre de démarrage s'est déroulée le 14 décembre 2017.



-
- 1 [Planification stratégique 2017-2022](#), Ville de Drummondville, Avril 2017 (coordination : Service des communications, contenu : Direction générale)
 - 2 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite
 - 3 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), Addendum – Mise à jour, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

SYNTHÈSE DU RAPPORT

Drummondville est reconnue pour la force de son secteur manufacturier qui fait d'elle l'une des locomotives de l'économie québécoise. Sa situation géographique avantageuse et la capacité de mobilisation et de concertation remarquable des acteurs du milieu lui ont permis de connaître une croissance exceptionnelle au cours des 30 dernières années. Cette situation a pour conséquence que le secteur manufacturier est surreprésenté lorsque l'on se compare à l'économie québécoise et canadienne et le secteur tertiaire y est sous-représenté. Ce dernier étant en partie associé à des salaires moyens plus élevés et à des activités qui requièrent une haute intensité en savoir. Il existe donc une opportunité à saisir afin d'accroître la part des activités tertiaires à Drummondville.

En effet, tout comme l'ensemble du secteur manufacturier à l'échelle planétaire, les entreprises manufacturières de Drummondville font face à un **défi majeur** : elles doivent prendre rapidement un virage et implanter de nouvelles façons d'organiser les moyens de production en intégrant davantage les services tertiaires, que ce soit par l'innovation, les technologies numériques, l'accroissement de la productivité ou l'amélioration de la compétitivité. Actuellement, ces services fortement associés aux technologies de production proviennent, pour l'essentiel, de grands centres urbains, plus particulièrement de Montréal. Nous devons susciter l'implantation de ce type de services sur notre territoire et créer un écosystème qui permettra d'accroître la présence du secteur tertiaire à Drummondville.

Intégrer davantage les services tertiaires, que ce soit par l'innovation, les technologies numériques, l'accroissement de la productivité ou l'amélioration de la compétitivité.

Corollaires aux activités manufacturières et en soutien direct à celles-ci, les activités rattachées au secteur de la recherche et du développement sont beaucoup trop limitées sur le territoire de Drummondville lorsque l'on met en perspective la concentration d'entreprises manufacturières que l'on y retrouve. Un virage s'impose afin d'attirer des joueurs stratégiques qui pourront contribuer à développer un écosystème relié à ce secteur nécessaire pour accroître l'innovation des entreprises.

Cette stratégie doit être développée de manière concertée, prioritairement avec les entreprises manufacturières et les acteurs du développement économique ainsi qu'avec les intervenants associés à la formation et à l'éducation. Dans ce dernier cas, le défi sera de mettre en place une structure de formation continue souple et adaptée aux besoins des entreprises.

Afin de réussir le développement du secteur tertiaire, il faudra également **accroître l'attractivité** de Drummondville, non seulement pour attirer de nouvelles entreprises de services, mais

également la main-d'œuvre nécessaire, qu'elle soit spécialisée ou non. Il faudra s'assurer de bien coordonner autant le recrutement, l'installation, l'intégration que la rétention des nouveaux arrivants sur le territoire de Drummondville. Cette attractivité devra également miser sur la **qualité de vie**, souvent méconnue, que l'on retrouve à Drummondville.

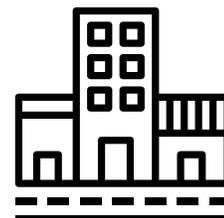
Le développement du secteur tertiaire doit également tirer profit de la forte présence du secteur de la santé sur le territoire de Drummondville, afin d'en porter les activités à un niveau supérieur, notamment celles liées à la recherche et à la formation. Il doit également miser sur les activités intégrant le secteur du commerce électronique au domaine de la logistique du transport et de la distribution, déjà fortement présente, et tenter d'arrimer davantage et de manière distincte cette force avec l'émergence de l'intelligence artificielle, dont il faut tirer avantage.

Cette stratégie de développement du secteur tertiaire doit être coordonnée de manière structurée par la SDED, avec les acteurs du milieu, sur un horizon d'une dizaine d'années. Elle devra être soutenue par une série de plans d'action à être réalisés sur de courtes périodes (trois à cinq ans) afin de permettre d'obtenir rapidement des résultats concrets et de s'adapter efficacement aux changements. Un comité de suivi du développement tertiaire devrait accompagner et soutenir, par sa réflexion et ses avis, la réalisation de ces orientations.

Cette stratégie de développement du secteur tertiaire doit être coordonnée de manière structurée par la SDED, avec les acteurs du milieu, sur un horizon d'une dizaine d'années.

1. COMITÉ

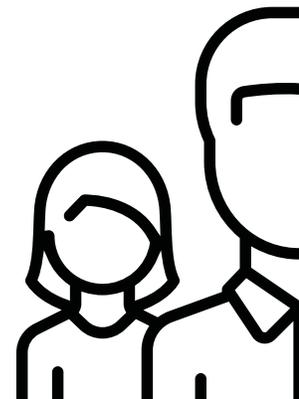
Le Comité qui a été mis en place est composé d'une représentation diversifiée d'individus provenant des secteurs de l'industrie, du commerce et des services, de l'éducation et de la formation de la main-d'œuvre, des administrations publiques, ainsi que de l'aménagement du territoire et des infrastructures. Ces membres ont été recrutés pour leur fine connaissance des enjeux et leur vision quant au développement de la ville à court, moyen et long termes.



1.1 MANDAT

Le Comité avait pour mandat d'identifier les opportunités de croissance et de développement du secteur tertiaire à Drummondville. Sans être limitatives, les pistes de solutions suivantes devaient être considérées dans les travaux du Comité :

- ✦ Implanter des infrastructures régionales et nationales stratégiques;
- ✦ Atteindre une croissance supérieure de la rémunération moyenne;
- ✦ Miser sur l'innovation, la productivité et la compétitivité;
- ✦ Diversifier l'économie dans un ensemble intégré et cohérent avec la force manufacturière;
- ✦ Devenir la capitale régionale et la capitale manufacturière du Québec;
- ✦ Implanter des services régionaux stratégiques relativement au statut de capitale régionale;
- ✦ Implanter des services en soutien avec le secteur manufacturier relativement au statut de capitale québécoise du manufacturier.



1.2 OBJECTIFS

Lors de la rencontre de démarrage du Comité, le 14 décembre 2017, **cinq objectifs** ont été fixés pour permettre la réalisation du mandat :

1. Faire un état des lieux (forces, points de vigilance, menaces, opportunités et défis);
2. Proposer une stratégie afin de permettre un virage tertiaire de l'économie de Drummondville à court, moyen et long termes;
3. Proposer des façons de faire à court, moyen et long termes pour développer, accroître et consolider le secteur tertiaire;
4. Utiliser l'accroissement du secteur tertiaire pour appuyer et consolider le développement du secteur manufacturier;
5. Affirmer le rôle de Drummondville comme capitale régionale du Centre-du-Québec.

1.3 COMPOSITION

Le Comité de pilotage sur le développement du secteur tertiaire à Drummondville, présidé par **monsieur Alexandre Cusson**, maire de Drummondville et président de la Société de développement économique de Drummondville, était composé des personnes suivantes :

Monsieur Francis Adam

Directeur général

Ville de Drummondville

Madame Amada Aldama

Membre du conseil d'administration

Regroupement interculturel de Drummondville

Madame Annick Bellavance

Vice-présidente du Comité

Conseillère municipale

Ville de Drummondville

Monsieur Vincent Bourassa

Directeur régional pour le Centre-du-Québec

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec

Madame Brigitte Bourdages

Directrice générale

Cégep de Drummondville

Monsieur Guy Drouin

Directeur général

Commerce Drummond

(M. Drouin a quitté le Comité à la suite de sa nomination à titre de directeur général de la MRC de Drummond en avril 2018)

Monsieur Martin Dupont

Directeur général

Société de développement économique de Drummondville

Monsieur Gerry Gagnon

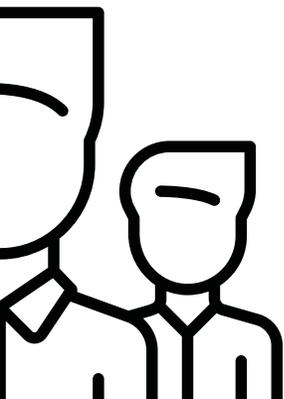
Directeur

Centre national intégré du manufacturier intelligent (*s'est joint au Comité à la suite de sa nomination à ce poste en mars 2018*)

Monsieur Nicolas Martel

Président 2017-2018

Chambre de commerce et d'industrie de Drummond



Monsieur Daniel McMahon
Recteur
Université du Québec à Trois-Rivières

Monsieur Christian Mercier
Président-directeur général
UV Mutuelle

Monsieur Gilles Pépin
Président
Humanware

Monsieur Mawana Pongo
Directeur, Direction des politiques
et de l'analyse économique
Ministère de l'Économie, de la Science
et de l'Innovation du Québec

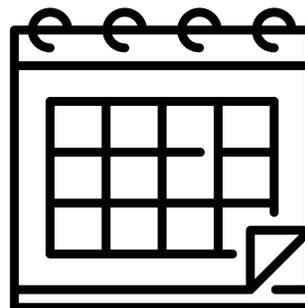
Maître André Y. Komlosy
Consultant auprès du Comité
Vision Stratégik cabinet-conseil

Monsieur Mathieu Audet
Directeur de cabinet du maire
Ville de Drummondville

1.4 ÉCHÉANCIER DE TRAVAIL

Les travaux du Comité se sont déroulés sur une période échelonnée entre le mois de décembre 2017 et le mois d'août 2018 et ont nécessité la tenue de six rencontres de travail :

- + **14 décembre 2017** : rencontre de démarrage du Comité;
- + **30 janvier 2018** : discussions sur l'état des lieux en identifiant les forces, faiblesses, menaces, opportunités et défis de Drummondville et sa région face au secteur d'activités tertiaire;
- + **27 février 2018** : discussions sur la façon d'utiliser l'accroissement du secteur tertiaire pour appuyer et consolider le développement du secteur manufacturier de Drummondville et sa région;
- + **27 mars 2018** : rapport d'étape et discussion sur le rôle de Drummondville comme capitale régionale du Centre-du-Québec;
- + **29 mai 2018** : discussions sur une stratégie permettant un virage tertiaire pour l'économie de Drummondville ainsi que sur les moyens pour développer, accroître et consolider le secteur tertiaire;
- + **27 août 2018** : discussions sur le contenu du rapport final du Comité et adoption.



Le présent rapport a fait l'objet d'une présentation auprès des membres du conseil municipal de Drummondville lors d'un atelier de travail le 10 septembre 2018.

2. DÉFINITION

Le **secteur tertiaire** englobe des activités économiques très diversifiées qui en font un secteur hétéroclite⁴. Synonyme d'économie de services, on pourrait ainsi dire qu'il s'agit de l'ensemble des activités économiques visant à fournir des services, par opposition à la production de biens (secteur secondaire) ou à l'exploitation de matières premières (secteur primaire). On y retrouve un large spectre d'activités allant d'une utilisation à faible intensité en savoir (commerce, restauration, etc.) à une haute intensité en savoir (génie-conseil, technologies de l'information, finances, etc.). Il s'agit donc d'un secteur très diversifié allant du dépanneur du coin aux grands laboratoires de recherche, en passant par la finance, la santé, les administrations publiques, les transports, les bureaux d'avocats, les secteurs culturel et touristique et d'autres prestataires de services.

Il existe deux catégories de services tertiaires : celle regroupant les services destinés à la desserte de la population locale, constituée de services qui s'exportent ou s'importent difficilement et que l'on considère à faible intensité de savoir; et celle regroupant les services qui voyagent, donc en concurrence directe avec d'autres villes, que l'on considère à forte intensité de savoir.

Synonyme d'économie de services, le secteur tertiaire réunit l'ensemble des activités économiques visant à fournir des services, par opposition à la production de biens (secteur secondaire) ou à l'exploitation de matières premières (secteur primaire).

Le secteur tertiaire a beaucoup évolué au cours des 50 dernières années. Il regroupe maintenant près de **80 % de l'emploi au Québec** tout comme au Canada, alors qu'il représente 70 % de l'emploi dans la région urbaine de Drummondville⁵. Cette évolution est notamment la résultante d'une intégration des services (dont les services scientifiques et techniques) dans les processus de production à tous les niveaux.

Cette montée des services pour la production à fort contenu scientifique est appelée à s'accroître au cours des prochaines années en raison d'une conjoncture particulière liée au déclin démographique et d'une nécessité d'accroître la productivité du secteur manufacturier. Ce secteur constitue d'ailleurs **la principale assise de l'économie de Drummondville**, une spécialisation qui s'accroît au fil des années en comparaison avec le reste du Québec urbain⁶. L'industrie 4.0 est l'appellation à la mode pour illustrer le tout, permettant ainsi une nouvelle façon d'organiser les moyens de production en intégrant davantage les services tertiaires, que ce soit par l'innovation, les technologies numériques, l'accroissement de la productivité ou l'amélioration de la compétitivité.

4 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. 2, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

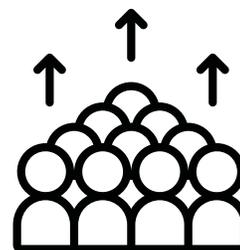
5 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. iii, iv, 3, 30, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

6 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. 27 à 31, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

3. PORTRAIT DU SECTEUR TERTIAIRE À DRUMMONDVILLE

3.1 DONNÉES GÉNÉRALES

Selon le recensement de 2016, la population de Drummondville se situe à 75 423 personnes et celle de la MRC à 103 397, la ville représentant 72,9 % de la population de la MRC⁷. La région du Centre-du-Québec comprend 242 399 personnes. Drummondville se situe au **14^e rang des villes les plus peuplées au Québec**. La croissance de la population au cours de la période 2011-2016 s'est établie à 5,4 %⁸ dans l'agglomération de recensement (AR) de Drummondville, comparativement à 3,3 % dans l'ensemble du Québec, une tendance qui devrait se maintenir pour plusieurs années. La répartition de la population par groupe d'âge dans la MRC de Drummond est la suivante : 21,5 % des gens ont entre 0 et 19 ans, 59,8 % ont entre 20 et 64 ans (population active) et 18,7 % ont 65 ans et plus⁹. Le revenu d'emploi médian des travailleurs de la MRC de Drummond se situe à 47 532 \$, soit 16 % en bas de la moyenne québécoise qui est de 56 564 \$¹⁰. Le taux de chômage à Drummondville est estimé à environ 4 % (presqu'une situation de plein emploi) et est plus bas que dans l'ensemble du Québec (5,6 %) et du Canada (6 %) ¹¹. Le taux de scolarisation est inférieur à Drummondville par rapport au Québec, mais l'arrivée du campus de l'UQTR à Drummondville pourrait contribuer à diminuer cet écart à moyen terme.



Le secteur manufacturier représente 30 % des emplois sur le territoire de Drummondville¹². Cette donnée, continuellement en hausse, confirme l'avantage de Drummondville dans le secteur manufacturier par rapport à l'ensemble du Québec urbain. Cet avantage se constate également par rapport aux villes de taille comparable.

-
- 7 [Planification stratégique 2017-2022](#), Ville de Drummondville, Avril 2017 (coordination : Service des communications, contenu : Direction générale)
 - 8 Informations fournies par la Direction des politiques et de l'analyse économique, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, Janvier 2018
 - 9 [Planification stratégique 2017-2022](#), Ville de Drummondville, Avril 2017 (coordination : Service des communications, contenu : Direction générale)
 - 10 Informations fournies par la Direction des politiques et de l'analyse économique, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, Janvier 2018
 - 11 Informations fournies par la Direction des politiques et de l'analyse économique, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, Janvier 2018
 - 12 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. 8, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

3.2 DONNÉES LIÉES AUX ACTIVITÉS DU SECTEUR TERTIAIRE

L'étude produite par l'INRS^{13 et 14} en février 2018 utilise les données du recensement de 2016 et les compare aux données antérieures remontant jusqu'en 1991 afin de pouvoir dégager des tendances. Selon cette étude, la tertiarisation de l'économie de Drummondville continue à progresser, comptant maintenant pour 70 % des emplois, comparativement à 80 % au Québec et au Canada¹⁵. Cet écart de 10 % en deçà de la moyenne québécoise s'explique par la force du secteur manufacturier à Drummondville et confirme le rôle prédominant de ce secteur dans l'économie locale. Le secteur tertiaire affiche des concentrations d'emplois et d'entreprises en dessous de la moyenne québécoise pour la grande majorité des services professionnels, scientifiques et techniques (souvent appelés services aux entreprises),

Les principaux employeurs :
le commerce de détail (6 310 emplois),
les services de santé (5 230 emplois),
la restauration (3 000 emplois) et
l'enseignement (2 860 emplois).

une situation similaire pour d'autres villes de même taille. Toutefois, les données de l'étude de l'INRS laissent entrevoir une force naissante dans certains services scientifiques et techniques, dont les services informatiques¹⁶. De plus, le secteur tertiaire est en pleine mutation. La plus forte croissance

se trouve dans les services à haut contenu en savoir, qui sont des services souvent en appui (en aval ou en amont) au secteur manufacturier. Ce sont des services « exportables » qui ne sont pas nécessairement produits sur place, mais importés, en grande partie, de la région métropolitaine.

Les services destinés à la desserte de la population locale¹⁷ restent les principaux employeurs : le commerce de détail (6 310 emplois), les services de santé (5 230 emplois), la restauration (3 000 emplois) et l'enseignement (2 860 emplois) constituent essentiellement cette catégorie d'emplois tertiaire. Pour la période 2011-2016, le secteur de la santé ressort

13 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

14 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), Addendum – Mise à jour, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

15 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. iii, iv, 3, 30, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

16 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. 31, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

17 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), Addendum – Mise à jour, p. 8, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

comme la première source de croissance d'emplois avec l'ajout de 815 postes; il est suivi du commerce de détail (+595 emplois) et de la restauration (+390 emplois). Ces services évoluent évidemment en fonction de la croissance de la population et de l'activité économique qui en résulte. Plus la population de la ville va croître, plus ces catégories d'emplois vont également croître.

Les services « qui voyagent »^{18 et 19} subissent une forte compétition de la part d'autres villes. La proximité de Montréal a un impact centralisateur sur les entreprises issues du secteur des nouvelles technologies de l'information (NTI). Cela se manifeste notamment dans le domaine des arts et spectacles et dans les services de radio, télédiffusion et télécommunication qui affichent des pertes de 210 emplois. Quatre secteurs tertiaires à forte intensité de savoir subissent également la concurrence de Montréal et d'autres grandes villes, soit :

1. L'informatique et les logiciels;
2. Les services comptables, juridiques et de gestion-conseil;
3. Les institutions financières;
4. Le génie-conseil et les services assimilés.

Ces services sont souvent en appui au secteur manufacturier. L'évolution entre 2011 et 2016 semble annoncer un ralentissement (et non une décroissance) de la force de Drummondville dans des secteurs à contenu scientifique et technique. Le secteur de l'informatique affiche un gain d'à peine 25 emplois, tandis que celui du génie-conseil et des services assimilés enregistre une perte de 90 emplois²⁰.

Le Comité constate que les données confirment, de manière générale et depuis de nombreuses années, **la force de Drummondville dans les deux secteurs associés à la logistique du transport, soit le camionnage et le commerce de gros (distribution), confirmant un avantage compétitif pour Drummondville**²¹. Il s'agit d'une marque distinctive, fortement attribuable à sa situation géographique et au croisement de deux autoroutes majeures au Québec (20 et 55). Même si l'évolution pour

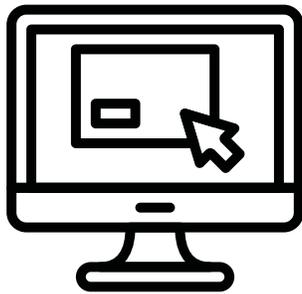
18 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, Addendum – Mise à jour, p. 8, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

19 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, p. iii, iv, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

20 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, Addendum – Mise à Jour, p. 8, 9, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

21 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, p. 57, 58, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

la période 2011-2016 laisse croire que ces deux secteurs sont en perte de vitesse avec une croissance de l'emploi nulle, l'avantage de Drummondville dans le domaine de la distribution repose sur des bases solides. Toutefois, cela ne met pas Drummondville à l'abri de la concurrence d'autres villes de la grande couronne de Montréal, particulièrement celles situées sur la Rive-Sud²².



De manière précise, au chapitre des services professionnels, la tendance est à l'effet qu'ils continuent à subir la concurrence des cabinets et bureaux de la métropole. Pour les services scientifiques et techniques, les emplois restent étonnamment stables pour toute la période. Pour les services informatiques, l'évolution positive de la compétitivité de Drummondville n'est pas mise en cause dans les données du recensement 2016, mais elle paraît moins exceptionnelle face aux données de 2011²³. Pour le Comité, il s'agit somme toute de données positives qui constituent une base sur laquelle Drummondville peut tirer profit.

22 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, Addendum – Mise à jour, p. 14, 15, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

23 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, Addendum – Mise à jour, p. 14, 15, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite



4. FORCES, POINTS DE VIGILANCE, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Drummondville est reconnue pour le dynamisme de sa croissance économique et démographique. Cette croissance est en lien direct avec le virage réussi de sa diversification économique des 30 dernières années tant sur le plan manufacturier que commercial. La principale force de Drummondville demeure son secteur manufacturier solide qui est soutenu par des infrastructures physiques et organisationnelles diversifiées et performantes favorisant sa croissance. Bénéficiant d'une situation géographique avantageuse, Drummondville offre une qualité de vie qui s'est grandement améliorée au cours de cette période, mais qui gagne à être connue en dehors de sa région. La réussite du modèle drummondvillois est grandement attribuable à un esprit de concertation unique qui permet de mobiliser les acteurs du milieu et la population sur des enjeux de croissance touchant les différentes sphères d'activités de la ville.

Toutefois, la Ville de Drummondville doit demeurer vigilante afin de bien gérer cette croissance étant donné le haut niveau de concurrence qui existe par rapport au reste du Québec urbain²⁴. Il s'agit de villes de taille similaire ou situées dans un rayon de concurrence inclus dans le triangle constitué de Trois-Rivières, Sherbrooke et la Rive-Sud de Montréal. Dans ce dernier cas, ce territoire constitue à la fois une source de menaces et d'opportunités. En effet, pour des raisons notamment de congestion routière et de coût de la vie, de plus en plus d'entreprises de services sont tentées par une délocalisation partielle de leurs effectifs de l'île de Montréal vers la Rive-Sud immédiate (Brossard, Longueuil, Sainte-Julie, etc.) ou secondaire (Saint-Jean-sur-Richelieu, Beloeil, Saint-Hyacinthe, etc.). Or, ces employés doivent déménager sur le territoire de municipalités devant composer avec des coûts d'accès à la propriété de plus en plus élevés, sans parler de la taxation municipale et régionale liée aux infrastructures de transport collectif (en étant membre de la Communauté métropolitaine de Montréal) qui ajoute au fardeau fiscal à ces citoyens sans nécessairement ajouter en efficacité au chapitre de la mobilité, source importante d'irritants de nos jours.

Drummondville dispose de plusieurs forces et avantages susceptibles d'attirer les emplois du secteur tertiaire faisant notamment l'objet d'une délocalisation. Parmi ceux-ci, notons les suivants, qui sont liés aux concepts de qualité de vie et d'expérience citoyen, de plus en plus recherchés :

24 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. 60, 61, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

- ✦ **Un milieu de vie attractif pour les familles** : diversité d'infrastructures sportives et culturelles, large offre de services de santé, établissements d'enseignement complètement intégrés du primaire à l'université, importante variété de commerces et de restaurants, offre événementielle en croissance. Tout est à proximité, incluant l'accès à la nature et au plein air;
- ✦ **Une vitalité du secteur résidentiel** avec un coût d'accès à la propriété et une taxation hautement compétitifs : 52 % des logements occupés sont des maisons dans l'AR de Drummondville, par rapport à 45,4 % pour l'ensemble du Québec²⁵;
- ✦ **Une mobilité intra-muros efficace** avec un temps de déplacement résidence-travail plus court : 84 % des déplacements sont de moins de 30 minutes dans l'AR de Drummondville, par rapport à 61 % dans l'ensemble du Québec²⁶.

D'autre part, le Comité considère la pénurie de main-d'œuvre, combinée au vieillissement de la population et à un retard en ce qui concerne le virage numérique des entreprises, comme étant la principale menace directe à la croissance de Drummondville. Il y voit toutefois une opportunité afin de prendre le virage numérique avec différentes stratégies pour le soutenir, notamment en accélérant l'accueil de nouveaux arrivants issus de la migration interrégionale ou interprovinciale, ou de l'immigration.

Drummondville pourrait être plus attractive par rapport à l'immigration. En effet, la population immigrante dans l'AR de Drummondville représente 3 % de la population, comparativement à 13,7 % au Québec, soit largement en deçà de la moyenne québécoise²⁷.

De façon générale, la part de l'immigration économique constitue la plus importante au Québec avec 65,3 % entre 2012 et 2016. Cependant, une analyse plus approfondie révèle que, pour la même période au Centre-du-Québec, elle ne représente que 23,8 %, comparativement à 53 % en Mauricie.

La pénurie de main-d'œuvre, combinée au vieillissement de la population et à un retard en ce qui concerne le virage numérique des entreprises, comme étant la principale menace directe à la croissance de Drummondville.

Par ailleurs, près de la moitié des personnes immigrantes au Centre-du-Québec sont des réfugiées prises en charge par l'État ou des personnes en situation semblable, soit 52 % (787 personnes) du total des immigrants, alors qu'à l'échelle du Québec, les réfugiés ne représentent que 11,8 % de ce nombre (30 553 personnes). Il faut souligner que Drummondville est l'une des villes identifiées par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) comme cible pour l'accueil des réfugiés pris en charge par l'État. Ces villes sont Québec, Laval, Longueuil, Brossard, Trois-Rivières, Saint-Hyacinthe, Drummondville, Victoriaville, Joliette, Gatineau, Sherbrooke, Saint-Jérôme, Granby et, depuis peu, Rimouski.

²⁵ Informations fournies par la Direction des politiques et de l'analyse économique, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, Janvier 2018

²⁶ Informations fournies par la Direction des politiques et de l'analyse économique, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, Janvier 2018

²⁷ Informations fournies par la Direction des politiques et de l'analyse économique, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, Janvier 2018

Pour le Comité, ces données doivent être interprétées avec prudence, car elles ne signifient pas que l'immigration constituée de réfugiés soit négative. Cette catégorie d'immigrants représente un bassin de main-d'œuvre non négligeable. Toutefois, un équilibre entre le nombre d'immigrants économiques (les travailleurs qualifiés sont une sous-catégorie de l'immigration économique) et les réfugiés permettrait de mieux répartir les efforts (en temps et en argent) d'intégration qui varient selon le type d'immigration. La croissance du nombre d'immigrants économiques qui répondront aux besoins de Drummondville et sa région est souhaitable.

De plus, le Comité estime nécessaire que les directions des délégations du Québec à l'étranger fassent la promotion des régions dans les efforts de recrutement des immigrants prêts à venir au Québec.

La croissance du nombre d'immigrants économiques qui répondront aux besoins de Drummondville et sa région est souhaitable.

Le faible taux de chômage constitue en soi un défi quand on constate que le taux d'emploi de la population des 25-54 ans possédant un DEP, un DEC ou des études universitaires dépasse les 90 %²⁸. Cela laisse une main-d'œuvre encore disponible peu scolarisée et moins apte à travailler, par exemple, dans une industrie de services à haut savoir. De plus, d'ici moins

de 10 ans, quelque 1,4 million de travailleurs québécois seront touchés par la robotisation et l'automatisation, selon une récente étude réalisée par l'Institut du Québec²⁹ et ³⁰.

À cela s'ajoute le fait que plus de 50 % de la population active du Québec n'atteint actuellement pas le niveau 3 de littératie. Autrement dit, la moitié des travailleurs du Québec ne possèdent pas les compétences de base pour répondre aux exigences du marché de l'emploi de demain. Drummondville n'y échappe pas, mais le Comité est d'avis que cette menace peut devenir une opportunité à moyen terme si la main-d'œuvre est formée en conséquence par nos établissements d'enseignement et nos entreprises. Leur collaboration est essentielle.

Vivant dans un milieu essentiellement francophone, la population de l'AR de Drummondville est moins bilingue que dans l'ensemble du Québec. En 2016, 27,6 % de la population pouvait tenir une conversation en anglais et en français, comparativement à 44,5 % dans l'ensemble du Québec. Le Comité est d'avis que la région a un important rattrapage à faire à ce chapitre si elle souhaite



28 Informations fournies par la Direction des politiques et de l'analyse économique, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, gouvernement du Québec, Janvier 2018

29 L'éducation doit devenir une priorité nationale, Michel Patry, directeur HEC Montréal, La Presse, édition du 18 mars 2018

30 Caractéristiques d'une collectivité accueillante, Victoria M. Esses, Leah K. Hamilton, Caroline Bennett-AbuAyyash et Meyer Burnstein, Initiatives développement de collectivités accueillantes, Mars 2010, Direction générale de l'intégration, Citoyenneté et Immigration Canada

développer davantage le secteur tertiaire sans pour autant renier la langue française qui demeure la langue commune et usuelle de la population. L'apprentissage de l'anglais s'avère essentiel pour la croissance du secteur tertiaire et doit être considéré comme un outil important pour soutenir la compétitivité des entreprises de Drummondville et favoriser éventuellement l'exportation de nos activités tertiaires.

De plus, bien que reconnue comme l'une des locomotives de l'économie québécoise, Drummondville ne possède actuellement pas une image de marque claire lui permettant de se définir et de se distinguer des autres villes québécoises pour se promouvoir et assurer la poursuite de sa croissance.

Au niveau régional, la Ville assume un rôle de leadership sans toutefois que la région puisse détenir tous les leviers de son développement, constituant un frein à bien des égards. Une situation que le Comité souhaite voir changer en précisant qu'assurer un tel leadership régional apporte un haut niveau de responsabilité. Le Comité estime que Drummondville a intérêt à voir la région du Centre-du-Québec forte et dynamique. Si la région a du succès, Drummondville en bénéficiera. Il considère également que la Ville, par sa situation géographique unique et avantageuse, dispose de ce qu'il faut pour avoir l'ambition d'assumer, à moyen et à long termes, un rôle suprarégional. La Ville doit s'ouvrir davantage vers les marchés que l'on peut considérer comme des marchés de proximité, tels que Victoriaville, Saint-Hyacinthe et Sorel³¹.

À cela, le Comité ajoute qu'il faut demeurer vigilant sur les impacts que peut avoir la perte de propriété des entreprises qui doivent assurer leur relève adéquatement, alors que le défi du virage numérique des entreprises nécessite déjà un leadership et des investissements importants à court terme.

La renégociation du traité de libre-échange avec les États-Unis (enjeu circonstanciel) pourrait heurter de front les entreprises qui ont déjà un retard important sur le plan de l'innovation et de la productivité. La diminution de notre dépendance au marché américain, notamment par l'ouverture à d'autres marchés, constitue une option que nous ne pouvons plus ignorer. D'autant plus que les États-Unis imposent dorénavant de nouveaux tarifs douaniers inédits. Pour le Comité, il est évident que **l'entente Canada-Europe constitue une opportunité immédiate à saisir**, que ce soit pour l'exportation des produits fabriqués dans nos entreprises ou pour l'implantation d'entreprises européennes de services issues du secteur tertiaire qui choisiraient Drummondville comme point d'ancrage au Québec et au Canada. Il en est de même pour le projet d'entente du Partenariat transpacifique qui est en cours de discussion.

Plusieurs opportunités existent donc, ce qui permet de croire que Drummondville peut relever le défi de développer son secteur tertiaire en appui à son secteur manufacturier, créant ainsi une économie intégrée dynamique et compétitive. Le Comité est d'avis que cela aura un impact, à

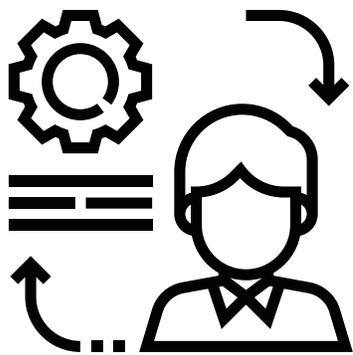
31 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

terme, sur l'atteinte d'une croissance supérieure au niveau actuel de la rémunération moyenne de sa population. Toutefois, il estime que cela doit se faire de manière équilibrée en assumant le développement du secteur manufacturier tout en diversifiant l'économie drummondvilloise.

Le Comité croit également que la Ville possède la volonté et la marge de manœuvre nécessaires pour appuyer cette croissance et le positionnement recherché. Elle peut mettre à profit son dynamisme économique qui a un impact sur la qualité de vie de sa population et qui lui donne un certain pouvoir d'attraction auprès des personnes habitant ailleurs au Québec et au Canada ainsi qu'à l'étranger. De plus, le Comité estime essentiel que la Ville maximise les opportunités liées aux priorités gouvernementales (provinciales et fédérales) par l'entremise de nombreuses stratégies et plans d'action susceptibles d'aider au développement du secteur tertiaire, notamment celles associées au virage numérique et à l'innovation. De plus,

Plusieurs opportunités existent donc, ce qui permet de croire que Drummondville peut relever le défi de développer son secteur tertiaire en appui à son secteur manufacturier.

le Comité considère qu'**une place prépondérante doit être donnée à l'éducation et à la formation permanente de la main-d'œuvre** afin d'accroître le niveau de compétitivité des entreprises de Drummondville et d'adapter les compétences de la main-d'œuvre aux inévitables changements technologiques actuels et futurs. Selon lui, il s'agit d'un défi qui peut être relevé, entre autres grâce à l'esprit de concertation et de collaboration unique de tous les acteurs et de tous les décideurs du milieu, l'une des très grandes forces de Drummondville.



De manière globale, le Comité considère que **le principal défi de Drummondville sera de réinventer son modèle de développement** afin de soutenir la transition de sa force manufacturière vers l'économie du savoir, le développement du secteur tertiaire constituant un passage obligé de cette transition. L'objectif est de faire passer le secteur manufacturier d'un statut de sous-traitant sans trop de différenciation à celui de leader reconnu pour ses méthodes ou ses produits à grande valeur ajoutée. À cet égard, la mise en place au cours des derniers mois d'une nouvelle structure et d'une nouvelle gouvernance à la Société de développement économique de Drummondville envoie

un signal positif. De plus, le Comité juge nécessaire que la qualité de vie offerte à Drummondville soit une préoccupation constante, puisqu'elle s'avère une condition essentielle pour permettre à la ville de se démarquer de manière efficace et unique.



5. PÔLES D'ORIENTATION PORTEURS POUR ACCROÎTRE LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR TERTIAIRE À DRUMMONDVILLE

À la lumière des constats, le Comité considère que la ville de Drummondville possède un secteur tertiaire sous-représenté dans son économie. Il souhaite que l'on puisse utiliser le développement du secteur tertiaire de manière synergique, particulièrement avec le secteur manufacturier : développer l'un tout en consolidant l'autre de manière complémentaire. Le Comité est d'avis que la croissance future de Drummondville doit passer par cette approche.

Pour ce faire, le Comité a établi **quatre pôles d'orientation** qu'il considère comme porteurs et à fort potentiel afin de permettre à Drummondville de développer davantage son secteur tertiaire en tenant compte de sa situation actuelle, des perspectives à court, moyen et long termes ainsi que des opportunités à saisir. Ces quatre pôles d'orientation sont :

1. Les activités reliées à la transformation numérique du secteur manufacturier, qui est la principale assise de l'économie de Drummondville;
2. Le développement d'activités reliées au secteur de la santé;
3. Les activités rattachées au secteur de la recherche et du développement;
4. Les activités intégrant le secteur du commerce électronique à l'écosystème de la logistique du transport et de la distribution, déjà fortement présentes sur le territoire.

Le développement d'activités tertiaires rattachées à ces quatre pôles d'orientation doit pouvoir miser, selon le Comité, sur une mixité d'interventions des secteurs privé, public et institutionnel pour la mise en place d'infrastructures et de différents moyens de soutien et d'accompagnement, que ce soit pour le démarrage, l'implantation, le développement ou la consolidation de services tertiaires, nouveaux ou déjà présents sur le territoire de Drummondville.

5.1 TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU SECTEUR MANUFACTURIER

Le Comité considère que le secteur tertiaire dispose actuellement d'une grande opportunité pour se développer grâce à la forte présence manufacturière sur le territoire de Drummondville, de la MRC de Drummond et de la région du Centre-du-Québec. Cela comprend également des territoires limitrophes se situant dans la zone d'influence et d'intervention de Drummondville, comme Saint-Hyacinthe, Acton Vale, Granby et Sorel, mais aussi les territoires suprarégionaux que sont Sherbrooke et Trois-Rivières. Bref, nous parlons ici d'une large bande centrale au Québec, située entre Montréal et Québec.

Le Comité constate que le secteur manufacturier de Drummondville et de la région est déjà **un utilisateur important de services tertiaires, qu'il se procure en majeure partie à l'extérieur**, soit dans les grandes villes, mais particulièrement dans la région métropolitaine de Montréal³². Ces services touchent à tous les aspects de la chaîne de valeur de l'entreprise manufacturière, de la gestion intégrée à la logistique. Bien que les grandes entreprises soient plus autonomes et qu'elles disposent souvent de départements associés aux activités tertiaires, elles sont quand même de grandes utilisatrices de services complémentaires reliés en grande partie aux activités à contenu scientifique et technique. Les PME, quant à elles, ne disposent pas des mêmes ressources et se doivent donc d'avoir un appui marqué de services tertiaires en phase avec leur réalité économique afin de soutenir leurs efforts de productivité, d'innovation et d'exportation.

Le Comité est d'avis que Drummondville, comptant sur une base manufacturière solide et en croissance, doit **accroître son rôle de centre spécialisé de services et de formations**, notamment dans les technologies de production. Ce rôle doit être assumé non seulement comme pôle régional, mais sur un territoire plus étendu qui ne pourrait pas rivaliser avec Montréal, mais qui pourrait assurément se positionner sur la bande centrale du Québec où se situe une très forte concentration manufacturière³³. Nous devons répondre aux besoins de nos entreprises et profiter de cet élan pour viser au-delà des besoins associés à notre région. Il faut viser de passer d'une région importatrice de services tertiaires spécialisés, en adéquation avec la réalité économique, à une région exportatrice de tels services.

Toutefois, au-delà des services à implanter, le Comité considère qu'il faut développer les aptitudes et les compétences de la jeune génération pour créer et former une génération 4.0 et exposer celle-ci à une culture entrepreneuriale intégrant d'emblée le numérique.

32 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. iii, iv, 55, 56 Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

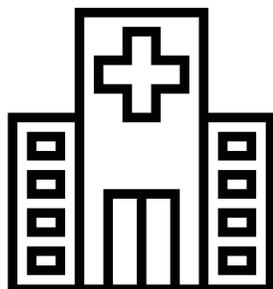
33 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. iv, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

De plus, le Comité soulève une préoccupation à l'effet qu'il faut s'assurer que les compétences fondamentales du numérique puissent servir autant le secteur commercial que manufacturier, étant donné la nature transversale de ces compétences. Il estime également que **l'humain doit être au cœur du virage 4.0**. Finalement, le Comité juge nécessaire que les compétences de gestion soient considérées en plus des compétences numériques et techniques. Un équilibre est donc recherché afin de bien réussir cette transformation numérique du secteur manufacturier où les compétences de la main-d'œuvre sont de plus en plus intégrées et transversales.

Finalement, le Comité est d'avis que Drummondville doit favoriser la création d'une communauté de gens associés aux technologies de l'information (TI) afin de partager les meilleures pratiques et de valoriser l'utilisation des TI localement. Cela pourrait même devenir un avantage concurrentiel important.

5.2 SECTEUR DE LA SANTÉ

Avec une forte croissance de l'emploi relié au secteur de la santé au cours des dernières années³⁴, le Comité considère que Drummondville dispose des atouts nécessaires afin d'en tirer profit et de passer à une autre étape. Le CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec a, entre autres, une vocation universitaire à soutenir. Cela se traduit forcément par des activités d'enseignement et de recherche. Les circonstances se prêtent donc à



positionner Drummondville pour attirer ces activités liées au secteur de la santé. Déjà, l'annonce en juin 2018 de l'octroi d'un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en pratiques sociales novatrices (PSN) dans le domaine de la gérontologie au Cégep de Drummondville (Centre collégial d'expertise en gérontologie), constitue une reconnaissance du bassin de compétences de Drummondville et sa région dans le domaine de la santé. Le Comité estime qu'il faut poursuivre en ce sens et, dans le contexte actuel, obtenir une part des activités d'enseignement et de recherche. Nous devons également **miser sur l'ajout**

de services liés à la santé et donc obtenir des services qui, actuellement centralisés à Trois-Rivières, pourraient être facilement décentralisés vers Drummondville. Cela pourrait notamment être un institut de recherche sur une thématique à définir.

En même temps, le Comité juge nécessaire que, dès maintenant, Drummondville se positionne dans l'hypothèse d'une évolution des structures de gestion des services de santé et de services sociaux au Centre-du-Québec.

34 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, Addendum – Mise à jour, p. 8, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

Finalement, dans une optique suprarégionale, Drummondville doit regarder les opportunités découlant de la présence d'infrastructures de santé d'envergure à Sherbrooke et voir les possibilités de partenariats, toujours sous l'angle d'ajouter, selon les circonstances et les opportunités, des services ainsi que des activités de formation ou de recherche. À cet égard, il ne faut surtout pas hésiter à innover et à sortir des sentiers battus, et même à abattre les frontières régionales. Le positionnement géographique de Drummondville constitue, faut-il le rappeler, un avantage unique à exploiter.

Il ne faut surtout pas hésiter à innover et à sortir des sentiers battus et même à abattre les frontières régionales.

5.3 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les activités de recherche et de développement représentent un élément fondamental afin de rendre nos entreprises innovantes, plus compétitives et performantes. Ces activités sont liées au secteur tertiaire et sont en soutien direct aux entreprises manufacturières. Plusieurs entreprises disposent déjà de départements à l'interne dédiés à la recherche et au développement, dont plusieurs filiales étrangères installées sur le territoire de Drummondville.

À cet égard, le Comité est convaincu que Drummondville doit mettre à profit la présence de ces filiales étrangères et faire croître leurs activités sur notre territoire. Il y a un rôle de promotion et d'animation à faire par la Ville auprès des équipes de gestion locales et auprès des dirigeants des sièges sociaux afin de les tenir à jour sur tous les aspects du développement de la ville. Cela doit pouvoir se faire grâce à des outils multilingues (anglais, espagnol, mandarin, etc.). C'est le rôle des équipes locales de gestion; leur capacité d'aller chercher des projets doit être tenue en compte et appuyée. Dans cette veine, il pourrait être envisagé de mettre sur pied un réseau d'entraide et d'échanges formé des dirigeants locaux des sièges sociaux. Nous avons développé un savoir-faire et nous nous devons de le promouvoir de manière adéquate et efficace, car nos forces ne sont pas nécessairement connues dans les sièges sociaux de ces entreprises.

Le Comité constate que l'écosystème relié au secteur de la recherche et du développement n'est pas significativement présent actuellement à Drummondville pour bien soutenir les activités confiées à l'externe par les entreprises manufacturières, que l'on souhaite rapatrier³⁵ et ³⁶. Ces dernières externalisent une part importante de leurs activités de recherche et développement ainsi que les activités connexes. Le Comité est d'avis que nous

35 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, Addendum – Mise à jour, p. 8, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Juin 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

36 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, p. 58, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

devons nous assurer d'avoir localement une masse critique suffisante avant de pouvoir rapatrier ces activités. Cette masse critique doit pouvoir se développer par l'attraction de nouvelles entreprises de services spécialisés ou de bureaux d'entreprises de services spécialisés existants, mais également en favorisant l'émergence de *start-ups* issues de l'entrepreneuriat et de nos établissements d'enseignement.

Ce développement d'un écosystème doit bénéficier d'un soutien et d'une stratégie qui permettront aux entreprises manufacturières, dont les filiales, d'en bénéficier. Ces filiales représentent 38 entreprises provenant de 13 pays et comptent près de 3 800 employés³⁷. Il existe un réel potentiel de croissance qui constitue une opportunité pour le développement du secteur tertiaire. Cela est d'autant plus vrai qu'avec l'entrée en vigueur de l'entente Canada-Europe, de nouvelles filiales étrangères pourraient vouloir s'implanter au Québec. Drummondville doit faire preuve d'opportunisme, car elle dispose de l'expertise et d'une masse critique suffisante de filiales étrangères et d'entreprises manufacturières afin d'en attirer de nouvelles.

Pouvoir se développer par l'attraction de nouvelles entreprises de services spécialisés ou de bureaux d'entreprises de services spécialisés existants, mais également en favorisant l'émergence de start-ups issues de l'entrepreneuriat et de nos établissements d'enseignement.



5.4 COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Le commerce électronique constitue un défi pour tous au Québec et au Canada. Notre positionnement géographique, l'importante disponibilité d'espaces industriels, la forte présence du secteur de la logistique du transport ainsi qu'un début de masse critique dans le domaine de la distribution deviennent des atouts qui nous permettent de nous positionner afin de nous distinguer³⁸.

À ce sujet, la mise en place d'une supergrappe sur l'intelligence artificielle (IA) à Montréal peut constituer une opportunité. Bien que concentrée à Montréal, la mise en place de cette supergrappe s'accompagne d'une certaine obligation de régionalisation. Nous devons donc trouver comment nous pouvons positionner Drummondville dans les activités reliées à cette supergrappe. Le Comité est d'avis que nous devons trouver un moyen d'arrimer rapidement l'avantage de notre force en logistique, en approvisionnement et en distribution à l'émergence

37 Rapport annuel 2017-2018, Société de développement économique de Drummondville (SDED)

38 Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses, p. v et 56 à 58, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

de l'IA. Si nous arrivons à définir un élément distinctif, nous serons en mesure d'attirer des joueurs et des retombées des activités de cette supergrappe. Il nous faut donc travailler sur cet élément différenciateur pour mettre à profit ce potentiel latent.

Le Comité considère important qu'il y ait un continuum entre le développement du secteur numérique, du commerce et de la logistique du transport. Il souhaite la mise en place d'infrastructures nécessaires afin de créer un pôle d'expertise en distribution et en logistique du transport lié au commerce électronique pour les plus petits joueurs, un centre multiservice de la distribution et de la logistique du transport qui soit complètement intégré. Le Comité est d'avis que cela permettrait d'intégrer la chaîne de valeur du commerce électronique, de la promotion des produits en passant par la gestion des commandes et de l'entreposage jusqu'à la livraison. Cette infrastructure permettrait aux PME et aux commerces d'ici et de la région de prendre le virage du commerce électronique. Elle contribuerait à développer une expertise unique et à accentuer le virage numérique du secteur de la logistique des transports.



6. STRATÉGIES ET MOYENS : PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR TERTIAIRE

Au cours de ses travaux, **le Comité a identifié quatre stratégies qui permettront à la ville de Drummondville d'effectuer efficacement et de manière durable son virage tertiaire, sans nuire à sa force manufacturière.** Ces stratégies doivent pouvoir se juxtaposer avec les différentes stratégies mises en place en grande partie par le gouvernement du Québec, mais également par le gouvernement fédéral. Elles doivent constituer un bon appui pour soutenir notre vision. Parmi ces stratégies, il y a notamment la Stratégie québécoise de l'exportation, le Plan d'action en économie numérique, le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat, le Plan d'action gouvernemental en économie sociale, le Plan de développement de l'industrie touristique et la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre.

6.1 COMPRENDRE NOS BESOINS

Le Comité considère essentiel d'effectuer, avant tout, une cartographie détaillée (*mapping*) afin de développer des connaissances pointues sur les activités tertiaires dans le secteur manufacturier. Il faut également connaître les services utilisés ainsi que leurs provenances de manière à déterminer les chaînons manquants de la chaîne de valeur des entreprises présentes à Drummondville. Cet exercice nous permettra d'identifier les opportunités que l'on peut associer à des « vides » à combler et, par la suite, d'accélérer l'implantation de ces services manquants. À titre d'exemple, plusieurs entreprises font des activités de recherche et développement, mais tous les services reliés à la propriété intellectuelle et aux brevets proviennent de l'extérieur. Il s'agit d'une opportunité qui peut être saisie en visant l'implantation d'un service d'agent de brevets à Drummondville, qui pourrait même couvrir un bassin plus large d'entreprises. L'étude de l'INRS³⁹ établit une liste non exhaustive permettant de dresser cette cartographie.

De plus, une veille stratégique des politiques à caractère économique (il y en aurait une quarantaine au gouvernement du Québec seulement) s'impose afin de tirer avantage de ces

39 [Le secteur tertiaire de Drummondville et sa région : structure, tendances, forces et faiblesses](#), p. 60, 61, Institut national de recherche scientifique (INRS) – Centre Urbanisation Culture Société, Février 2018, Cédric Brunelle, professeur, et Mario Polèse, professeur émérite

politiques en fonction des besoins qui seront établis à la suite des orientations stratégiques qui auront été retenues. Le Comité suggère de cibler les plus pertinentes concernant le tertiaire moteur pour renforcer notre secteur manufacturier.

6.2 BÂTIR ET DÉVELOPPER UN ÉCOSYSTÈME SOLIDE

Le Comité est d'avis qu'il est primordial de mettre en place un écosystème qui permettra de soutenir les pôles stratégiques d'orientation, particulièrement celui de la transformation numérique du secteur manufacturier, de la recherche et du développement, et du commerce électronique. À cet égard, le Comité propose de cibler certains grands joueurs, puis de leur offrir la flexibilité et l'accueil nécessaires afin qu'ils permettent le développement d'un écosystème qui devra être notamment nourri par une stratégie d'incubation et de *start-ups*. L'incubation des entreprises associées au numérique requiert des services et un modèle différents de celles associées au secteur manufacturier présentes dans l'incubateur industriel de la SDED. Le plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat propose, par exemple, une série de mesures pour aider au soutien d'incubateurs et d'accélérateurs dont nous pourrions tirer avantage. Il faut par contre agir vite, étant donné que ce plan est actuellement dans sa phase de mise en œuvre.

Le Comité estime qu'en ayant une vision claire s'articulant sur le numérique au service des entreprises, Drummondville pourra viser à devenir un chef de file du numérique industriel. Il souhaite que l'on favorise, par tous les moyens, l'éclosion d'un écosystème pour disposer d'une masse critique capable d'offrir aux entreprises les services qui sont importés présentement afin de pouvoir les exporter vers les zones d'influence et d'intervention de Drummondville.

***Drummondville
pourra viser à devenir
un chef de file du
numérique industriel.***

Le projet de Centre national intégré du manufacturier intelligent (CNIMI) constitue un catalyseur important entre les entreprises et les secteurs de l'éducation, de l'économie, de l'innovation, de la recherche et de l'entrepreneuriat. Il s'avérerait un environnement de collaboration unique et novateur pour les entreprises de Drummondville, de la région et du Québec et enverrait un signal clair partout en province sur le positionnement stratégique unique de Drummondville en tant que capitale du manufacturier. L'ensemble des activités du CNIMI est au cœur même des besoins des entreprises manufacturières. Le Comité considère ce projet comme étant essentiel pour réussir le virage numérique des entreprises et celui du secteur tertiaire à Drummondville et bien au-delà de sa zone d'influence. Il constitue également l'une des composantes importantes dans la poursuite du développement du campus de l'UQTR à Drummondville. Finalement, il doit servir les intérêts de nos entreprises en devenant un élément d'attrait et d'implantation à Drummondville pour des organisations et des entreprises de services liées aux activités et au rayonnement du CNIMI.



6.3 MISER SUR LE RECRUTEMENT, LA FORMATION ET LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le défi de la main-d'œuvre, que ce soit pour son recrutement, sa formation ou sa rétention, doit être au cœur de toutes les stratégies. Drummondville est en concurrence avec pratiquement toutes les villes du Québec à ce sujet. Il faut donc s'assurer d'une intégration complète des différentes composantes si l'on veut réussir.

Au plan de la formation, il faut mettre en place une **structure de formation continue souple et adaptée aux besoins des entreprises** dont l'objectif est l'apprentissage permanent. Bref, il faut se centrer sur une formation initiale mieux arrimée aux besoins du milieu, notamment en visant les programmes de type *dual* qui ont fait largement leurs preuves, surtout en Allemagne, mais également sur la formation continue qui joue un rôle crucial dans un environnement en perpétuelle transformation. Cela ne signifie pas l'abandon de la poursuite du développement de la formation initiale, particulièrement celle rattachée au développement du campus de l'UQTR à Drummondville.

Le système d'éducation doit se transformer et nous devons, sur une base locale et régionale, innover avec des façons de faire différentes et audacieuses. Il faut, avec les partenaires et les intervenants concernés, développer des mécanismes qui permettront aux travailleurs d'apprendre tout au cours de leur vie active, bref, inculquer la notion d'apprentissage permanent. Il faut permettre une flexibilité dans la façon dont nous formerons les travailleurs actuels afin de prendre le virage numérique, sans oublier les futurs travailleurs. Il faut songer à des formations de plus en plus personnalisées, adaptées à la réalité et aux besoins spécifiques des travailleurs et des entreprises. De nouvelles offres de services devront être développées par les établissements d'enseignement afin d'assurer cette indispensable mise à niveau technologique de la main-d'œuvre. **Il faut donc bonifier et améliorer la pertinence, la flexibilité et l'accessibilité de la formation.** Le principal frein à la croissance économique ne sera pas le manque d'emplois, mais bien le manque de travailleurs employables⁴⁰. Il faut donc y voir dès maintenant.

Le défi de la main-d'œuvre, que ce soit pour son recrutement, sa formation ou sa rétention, doit être au cœur de toutes les stratégies.

Sur le plan du recrutement, il faut regarder les différents bassins disponibles au Québec, au Canada et dans le monde, en fonction de nos besoins et de nos spécificités. Bien que la main-d'œuvre recherchée doive s'exprimer en français, il faut profiter de nos démarches pour accroître le taux de bilinguisme de cette dernière. Le milieu drummondvillois est capable d'assurer une intégration linguistique réussie tout en permettant d'accroître les capacités d'usage de langues secondes, particulièrement de l'anglais. Le Comité est d'avis qu'il faut également susciter une collaboration et un échange sur une base permanente avec

40 [Accepter le changement pour moderniser l'économie](#), Mia Homsy, directrice générale de l'Institut du Québec, La Presse, Édition du 18 mars 2018

les responsables des ressources humaines des entreprises afin de partager les meilleures pratiques et d'identifier les besoins. D'autres aspects, comme le tourisme ainsi que l'offre culturelle et sportive, ont un impact sur le recrutement; ils doivent être intégrés dans la stratégie de recrutement, car **ils constituent d'excellentes composantes de la qualité de vie drummondvilloise et une vitrine efficace et dynamique de la ville.**

Au plan de la migration et de l'immigration, nous devons absolument miser sur une stratégie intégrée d'accueil pour les personnes qui choisissent de s'installer à Drummondville, qu'ils proviennent d'ailleurs au Québec, au Canada ou de l'international. Dans ce dernier cas, le Comité croit qu'il est nécessaire de développer une offre de services à l'installation, à l'intégration et à la rétention des personnes immigrantes. Les nouveaux arrivants doivent se sentir valorisés et leurs besoins doivent être satisfaits. Cet effort doit être collectif et pas seulement l'apanage de la Ville ou de quelques organismes. Le Comité souligne la nécessité de doter la ville de Drummondville de mécanismes appropriés pour faciliter l'accueil, l'intégration et la rétention de la clientèle immigrante. Les autorités municipales, les entreprises, les différents organismes et la population en général doivent tous se sentir interpellés. Une coordination efficace et agile est toutefois requise pour ce faire. À cet égard, plusieurs caractéristiques doivent être considérées pour réussir l'immigration à Drummondville, telles que les possibilités d'emploi, le logement abordable et adéquat, les attitudes positives, la présence d'organismes au service des nouveaux arrivants en mesure de répondre efficacement à leurs besoins, des services municipaux adaptés, un système de transport en commun facile d'accès et couvrant les secteurs où se trouvent les services de base, etc.⁴¹

Dans tous les cas, peu importe d'où proviennent les nouveaux arrivants, le Comité considère nécessaire de les cibler dès leur arrivée afin de les accueillir et les intégrer rapidement.

Pour ce faire, il faudra miser sur des moyens et des stratégies pour rapidement connaître l'arrivée de ces personnes si l'on veut avoir du succès sur la rétention. La complicité des entreprises est essentielle.



6.4 POSITIONNER DRUMMONDVILLE

Au-delà de sa réputation de ville manufacturière dynamique et en pleine croissance, Drummondville a tout à gagner à communiquer et à promouvoir efficacement son attractivité. Le Comité estime que Drummondville doit se doter d'une stratégie de communication territoriale qui mise sur ses forces attractives, souvent méconnues, en fonction des clientèles recherchées pour venir combler les emplois liés à la pénurie de main-d'œuvre et pour bonifier l'offre des services tertiaires. Dans ce dernier cas, on parle forcément de personnes détenant un niveau de scolarité plus élevé, qui misent sur une qualité de vie différente, bref,

41 Caractéristiques d'une collectivité accueillante, Victoria M. Esses, Leah K. Hamilton, Caroline Bennett-AbuAyyash et Meyer Burnstein, Initiatives développement de collectivités accueillantes, Mars 2010, Direction générale de l'intégration, Citoyenneté et Immigration Canada

qui recherche une ville avec tous les services, mais à dimension humaine. Il ne faut toutefois pas que cela impacte sur les autres besoins de main-d'œuvre nécessitant une formation professionnelle ou technique.

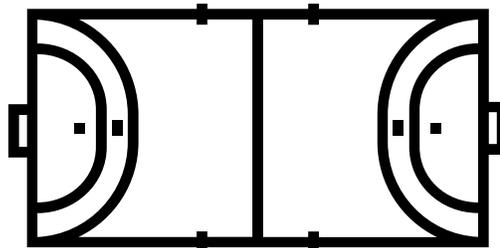
Il faut assurer la mobilité de la main-d'œuvre, des étudiants et des touristes avec des infrastructures qui permettent une mobilité interrégionale dans les zones d'influence et d'intervention de Drummondville. Le Comité considère que le projet d'une plaque tournante (hub) de VIA Rail à Drummondville, pour le transport de passagers par train dans le corridor Montréal-Québec, constitue une infrastructure dont Drummondville devrait tirer profit pour développer un système de transport collectif, à mesure que la population va croître au cours des prochaines années. À cet égard, la Ville procède présentement à une grande consultation citoyenne qui permettra l'élaboration d'un plan de mobilité durable. La composante économique de ce plan devra être efficace et favoriser le dynamisme économique et les corridors de commerce. Il devra intégrer, de manière inclusive, aussi bien les piétons, les cyclistes, les personnes à mobilité réduite que le transport en commun, l'autopartage, le voiturage en solo ou le transport de marchandises et le stationnement⁴².

Il faut assurer la mobilité de la main-d'œuvre, des étudiants et des touristes avec des infrastructures qui permettent une mobilité interrégionale.

Le développement de quartiers innovateurs, à l'image de la jeune génération, devrait être envisagé. Le projet de la Fortissimo pourrait être un premier pas notable en ce sens.

Le développement de la vitrine de l'autoroute 20 pour l'implantation d'immeubles de bureaux de grande capacité et de qualité permettra de combler des besoins déjà existants et qui risquent de connaître une forte croissance au cours des prochaines années. Il faut toutefois prévoir une stratégie pour maintenir un niveau d'activités tertiaires dans les services spécialisés au centre-ville de Drummondville. Les incubateurs et les *start-ups*, souvent constitués de petites entreprises et de travailleurs autonomes, pourraient y trouver un environnement favorable allié à la présence de nombreux restaurants, bars et terrasses en été, et ce, à proximité du campus de l'UQTR de Drummondville.

Toutes les infrastructures reliées à la qualité de vie et aux saines habitudes de vie (le projet de la promenade des Voltigeurs en est un bel exemple), servant à bonifier la vie culturelle



et sportive (comme l'annonce récente d'un complexe sportif-piste d'athlétisme) et à maintenir un niveau compétitif d'accès aux soins de santé publics et privés, doivent être encouragées. D'ailleurs, le Comité estime que, de manière générale, l'administration municipale doit être facilitante dans ses façons de faire et de penser les politiques et les

42 Site Web, Ville de Drummondville, consultations publiques, mobilité durable, 24 mai 2018

services, en plus d'être cohérente avec les orientations du présent rapport. **À cet égard, le Comité expérience citoyen, qui a été mis en place par la Ville de Drummondville, jouera un rôle important afin d'intégrer les aspects liés à la qualité de vie qui sont contenus dans ce rapport.** Le principal mandat de ce comité est d'assurer le suivi des orientations stratégiques de la Ville, adoptées par le conseil municipal, et des actions s'y rattachant en matière d'expérience citoyen. Il doit également formuler au conseil municipal toute recommandation jugée pertinente en matière d'évaluation de la satisfaction des citoyens envers les services municipaux.

Le Comité est conscient qu'il ne pourra pas y avoir de véritable virage numérique sans les infrastructures requises pour le soutenir. Les infrastructures nécessaires pour permettre une utilisation généralisée du 5 G et d'autres types d'installations stratégiques de même nature doivent donc être priorisées.

À première vue disparates, ces éléments, lorsque mis ensemble, permettraient à Drummondville d'avoir un positionnement fort qui la distinguerait des autres villes.

Le Comité croit finalement que le positionnement de Drummondville doit pouvoir s'ajuster par un mécanisme de suivi concret de l'expérience citoyen auprès des nouveaux arrivants. Les employeurs pourraient être mis à contribution en sollicitant leurs nouveaux employés pour participer, par exemple, à des *focus groups* sur ce qui les a attirés ici, ce qui a fait pencher la balance pour Drummondville et ce qui doit être amélioré. Les résultats ainsi recueillis pourront servir à tous les intervenants concernés et permettre un calibrage des stratégies et des moyens.



7. MISE EN PLACE ET RÉALISATION DE LA STRATÉGIE

Le développement du secteur tertiaire de Drummondville, bien qu'il puisse faire appel à une diversité de secteurs d'activités et d'intervenants, constitue a priori un axe de développement économique. Le Comité est d'avis que la responsabilité de coordonner le développement du secteur tertiaire devrait revenir à la SDED afin d'arrimer l'ensemble des stratégies et des interventions concernant le développement économique de Drummondville et sa région. Le cas échéant, les ressources requises pour l'ajout de cette responsabilité devront être mises à la disposition de la SDED.

Le Comité est conscient que le réaligement d'une économie est un processus qui nécessite une vision à long terme. C'est pourquoi il souhaite que la SDED puisse effectuer cette coordination dans le cadre d'une démarche structurée par la mise en place d'un plan d'action. Ce dernier devra s'appuyer sur une stratégie d'ensemble pouvant être échelonnée sur une période d'une dizaine d'années en ce qui a trait aux grandes orientations contenues dans ce rapport. Toutefois, le Comité souhaite que ce plan d'action puisse être subdivisé en deux ou trois plans d'action de trois à cinq années. Chacun de ces plans devra proposer une série d'actions pouvant rapidement engendrer des résultats concrets et probants. Cette approche par étape permettra de s'adapter efficacement aux changements rapides, mais également de viser des succès sur de courtes périodes ou, en cas d'échec, de corriger le tir promptement. Le Comité souhaite donc que les actions soient priorisées en fonction de leur effet structurant, de leur valeur ajoutée à développer un écosystème et de leur rapidité de réalisation.

Le Comité souhaite donc que les actions soient priorisées en fonction de leur effet structurant, de leur valeur ajoutée à développer un écosystème et de leur rapidité de réalisation.

Afin de pouvoir effectuer un suivi de la réalisation des orientations contenues dans ce rapport, le Comité propose la mise en place d'indicateurs de performance afin de mesurer l'avancée du travail de la SDED. Ces indicateurs de performance (*KPI = Key Performance Indicators*) devront permettre de vérifier si la réalisation du plan d'action s'effectue de manière efficace et atteint les buts et objectifs recherchés.

En parallèle, le Comité suggère qu'un comité de suivi du développement tertiaire soit créé par la Ville de Drummondville afin d'accompagner et de soutenir, par sa réflexion et ses avis, le travail de mise en place et de réalisation du contenu de ce rapport. La contribution des acteurs représentatifs du milieu dans ce comité est essentielle afin de pouvoir, si nécessaire, corriger le tir de manière efficace et agile.

5. CONCLUSION

Ce rapport est le fruit d'une réflexion issue de personnes provenant de différents horizons et disposant d'une expertise variée et complémentaire. Il n'a pas la prétention d'offrir une réponse définitive à ce que devrait être le développement du secteur tertiaire à Drummondville. **Il constitue avant tout un outil de réflexion visant à fournir des orientations et des pistes de solutions pour la réalisation de ce qui pourrait constituer un virage économique majeur pour Drummondville.**

Cette dernière connaît une croissance soutenue sur tous les plans. L'environnement économique mondial évolue rapidement. Le secteur manufacturier, fortement implanté à Drummondville, fait face à de nombreux défis. Globalement, il s'agit d'une évolution tous azimuts et Drummondville a l'obligation de s'adapter si elle souhaite poursuivre sa lancée des 25 dernières années.

La Ville de Drummondville remercie les membres du Comité ainsi que toutes les personnes et les organisations qui ont participé de manière directe ou indirecte à la réalisation de ce rapport.

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS*

- 1.** Accroître l'attractivité de Drummondville auprès des migrants et des immigrants;
- 2.** Développer une offre de services coordonnée pour l'installation, l'intégration et la rétention des nouveaux arrivants sur le territoire de Drummondville;
- 3.** Accroître le niveau de bilinguisme de notre main-d'œuvre;
- 4.** Assumer un leadership suprarégional dans le secteur tertiaire;
- 5.** Viser à atteindre une croissance supérieure de la rémunération moyenne de la population;
- 6.** Maximiser les opportunités liées aux priorités gouvernementales;
- 7.** Faire de la qualité de vie une condition essentielle à la mise en place de toute stratégie ou de tout plan d'action;
- 8.** Réaliser le développement tertiaire en partenariat avec les secteurs privé, public et institutionnel;
- 9.** Accroître le rôle de Drummondville comme centre spécialisé de services, notamment au chapitre des technologies de production;
- 10.** Faire passer Drummondville d'un centre qui importe à un centre qui exporte des services tertiaires spécialisés;
- 11.** Développer les compétences fondamentales du numérique autant pour le secteur commercial que manufacturier;
- 12.** Développer les activités et les services spécialisés dans le secteur de la santé, incluant les activités d'enseignement et de recherche, mais également les services administratifs;
- 13.** Tirer profit des filiales étrangères pour accroître, élargir et diversifier leur empreinte sur notre territoire;
- 14.** Accroître la présence d'acteurs reliés aux activités de recherche et développement;
- 15.** Arrimer davantage et de manière distincte notre force en logistique, approvisionnement et

* Établies selon leur ordre d'apparition dans le rapport et non par priorité.

distribution avec l'émergence de l'intelligence artificielle;

- 16.** Effectuer et mettre à jour régulièrement une cartographie complète et détaillée des activités tertiaires dans le secteur manufacturier;
- 17.** Développer un écosystème lié au pôle de la transformation numérique du secteur manufacturier, de la recherche et du développement ainsi que du commerce électronique;
- 18.** Mettre en place une structure de formation continue souple et adaptée aux besoins des entreprises afin de soutenir un apprentissage permanent de la main-d'œuvre sur notre territoire;
- 19.** Poursuivre le développement du campus de l'UQTR à Drummondville;
- 20.** Favoriser l'implantation de joueurs majeurs et stratégiques liés au secteur tertiaire, provenant des domaines privé et public;
- 21.** Doter Drummondville d'une stratégie de communication territoriale qui mise sur ses forces attractives, souvent méconnues, en fonction des clientèles cibles;
- 22.** Assurer la mobilité locale et interrégionale de la main-d'œuvre, des étudiants et des touristes;
- 23.** Développer des pôles d'activités tertiaires sur le territoire de Drummondville, en vitrine sur l'autoroute 20 et au centre-ville, en misant sur une densification des nouveaux espaces à bureaux et une optimisation des espaces disponibles;
- 24.** Soutenir l'implantation des infrastructures numériques nécessaires au développement du secteur tertiaire;
- 25.** Favoriser le soutien et la contribution d'une administration municipale facilitante et agile;
- 26.** Mettre en place un mécanisme de suivi concret de l'expérience citoyen;
- 27.** Confier à la SDED la coordination de la mise en place et la réalisation des orientations du rapport;
- 28.** Viser une période de dix ans, scindée en deux ou trois étapes, pour la mise en œuvre des orientations du rapport;
- 29.** Mettre en place des indicateurs de performance afin de mesurer l'avancée de la réalisation des orientations du rapport;
- 30.** Créer un comité de suivi du développement du secteur tertiaire constitué d'acteurs représentatifs du milieu.



Garant
des forêts
intactes^{SC}



BIO GAZ[®]
ÉNERGIE