

Collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif dans la région de l'Estrie.

Enquête auprès des acteurs socioéconomiques de l'Estrie

Réalisé par

Martin St-Pierre

**Consultant en développement des coopératives et des collectivités
Professionnel de recherche à la Chaire Desjardins, Université de Sherbrooke**

Dans le cadre du projet :

Le développement coopératif pour l'emploi en Estrie

Partenaires:

Coopérative de Développement de l'Estrie

Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke

Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'UDS

Sherbrooke, Mars 2006

Remerciements

Je tiens à remercier les personnes suivantes qui, par leur collaboration et leur expertise, ont contribué à la réalisation de ce rapport.

François Biron, conseiller en développement des affaires, MDEIE.

Louise Bourgault, directrice générale, Chambre de Commerce de Sherbrooke.

Marie-France Bourdage, Directrice développement de l'offre, de l'accueil et des services aux membres, ATRCE.

France Boutin, conseillère en développement coopératif, Direction des coopératives, MDEIE.

Jean-Denis Careau, coordonateur, Service Intégré du Bois.

Janvier Cliche, directeur général, CDE.

Idriss Ettabaa, directeur de projet, Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE).

René Gendron, président-directeur général, Maison Régionale de l'Industrie.

Ghislain Goulet, directeur général, CLD de la MRC de Memphrémagog.

Éric Lafrenière, conseiller en développement coopératif, Mouvement Desjardins.

Denis Lalumière, directeur général, Centre de s.s.s. - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.

Karolyne Laporte, correctrice.

Manon Laporte, président-directrice générale, Enviro-Accès.

Josée Leclerc, directrice générale, CDEC de Sherbrooke

Lucie Lessard, conseillère en développement d'affaires, CDE.

David Malo, conseiller en développement industriel, MDEIE.

Denis Martel, Titulaire de la Chaires Desjardins, Vice-doyen à la recherche ADM., UDS.

Ernesto Molina, Chargé de cours et professionnel de recherche, IRECUS.

Nathalie Ouellet, commissaire industriel, CLD de Sherbrooke (SDES).

Dominic Provost, directeur général, CLD du Haut Saint-François.

Pierre Quirion, président-directeur général, Biomed.

Marie-Paule Royer, directrice générale, CLD d'Asbestos.

Gertrude Savoie, directrice générale, et **Céline Charbonnier**, agente de développement, Conseil régional de la Culture de l'Estrie.

Jocelyn St-Jean, directeur général, CLD de la MRC du Val-Saint-François.

Nathalie Tuboeuf, directrice générale, et **Guilaine Beaudoin**, commissaire industrielle adjointe CLD de la MRC du Granit.

Marjorie Tyroler, directrice générale, CLD de la MRC de Coaticook.

Table des matières

INTRODUCTION	4
MÉTHODOLOGIE	6
PROFIL SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ESTRIE	7
PARTIE A : COMPTE-RENDU DES ENTREVUES	10
MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION	11
INDUSTRIE DU TEXTILE ET DU VÊTEMENT	12
INNOVATION & EXPORTATION	13
INNOVATION & EXPORTATION	14
FABRICATION DE COMPOSANTES EN CAOUTCHOUC, EN PLASTIQUE ET COMPOSITES	15
BIOTECH-SANTÉ	16
ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	17
INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE	18
INDUSTRIE DE LA FORÊT ET DE LA TRANSFORMATION DU BOIS	19
INDUSTRIE TOURISTIQUE (HÉBERGEMENT, RESTAURATION, RÉCRÉO-TOURISME)	21
INDUSTRIE DES ARTS & DE LA CULTURE	22
SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX	23
RÉSEAU DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC EN ESTRIE	24
MRC DE MEMPHRÉMAGOG	25
MRC DE COATICOOK	26
MRC DU HAUT ST-FRANÇOIS	27
MRC D'ASBESTOS	28
MRC DU VAL ST-FRANÇOIS	29
MRC DU GRANIT	30
RMR DE SHERBROOKE	31
PARTIE B : OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF	33
ENJEUX GLOBAUX	34
OPPORTUNITÉS TRANSVERSALES	35
OPPORTUNITÉS SECTORIELLES	40
CONCLUSION	45
ANNEXES 1	46
ANNEXES 2	49
ANNEXE 3	54
BIBLIOGRAPHIE	56

Introduction

Le projet *LE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF POUR L'EMPLOI EN ESTRIE* découle d'une initiative de la Coopérative de Développement Régional de l'Estrie (CDE), qui poursuit un objectif d'identification des créneaux de développement coopératif dans la région de l'Estrie. Cette démarche s'imbrique dans le *Plan d'ensemble 2004-2007 du développement coopératif québécois* adopté par le *Conseil de la Coopération du Québec*. La CDE collabore avec deux organismes estriens intimement impliqués dans le développement économique coopératif de leur région. Voici les parties prenantes du projet ainsi que leur mission respective :

Partenaires:

La **CDE** a pour mission de:

- Promouvoir et supporter le démarrage de nouvelles coopératives.
- Consolider le mouvement coopératif en offrant des services de gestion conseil et de formation.
- Favoriser l'intercoopération entre les différents secteurs d'activités.
- Promouvoir la formule coopérative comme outil de développement économique régional.
- Préparer la relève coopérative et assurer une présence coopérative auprès des jeunes.

La **Chaire Desjardins** vise à aider les coopératives dans leurs efforts de compréhension de leur environnement socio-économique, à leur donner des outils leur permettant d'optimiser leur contribution au développement des communautés locales et l'amélioration de leurs conditions de vie.

L'IRECUS a pour mission de:

- Promouvoir et valoriser la formule coopérative et autres organisations d'inspiration collective, tant sur la scène nationale qu'internationale.
- Réaliser des activités multidisciplinaires d'éducation et de recherche en gestion et développement des coopératives et de leurs collectivités.

La CDE expose clairement les divers aspects du projet dans son document de présentation destiné à la *Conférence des élus de l'Estrie* (septembre 2005). Voici les aspects structurants et novateurs du projet-pilote :

- Créer des entreprises coopératives dans des secteurs d'activités porteurs d'avenir et novateurs;
- Développer l'apprentissage progressif de l'entrepreneuriat auprès des travailleurs;
- Favoriser la croissance de la propriété locale et régionale par la relève entrepreneuriale coopérante;
- Créer, maintenir et consolider des emplois de qualité par l'acquisition d'actions, dans l'entreprise, par des travailleurs;
- Développer un mode de culture organisationnelle de l'entreprise avec les valeurs coopératives en misant sur l'expertise développée en entreprise et le sentiment d'appartenance;
- Fidéliser les travailleurs et conséquemment atténuer les problèmes des roulements et de remplacement de la main-d'œuvre;
- Identifier l'Estrie comme une région qui se démarque par son développement coopératif;
- Identifier les aspects structurants spécifiques aux coopératives de travailleurs actionnaires.

Le projet-pilote comporte trois volets distincts mais complémentaires:

- Le **volet 1** consiste à identifier les secteurs d'activités pour le développement coopératif et l'emploi.
- Le **volet 2** consiste à identifier les facteurs de succès du développement coopératif et de l'emploi. Pour ce faire, des *facteurs de succès* qui contribuent au démarrage et à la pérennité de projets coopératifs seront identifiés. Des études de cas portant sur des exemples à succès seront réalisées.
- Finalement, le **volet 3** s'avère un processus de suivi continu pour fin de comparaison entre l'approche sectorielle et l'approche tel que vécu actuellement à la CDE.

Le présent rapport constitue la résultante du **volet 1** dont l'objet est de:

Réaliser une collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif dans la région de l'Estrie.

La réalisation de ce mandat revient à la CDE. Pour ce faire, elle a mandaté **M. Martin St-Pierre, professionnel de recherche et conseiller en développement des coopératives et des collectivités de la Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke**. Il travaille en étroite collaboration avec madame **Lucie Lessard, conseillère en développement d'affaires à la CDE**. Ce mandat, d'une durée de six semaines, se réalise du 29 janvier 2006 au 10 mars 2006.

Méthodologie

La réalisation de ce mandat s'effectue en trois périodes. Dans un premier temps, des acteurs¹ socioéconomiques estriens doivent être identifiés. Ces derniers reflètent la diversité des activités économiques présentes sur le territoire. Tant les secteurs traditionnels, moteurs et en émergence sont l'objet d'investigation. Il est à noter que les créneaux priorités par le programme ACCORD Estrie sont aussi pris en compte. L'objet et la portée du mandat ainsi que l'horizon temporel limité de l'enquête contribuent à la sélection d'un nombre restreint d'acteurs. Cet échantillon, composé de 19 organisations, s'avère toutefois représentatif et permet de dégager un portrait d'ensemble, tant par l'expertise sectorielle que territoriale des acteurs régionaux rencontrés. La liste détaillée des acteurs se trouve en annexe 1.

Dans un second temps, les entrevues réalisées en personne avec chacun des acteurs permettent de dégager les informations stratégiques recherchées. L'entrevue vise à:

- Mettre en lumière le rôle de l'organisme et sa démarche d'intervention en regard du développement du secteur d'activité en Estrie ou du territoire.
- Dresser un portrait de la conjoncture actuelle, du positionnement stratégique, des priorités de développement, des projections et des opportunités de développement du secteur d'activité en Estrie ou du territoire.
- Identifier les opportunités de développement coopératif ou de conversion d'entreprises à court et moyen terme dans le secteur ou sur le territoire, ainsi que les principaux acteurs concernés.

Il est à noter que les acteurs ont obtenu par courriel une copie du document de présentation de l'enquête ainsi que le questionnaire avant l'entrevue. (Annexe 2)

En dernier lieu, un compte-rendu de chaque entrevue est rédigé à la lumière des informations obtenues. Une copie de ce document est acheminée par courriel à chaque acteur pour fin de validation. Le processus de validation s'effectue du 3 au 9 mars 2006. Les versions finales validées des comptes-rendus sont présentées dans la version préliminaire du rapport déposée le 10 mars 2006. Une période de sept jours supplémentaires est allouée aux acteurs, la version finale du document étant déposée officiellement le 17 mars.

¹ Dans ce rapport, le genre masculin est utilisé uniquement pour ne pas alourdir le texte.

Profil socio-économique de l'Estrie²

L'Estrie en bref

L'Estrie est délimitée au sud par la frontière américaine, au nord par la région du Centre-du-Québec, à l'ouest par la Montérégie et à l'est par la région de Chaudière-Appalaches. La région couvre un territoire d'une superficie de 10 127 km² représentant à peine 0,75 % du territoire québécois. L'Estrie a une position stratégique avantageuse dans le contexte du nord-est américain. La structure économique régionale diversifiée génère des emplois dans toutes les sphères d'activités et place l'Estrie en deuxième position pour ce qui est des exportations.

Territoire

Sur le plan administratif, le territoire de l'Estrie recoupe six municipalités régionales de comté (MRC). Il s'agit des MRC de Coaticook, du Granit, du Val Saint-François, du Haut St-François, d'Asbestos et de Memphrémagog. La ville de Sherbrooke est maintenant considérée comme une ville hors MRC. La région se caractérise, en termes de nombre, par une majorité de municipalités de petite taille démographique, près de 92 % des municipalités de la région comptant moins de 5 000 habitants. La RMR de Sherbrooke représente, à elle seule, plus de la moitié de la population estrienne. L'actuelle agglomération de Sherbrooke (RMR) est composée de l'ancienne ville de Sherbrooke et de ses banlieues, soit Bromptonville, Fleurimont, Lennoxville, Ascot, Rock Forest, Deauville et St-Élie d'Orford. Ce pôle urbain régional génère environ 55 % de l'emploi de la région.



² Les données proviennent de deux sources : Ministère des affaires municipales et des régions, *Portail gouvernemental : Région de l'Estrie*, www.mamr.gouv.qc.ca & Institut de la statistique du Québec, *Bulletin statistique régional Estrie*, Juin 2005.

Démographie

La population estrienne atteint près de 296 000 habitants en 2005. La croissance de la population sera stable dans les prochaines années, principalement en raison de l'apport de l'immigration et du retour de citoyens retraités. Hors de la nouvelle agglomération de Sherbrooke, l'occupation du sol est très dispersée et de faible densité. Les MRC de Memphrémagog, du Val Saint-François et la ville de Sherbrooke connaîtront un accroissement démographique plus significatif. Cet accroissement ne remet toutefois pas en cause l'impact significatif de la dénatalité et de l'exode des jeunes, surtout des diplômés.

Éducation (scolarité)

Le niveau de scolarité de la population régionale est légèrement inférieur à la moyenne québécoise. En 2001, 34,4 % des Estriens n'ont pas complété d'études secondaires alors qu'au Québec la proportion est de 31,7 %. Toutefois, 17,3 % de la population a obtenu le diplôme d'études secondaires, en comparaison de 17,1 % au Québec. La lutte au décrochage scolaire s'avère d'ailleurs une priorité en Estrie. Dans un autre ordre d'idées, la région dispose d'un réseau d'établissements d'enseignement en français et en anglais, du niveau primaire à l'université.

Structure de l'économie

Structure industrielle selon l'emploi, 2004

	Estrie		Ensemble du Québec		Part
	' 000	En %	' 000	En %	R/Q en %
Secteur primaire	3,3	2,3	85,4	2,3	3,9
Secteur secondaire	47,1	32,8	795,8	21,6	5,9
Secteur tertiaire ²	93,4	65,0	2 804,7	76,1	3,3
Total	143,8	100,0	3 685,9	100,0	3,9

- **Secteur primaire** : surtout représenté en exploitation agricole et forestière.
- **Secteur de la construction** : 6 490 travailleurs (4,5 à 5 % de l'emploi en Estrie).
- **Secteur secondaire** : quatre sous-secteurs de la fabrication se démarquent, soit les produits en caoutchouc et en plastique, le matériel de transport, les produits en bois, les meubles et produits connexes.
- **Secteur tertiaire (services)** : cinq sous-secteurs se démarquent; Soins de santé et assistance sociale, Commerce de détail, Services d'enseignement, Hébergement et services de restauration.

Marché du travail

Le marché du travail de l'Estrie représente près de 146 000 emplois en 2005. Voici certains grands indicateurs :

- Le taux de chômage atteint actuellement 6,8 % comparativement à 8,3% pour l'ensemble du Québec.
- Le revenu personnel moyen (RPM) par habitant atteint 26 483 \$ en 2004, alors qu'il est de 28 595\$ pour l'ensemble du Québec. Le RPM est sous la moyenne régionale dans les MRC d'Asbestos, de Coaticook, du Granit et du Haut St-François.
- Plus de 70% des emplois créés en 2005 étaient à temps partiel.
- Le pourcentage du nombre d'entreprises par secteurs est de 74,8% en services, 10,2% dans la fabrication, 6,7% dans la construction et 8,3% au niveau primaire.
- Les prévisions modestes de création d'emploi à court terme s'expliquent, entre autres, par la force du dollar canadien, par l'impact de la concurrence étrangère et par une diminution de la consommation pour certains biens de consommation.
- Les prévisions pour la période 2005-2009 laissent présager une croissance annuelle moyenne de l'emploi de 1%. La RMR de Sherbrooke sera le moteur de l'emploi dans les prochaines années.

Perspectives (2006-...)

Depuis 2001, les entreprises estriennes évoluent dans un environnement très concurrentiel. Le secteur primaire devrait demeurer stable et le secteur de la construction connaître une légère contraction. Le secteur manufacturier est fortement ébranlé. Des efforts de diversification économique et de développement de produits axés sur la 2^e et 3^e transformation sont prévisibles.

Le secteur tertiaire connaîtra la plus forte en croissance, notamment dans :

- L'enseignement, le réseau de la santé, les services financiers, l'assurance et l'immobilier
- Les services professionnels, scientifiques, techniques, les services aux entreprises et le transport.

Il faut aussi mentionner les cinq créneaux identifiés dans le **programme ACCORD Estrie**, qui sont porteurs d'opportunités pour la région :

- Bioindustries environnementales
- Biotech santé
- Fabrication de composantes en caoutchouc, en plastique et en matériaux composites destinées à la fabrication et à l'assemblage de matériel de transport
- Transformation du bois d'apparence et composites
- Électronique de pointe pour les technologies de l'information.

Partie A

Compte-rendu des entrevues

Réalisées auprès des acteurs socioéconomiques de
l'Estrie

Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation

Mission :

«Soutenir le développement économique et régional ainsi que la recherche en favorisant notamment la coordination et la concentration des différents acteurs des domaines économiques, scientifiques et sociaux dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique, de développement scientifique et durable en misant sur la prise en charge de ce développement par les collectivités locales et régionales dans le cadre d'un partenariat entre elles et l'État. »

Fonction et démarche d'intervention :

- Accompagnement des entreprises (*Approche entreprise*) : Service conseil sectoriel et régional en marketing, production, développement de marchés, production, système de gestion, ressources humaines.
- Soutien technique et financier (partage du risque financier à concurrence de 40%).

Services-conseils et accompagnement :

- Approche entreprise
- Référence aux spécialistes du MDEIE (sectoriels, développement de marché, fonctions d'entreprises)
- Développement de créneaux ACCORD
- Promotion des meilleures pratiques d'affaires et meilleures pratiques d'innovation
- Animation d'activités auprès des entreprises et des intervenants économiques
- Organisation d'activités d'information, de sensibilisation, de formation et réseautage
- Aide financière

Équipe du MDEIE-Estrie :

François Biron : Asbestos, Mégantic, Coaticook, Haut St-François.

Michel Harvey : Sherbrooke.

Lise Lemieux : Estrie.

David Malo : Memphrémagog, Val St-François.

Daniel Meunier : Sherbrooke.

Rock Pinsonneault : Sherbrooke.

France Boutin : Direction régionale des coopératives.

Réseau des partenaires:

Emploi Québec	Investissement Québec	CLD
DEC	CNRC-Pari	RCT
MAPAQ, MRN, etc.	SADC	ACCORD
SIB	Comité de promotion industriel	CAE

Industrie du textile et du vêtement

Organisme clé : **Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'exportation, direction régionale de l'Estrie (MDEIE)**

Acteurs du secteur : CS Brooks, FilSpec, Textile 3A, etc.

Conjoncture et tendances actuelles :

Les secteurs du textile et du vêtement sont durement touchés par la concurrence étrangère. L'abolition des barrières tarifaires à l'importation a accentué la délocalisation des entreprises et le déficit commercial de l'industrie. En 2004, l'industrie du textile représente 2400 emplois, soit 1,7 % de l'emploi total en Estrie et 12 % de l'emploi du secteur au Québec. L'industrie du vêtement et des produits analogues génère 2300 emplois, soit 1,6 % de l'emploi en Estrie et 5,2 % de l'emploi du secteur au Québec.

Dans les dix dernières années, ces deux secteurs ont perdu près de 5000 emplois en Estrie. Emploi-Québec prévoit d'importantes pertes d'emplois et des fermetures d'entreprises dans les prochaines années. Face à l'état de la concurrence, les entreprises estriennes et québécoises traversent une période de transition qui impose une phase d'adaptation et des mesures correctives.

Priorités de développement et/ou forces de la région :

- Favoriser une structure organisationnelle souple qui permet la production d'une gamme diversifiée de produits complémentaires.
- Favoriser l'innovation technologique, par l'entremise d'un **centre de veille**.
- Valoriser une approche marketing : stratégie de mise en marché, développement de marchés, etc.
- Viser les niches de marchés prometteuses et difficilement accessibles par la concurrence étrangère, en misant sur la spécialisation et la personnalisation des produits. (Approche client)
- Favoriser la venue et la rétention de travailleurs qualifiés en région.

Opportunités d'affaires:

- Pour l'industrie du textile: viser les créneaux des textiles techniques (géotextiles, membranes) et des textiles intelligents, développer leurs marchés et miser sur une approche client.
- Pour l'industrie du vêtement : cibler les niches spécialisées et développer leurs propres gammes de produits (valeur ajoutée), développer leurs marchés et miser sur une approche client.

Perceptions de la formule coopérative :

- La formule coopérative est peu exploitée dans ces secteurs. Les difficultés que connaît l'industrie ont récemment engendré la relance d'entreprises déficitaires par le biais de coopératives (travail ou CTA).
- Le cas précis de la fermeture de *Tissage Sherbrooke* a laissé une image amère de la coopération. Une formation personnalisée sur les opportunités réelles de la coopération est souhaitable.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative de producteurs : favoriser le regroupement entre les acteurs de la région pour se doter d'une offre de services-conseils quant à la veille technologique et aux besoins des marchés cibles, pour le développement de marché et la mise en marché, pour une approche marketing intégrée. L'obtention d'un support technique et logistique dans les phases de transition et un suivi à moyen terme est aussi envisageable.
- Coopérative de travailleurs actionnaires ou de travailleurs (relève ou développement) dans secteurs prometteurs.

Innovation & Exportation

Organisme clé : Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation

Conjoncture et tendances actuelles :

Les entreprises innovantes se distinguent par l'utilisation de hautes technologies qui s'accompagnent *normalement* d'activités de recherche et développement (R&D). Elles œuvrent dans une multitude de secteurs d'activités économiques. En Estrie, une centaine d'entreprises sur un total de 1200 investissent dans la R&D. L'ensemble de ces entreprises utilise les programmes de financement fédéraux qui couvrent 40 % des dépenses. Plusieurs ententes sont aussi conclues avec des institutions universitaires, telles l'Université de Sherbrooke et l'Université Bishop's. La majorité des entreprises misent sur l'exportation pour écouler leurs produits qui se destinent à 90 % aux États-Unis.

La conjoncture actuelle se caractérise par une intense concurrence internationale, en particulier des pays émergents, qu'accroît la récente hausse du dollar. Les secteurs industriels dits mous connaissent actuellement des périodes de restructuration décisives. Les entrepreneurs locaux doivent à la fois investir des sommes considérables dans le renouvellement de leurs équipements, investir en R&D et actualiser leur structure organisationnelle. La rétention des diplômés et l'attraction de main-d'œuvre qualifiée sont aussi des enjeux à court terme.

Forces de la région :

- Le Programme Accord-Estrie identifie 5 créneaux prometteurs:
 - 1- Bio-industries environnementales (émergent),
 - 2- Biotech-santé,
 - 3- Fabrication de composantes en caoutchouc, en plastique et en composite,
 - 4- Transformation du bois d'apparence et composites,
 - 5- Électronique de pointe, pour les technologies de l'information.
- L'Estrie se démarque par la présence d'institutions universitaires, de centres de recherche, d'un bassin critique d'entreprises et finalement de sa renommée internationale de ville favorable à l'investissement.

Priorités de développement :

- Diversifier les marchés d'exportation.
- Identifier un organisme porteur, pour le suivi de la récente planification stratégique (Plan d'action).

Opportunités d'affaires :

- Miser sur la transformation de matière ayant déjà subi une première transformation (secteur à fort rendement) au détriment de la transformation de matières premières.
- Investir moins sur la production de biens, mais sur l'assemblage de composantes. (réseautage)
- Toutes les activités reliées de près ou de loin à la sécurité publique et privée sont prometteuses.
- Les biotechnologies environnementales, spécialement le traitement de l'eau et la détoxification des sols.
- Les secteurs reliés à l'énergie sont prometteurs : énergie éolienne.

Perceptions de la formule coopérative :

- Démontre une ouverture à la formule coopérative, tout en soulignant leur manque de connaissances par rapport à la formule et à ses avantages intrinsèques (ex.: au niveau fiscal).
- Les coopératives sont peu présentes dans les secteurs manufacturiers à haute capitalisation, la culture organisationnelle propre à certains secteurs est peu conciliable à la formule.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative de travail et CTA dans les secteurs où le roulement de personnel est élevé et où l'attraction de travailleurs est un enjeu, tant au niveau des techniciens que des professionnels.
- CTA dans les PME et les très petites entreprises lorsque des projets de développement requièrent un financement que le promoteur individuel ne peut obtenir.
- Coopérative de travail et CTA pour assurer la relève dans les PME ou entreprises familiales.
- Dans certains secteurs de pointe, la formule coopérative peut intéresser les professionnels, offrant des services d'expert-conseil.

Innovation & Exportation

Organisme clé : Chambre de commerce de Sherbrooke (CCS)

Mission : «Favoriser et promouvoir le développement socio-économique de l'entreprise privée, défendre les intérêts de ses membres grâce à l'exercice de son leadership et assurer le maintien de conditions propices à la croissance des affaires de sa communauté.»

Fonction et démarche d'intervention :

- Favoriser le réseautage entre ses membres et les entreprises régionales, nationales ou étrangères.
- Représenter ses membres auprès des instances publiques et privées et revendiquer leurs droits. La CCS représente 1100 entreprises membres de la région de Sherbrooke, dont 90 % sont des PME.

Conjoncture et tendances actuelles:

En Estrie, la croissance annuelle du nombre d'entreprises exportatrices est de 1,8% pour la période 1998-2002, en comparaison de 1,0 % pour l'ensemble du Québec, plaçant l'Estrie au 4^e rang. En 2002, la valeur des exportations de l'Estrie représentent 3,4 milliards, en croissance annuelle moyenne de 6,6 % depuis 1998. D'un autre côté, les dépenses en R&D et en innovation technologique demeurent modestes.

L'innovation est à la base de l'exportation, tant au niveau d'un produit, d'un procédé, d'un service, d'un type de gestion ou d'une structure organisationnelle. Dans un contexte de concurrence, les entreprises estriennes doivent se démarquer en développant des processus d'innovation et après développer leurs marchés d'exportation. Dans les dernières années, les investissements sont à la baisse, entre autres en raison de la fin du programme gouvernemental de *Capital de Risque* et de l'attitude frileuse des institutions financières.

Forces de l'Estrie :

- Proximité géographique du principal marché d'exportation : les États-Unis.
- La ville de Sherbrooke, et l'Estrie en général, sont reconnues comme des environnements propices à l'investissement : coût de la vie, qualité de vie, coût de la main-d'œuvre, présence de travailleurs qualifiés.
- Opportunité et facilité de créer des partenariats (réseautage).

Priorités de développement

- Poursuivre le processus pour assurer la relève des entreprises: coaching, formation, suivi, etc.
- Assurer la présence de travailleurs qualifiés (source d'innovation possible).
 - 1- Par l'élaboration d'une planification stratégique d'intégration des immigrants en région et en facilitant la reconnaissance de leurs formations scolaires et professionnelles.
 - 2- Par la reconnaissance de l'expérience et des compétences des travailleurs âgés (45-55ans) ayant perdu leur emploi et en favorisant leur réorientation sur le marché du travail.

Opportunités d'affaires :

- Les créneaux ACCORD des bioindustries environnementales et des biotech-santé apparaissent les plus prometteurs en Estrie.
- Mise en valeur des recherches en dendrologie, telles des nouvelles essences d'arbres, pour maximiser le rendement des terres forestières estriennes et stimuler l'industrie de la forêt et de la transformation du bois.

Perceptions de la formule coopérative :

- Ouverture aux possibilités offertes par la formule coopérative, tout en soulignant leur manque de connaissances par rapport à la formule et à ses avantages intrinsèques.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative de travail ou CTA: pour assurer la relève en entreprises, secteur du bois.
- Coopérative de producteur :
 - 1- Pour les entreprises exportatrices sur les marchés traditionnels et émergents.
 - 2- Regroupement pour l'achat en commun, par grappe industrielle ou commerciale.
 - 3- Pour favoriser les partenariats et le réseautage à l'étranger.

Fabrication de composantes en caoutchouc, en plastique et composites

Organisme clé : La Maison Régionale de l'Industrie (MRI)

Mission : Offrir des services d'expert-conseil aux propriétaires d'entreprises industrielles et manufacturières, pour amener ses entreprises à devenir des leaders dans leurs secteurs respectifs.

Fonction et démarche d'intervention :

- Formule mixte qui allie des formations et un suivi personnalisé en entreprise.
- Leur démarche s'inspire de trois principes : innovation, alliance, réseautage.

Acteurs du secteur : plus de 500 entreprises au Québec, organismes privés et publics.

Conjoncture et tendances actuelles:

Le programme Accord Estrie identifie ce large secteur comme un créneau d'excellence en Estrie. La région se démarque dans ces deux secteurs tant par le nombre d'emplois créés que par le nombre d'entreprises. Les entreprises ne rencontrent pas de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, mais la demande demeure constante. La majorité de celles-ci sont des sous-traitants pour d'autres entreprises. Il importe de mentionner que le secteur du caoutchouc ne ressemble pas à celui des plastiques-composites pour plusieurs raisons.

Le secteur du caoutchouc est sous le contrôle de grandes entreprises (multinationales) et génère près de 8000 emplois en Estrie. Les perspectives du secteur sont moyennes car les risques de délocalisation d'entreprises au profit de pays émergents s'avèrent envisageables. L'innovation technologique, des nouvelles applications et la pression de produits connexes accentuent la concurrence dans l'industrie. Le secteur du plastique et des composites regroupent plusieurs entreprises, principalement des PME, qui créent 4000 emplois en Estrie. Les perspectives pour le secteur semblent plus favorables en raison des nouvelles applications des produits, des investissements réalisés et de l'évolution des procédés.

Forces de l'Estrie :

- Proximité de deux centres de formation : *Centre de formation de la main d'œuvre industrielle* (Magog) et le *Programme collégial technique en plasturgie* (Thedford Mines).
- Bassin critique d'entreprises connexes qui devient graduellement un pôle d'attraction.

Priorités de développement :

- Miser sur une culture d'innovation constante par la R&D, tant au niveau technologique qu'au niveau de la mise en marché, de la commercialisation, des processus de gestion, de l'organisation du travail, etc.
- Tisser des liens avec un centre de recherche dédié aux polymères.
- Développer les alliances entre les centres de recherche, les centres de formation et les entreprises.
- Accompagner et soutenir les acteurs du secteur : coaching, formation, suivi, etc.

Opportunités d'affaires:

- Miser sur les entreprises existantes : en s'ouvrant au financement extérieur ou en créant des alliances stratégiques, viser des niches de marché de volume moyen.
- Le marché des machineries industrielles et de l'aérospatiale auront les meilleurs taux de croissance.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception neutre: méconnaissance de la formule et de ses avantages, ainsi que d'exemples de réussite. La formule coopérative est peu exploitée dans ces secteurs, mais la conjoncture internationale actuelle soulève la pertinence de la coopération.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative de producteurs: pour permettre l'achat en commun des matières premières et l'obtention de services communs.
- Coopérative de travail ou CTA : au cas par cas, dans des contextes d'absence de relève, dans le cadre d'une phase de développement (levier financier) ou pour développer le sentiment d'appartenance des travailleurs.

Biotech-santé

Organisme clé : Biomed

Mission : «*Biomed Développement est un organisme privé à but non lucratif voué à la promotion du développement des affaires pour les entreprises innovatrices du secteur de la santé dans la région de Sherbrooke.*»

Fonction et démarche d'intervention :

Le principal mandat est le développement du Parc biomédical de Sherbrooke, par l'attraction d'entreprises novatrices du secteur de la santé, qu'elles soient au stade de la R&D ou en phase de fabrication et de commercialisation. Biomed accueille et accompagne les investisseurs dans leur démarche d'installation.

Acteurs du secteur : plusieurs institutions publiques, une vingtaine d'entreprises innovantes en santé.

Conjoncture et tendances actuelles:

Les biotechnologies de la santé sont identifiées comme un créneau d'excellence en émergence par ACCORD Estrie. Les *sciences de la santé* représentent environ 3000 emplois dans la région. Toutefois, les emplois directement liés aux entreprises en biotech-santé regroupent une centaine de travailleurs. On retrouve environ 80% des entreprises et du financement dans la région de Montréal, 10% à Québec, 5% à Sherbrooke et 5% dans le reste du Québec.

La vitalité du secteur dépend de la disponibilité du financement. Depuis 2002, le secteur périclité suite aux difficultés d'obtenir du financement par le biais de capital de risque (fermetures). La concurrence étrangère influence aussi dans l'attraction de capitaux et le développement du secteur. Actuellement, la main-d'œuvre qualifiée quitte la région faute d'opportunités intéressantes d'emplois. Biomed présage que la conjoncture pourrait devenir plus favorable dans les prochaines années.

Forces de l'Estrie :

- Le parc Biomédical de Sherbrooke peut constituer un point d'ancrage en Amérique du Nord pour les entreprises étrangères. (8 millions de pieds carré à exploiter)
- Présence d'un réseau d'institutions de pointe en Biotech-santé : centres universitaires, collèges, CHUS, centre de recherche, etc. Présence d'une expertise biomédicale reconnue.
- La ville de Sherbrooke et l'Estrie en général sont reconnues comme des environnements propices à l'investissement : coût de la vie, qualité de vie, coût de la main-d'œuvre, présence de travailleurs qualifiés.

Priorités de développement :

- Créer une masse critique d'entreprises innovantes dans le secteur pour favoriser l'attraction des investisseurs en Estrie.
- À l'instar de plusieurs pays, les acteurs d'ici doivent élaborer un plan d'action stratégique intégré, pour rivaliser avec les autres centres urbains dans l'attraction des investisseurs.
- Attirer les entreprises (investisseurs) au stade initial de la création de l'entreprise.

Opportunités d'affaires:

- Biomed identifie trois champs d'activités prometteurs : 1- équipement médical spécialisé, 2- l'infectiologie (lutte aux virus et bactéries), 3- maladies chroniques (diabète, cancer, obésité, etc.).

Perceptions de la formule coopérative :

- Méconnaissance de la formule, voit peu de différences avec l'entreprise traditionnelle. De plus, les contraintes entourant la création d'une entreprise en biotech-santé discréditent les possibilités de la formule coop. Toutefois, il existe un désir d'obtenir de l'information sur la formule et ses avantages intrinsèques.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Les CTA peuvent devenir intéressantes pour les entreprises ayant atteintes le *stade de la production*, pour fidéliser et retenir la main-d'œuvre. Le levier financier collectif peut être intéressant.
- Le développement durable (implication locale et résultats à long terme) apparaît le plus prometteur.

Environnement et développement durable

Organisme clé : Enviro-Accès

Mission : «Favoriser l'émergence et assurer un soutien aux entreprises et aux projets innovateurs pouvant contribuer à l'amélioration de la qualité de l'environnement et au développement durable à l'échelle locale, nationale et internationale.»

Fonctions et démarches d'intervention :

- Soutien au développement des entreprises technologiques du secteur environnemental.
- Amélioration de la rentabilité des entreprises industrielles par la prévention de la pollution.
- Gestion et coordination de projets environnementaux multipartenaires.

Acteurs du secteur : plus de 150 organismes et entreprises en Estrie.

Conjoncture et tendances actuelles :

Les biotechnologies environnementales sont en émergence et reconnues comme un créneau d'excellence en Estrie par le programme ACCORD. La majorité des entreprises se concentrent dans l'offre de services (expert-conseil, R&D, gestion de projet) et génèrent près de 500 emplois en Estrie. Les trois types de clientèles principales s'avèrent les institutions publiques, les PME en haute technologie et l'industrie manufacturière. La concurrence étrangère est américaine et européenne. Le volume d'affaires des acteurs du secteur est intimement lié aux incitatifs financiers gouvernementaux offerts à l'innovation technologique.

La récente prise de conscience collective envers les enjeux environnementaux favorise la croissance des activités du secteur, les projets réalisés étant majoritairement soutenus par des capitaux publics et privés. Selon Enviro-Accès, les perspectives d'emplois sont favorables dans plusieurs disciplines et le besoin de main d'œuvre devrait croître à court et moyen terme.

Priorités de développement et/ou forces de la région :

- Existence d'une masse critique d'entreprises en biotechnologies environnementales en Estrie et au Québec qui peuvent permettre de devenir des leaders tant au niveau industriel que celui de l'expertise-conseil (R&D).

Opportunités d'affaires:

- Enviro-Accès identifie cinq secteurs prometteurs en Estrie: *valorisation des déchets organiques, production de biocarburant, gestion des eaux par bassin versant, aménagement du territoire et rationalisation des transports.*
- L'existence de programmes de financement fédéraux favorise l'innovation technologique. (levier financier)

Perceptions de la formule coopérative :

- La formule coopérative est peu exploitée dans ces secteurs.
- Ouverture aux possibilités offertes par la formule coopérative, tout en soulignant leur manque de connaissances par rapport à la formule et à ses avantages intrinsèques.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative de solidarité ou de travailleurs dans la gestion des matières résiduelles (ressourcerie, centre de tri, réutilisation des résidus industriels et institutionnels), avec un volet d'intégration au marché du travail.
- Coopérative de travailleurs en aménagement et restauration du territoire: berges, reboisement, etc.
- Coopérative de producteurs dans le secteur agricole, pour se doter de ressources et d'une expertise commune pour gérer les impacts environnementaux liés à l'agriculture et à l'évolution des normes environnementales gouvernementales.
- Regroupement coopératif pour la préservation et l'amélioration des patrimoines paysagers et de la qualité de l'eau des lacs et rivières. Dans une perspective proactive de revendication, évoluer d'une association de propriétaires à une organisation coopérative.

Industrie agroalimentaire

Organisme clé : Conseil de l'Industrie Bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE)

Mission : « Favoriser la concertation et la coordination des efforts de développement du secteur bioalimentaire de la région de l'Estrie. »

Fonction et démarche d'intervention :

- Doter la région de l'Estrie d'un plan de développement pour le secteur bioalimentaire.
- Représenter le secteur bioalimentaire de l'Estrie auprès du CRD-Estrie et d'autres organismes de la région.
- Assurer un lien d'information entre les structures de concertation provinciale, régionale et locale.
- Favoriser la résolution de problématiques de développement par la création de maillages ou de réseaux.
- Appuyer la mise en œuvre de projets provenant du secteur en Estrie.

Acteurs du secteur : ADA, CTAC, SCCPQ, UPA, CRD, CLD, SADC, MAPAQ, Financière agricole, DEC, etc.

Conjoncture et tendances actuelles:

Pour le CIBLE, le secteur agroalimentaire regroupe tous les acteurs qui interviennent *de la terre à la table*. Le secteur génère environ 400 millions par année et représente 14 % de l'emploi en Estrie. On dénombre environ 2700 entreprises agricoles, 150 entreprises en transformation et une quarantaine de gros détaillants (300 épiceries et dépanneurs). Le secteur se caractérise par une forte présence de PME et d'entreprises familiales.

Le secteur agroalimentaire occupe une place très importante dans l'économie régionale en contribuant à la stabilisation et l'intégration de l'économie. Au niveau de la production agricole, la rétention de main-d'œuvre et la présence d'une relève sont des enjeux de tailles. Le secteur de la transformation est confronté à la concentration des entreprises de distribution et la difficulté d'accéder aux marchés. L'ensemble de l'industrie doit composer avec l'ouverture des marchés et la concurrence étrangère qui s'intensifiera dans les prochaines années.

Priorités de développement et/ou forces de la région :

- L'Estrie se positionne bien dans la production : laitière, bovine, piscicole, de sapins de Noël et de l'érable.
- La position géographique de la région favorise les marchés d'exportation vers les États-Unis en : horticulture et aliments biologiques, boissons, produits piscicoles, érable.
- Favoriser la pénétration du marché de détail des produits estriens dans la région et dans les grands centres.
- Relever le défi de la capitalisation des entreprises pour favoriser l'investissement (R&D) et contrer la vague de fusion et de rachat dans le secteur.

Opportunités d'affaires :

- Développer les productions d'aliments et de produits biologiques.
- Obtenir les brevets pour les produits d'appellation contrôlée : traçabilité (sécurité alimentaire), sans hormones, avec vitamines (OMÉGA 3, etc.) et exploiter le créneau des *produits du terroir*.
- Concrétiser et exploiter les initiatives dans les circuits agro-touristiques et des tables *gourmets*.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable de la formule coopérative, désir d'une approche partenariale avec la CDE pour la promotion (information) et la réalisation de projets concrets lorsque la formule coopérative est préconisée.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Surtout sous la forme de coopératives de producteurs : pour la **mise en marché** (pénétration du marché de détail), mise en commun des infrastructures et de services.
- Pour le regroupement des acteurs désireux de participer dans les projets de produits d'appellation : offre de services (promotion, commercialisation, mise en marché, mise en commun d'infrastructures.)
- Coopérative de producteurs, dans le secteur de la transformation : pour la mise en marché, R&D, utilisation d'équipements.
- Dans les stades ultérieurs du projet de marché virtuel *GourmetQuébec.com*, si une masse critique d'acteurs se regroupent et qu'ils misent sur un positionnement de produits similaires.

Industrie de la forêt et de la transformation du bois

Organisme clé : **Service Intégré du Bois (SIB)**

Mission : Favoriser la concertation et la coordination des efforts de développement de l'industrie de la forêt et de la transformation du bois de la région de l'Estrie en :

- soutenant le développement de la main-d'œuvre et de la gestion des ressources humaines;
- encourageant la recherche appliquée et le transfert technologique;
- rapprochant les approvisionnements des industries;
- favorisant le développement de marchés.

Fonction et démarche d'intervention :

- Doter la région de l'Estrie d'un plan de développement pour l'industrie de la forêt et du bois, en assurer la mise à jour et appuyer la mise en œuvre des projets en lien avec le plan de développement.
- Assurer un lien d'information, de référence, d'aiguillage, de liaison et de maillage pour l'industrie et les intervenants des secteurs concernés.
- Assurer la diffusion des retombés des travaux du SIB de l'Estrie.
- Représenter les intérêts de l'industrie de la forêt et de la transformation du bois auprès des décideurs.

Acteurs du secteur: 16 organismes régionaux sont membres du SIB ainsi que plusieurs industries et entreprises.

Conjoncture et tendances actuelles:

L'industrie de la forêt et de la transformation est le moteur du développement rural et *la transformation du bois d'apparence et composite* est reconnu par ACCORD Estrie comme un secteur *leader* dans la région. L'industrie génère plus de 10 000 emplois dans la région. De ce nombre, 700 sont en forêt, 2500 en première transformation, 7000 en seconde transformation et plus de 2500 dans le secteur connexe du papier. On dénombre environ 200 entreprises de plus de 10 employés. Les PME sont majoritaires dans le secteur mais évoluent aux côtés de géants.

La particularité de l'Estrie tient en partie dans la propriété privée de 91 % des terres forestières, qui représente 76 % du territoire. La région se démarque aussi dans la production de feuillus durs et dans la valeur de ses exportations sur le marché américain situé à proximité. Pour ses raisons, le dépôt du rapport de la *Commission Coulombe* en 2005 et l'application des recommandations afférentes a entraîné une diminution des surfaces disponibles à la récolte sur les terres publiques de la province. En Estrie, la majorité des terres forestières ne sont pas visées dans le cadre de la *Commission Coulombe*. D'autre part, la *Crise du bois d'œuvre* qui perdure avec les États-Unis n'a pas eu le même impact sur l'industrie qu'ailleurs au Canada car un pourcentage significatif de la récolte ne se destine à la transformation en bois-œuvre.

Toutefois, la concurrence étrangère (Chine, Brésil, Indonésie) ébranle l'industrie, les entreprises peinent à écouler leurs produits, les inventaires s'accroissent et ils ne peuvent être compétitifs avec le prix de vente des concurrents pour les produits finis. La rétention d'une main-d'œuvre qualifiée est aussi un enjeu de taille.

Priorités de développement et/ou forces de la région :

- Promouvoir une culture du développement durable en forêt en misant sur l'expertise du Centre de recherche sur la forêt feuillue pour réhabiliter les écosystèmes forestiers.
- Favoriser le développement de nouveaux marchés.
- Intensifier la veille stratégique internationale et mieux connaître la clientèle, développer une conception marketing de la production chez les entrepreneurs.
- Promouvoir la culture de formation des travailleurs au sein de l'industrie.

Opportunités d'affaires :

- Pour l'industrie de la seconde transformation, les entreprises doivent viser les créneaux porteurs avec des milliers de niches de marchés, développer des produits personnalisés difficilement imitables, développer une culture organisationnelle flexible et développer la polyvalence des travailleurs, assurer une production automatisée avec un support informatique et cibler de petits clients que la concurrence étrangère ne peut atteindre.
- Exploiter les possibilités de réseautage qu'offre la présence d'un important bassin d'entreprises et d'une expertise reconnue. (*Intégration réseau* est identifiée par le programme Accord comme un créneau prometteur).

Perceptions de la formule coopérative :

- Ouverture aux possibilités offertes par la formule coopérative, tout en soulignant leur manque de connaissances par rapport à la formule et à ses avantages intrinsèques.
- Désir d'obtenir de l'information, car les coopératives en millier forestier sont moins présentes dans la région que dans l'ensemble du Québec.
- Intéressé par une approche partenariale avec la CDE pour proposer la formule coop. aux entrepreneurs.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative de producteurs; regroupant les acteurs qui œuvrent dans la première et deuxième transformation, pour la mise en valeur des pièces de bois de petites dimensions (matières résiduelles) dans le cadre d'un centre de tri, d'une ressourcerie ou d'un éco-centre. Un volet d'intégration à l'emploi est envisageable, en établissant des liens avec l'organisme le *Pont de bois* de Sherbrooke. L'achat des matières premières en commun (avec une dimension sur l'optimisation du transport) est un autre volet qui est envisageable.
- La coopération du travail ou CTA peut offrir une solution aux problèmes de relève en entreprises.
- La coopération (réseautage) entre les acteurs de l'industrie peut renverser la tendance à la convergence présente dans le secteur (vague d'acquisition).
- En millier forestier, les coopératives de travail ou CTA peuvent susciter l'intérêt pour des travailleurs autonomes ou des propriétaires de PME aux bords de la retraite. Les volets de la restauration des écosystèmes forestiers et de reboisement sont aussi des créneaux prometteurs.

Industrie touristique (hébergement, restauration, récréo-tourisme)

Organisme clé : Association touristique régionale des Cantons de l'Est (ATRCE)

Acteurs du secteur : plusieurs organismes publics et privés, environ 900 entreprises (PME).

Mission : L'Association fait la promotion de la « destination Cantons de l'Est » au Québec, au Canada et à l'étranger. Elle supervise l'accueil des touristes par la coordination d'une offre standardisée des postes d'accueil de la région. Finalement, elle soutient le développement de produits touristiques.

Fonction et démarches d'intervention :

- Offre d'un soutien et d'un encadrement à ses membres. (organisme démocratique)
- Interlocuteur privilégié du Ministère du tourisme en région.
- Pilier du développement durable de l'offre et des marchés. (promotion)

Conjoncture et tendances actuelles :

En 2004, 2,5 millions de touristes ont visité les Cantons de l'Est (9 MRC) et ont dépensé près de 350 millions de dollars. Suite à une croissance soutenue dans les années 1990, l'industrie touristique connaît un ralentissement depuis 2001. Ce phénomène s'explique en partie par une chute marquée de la clientèle américaine, par la hausse du dollar, par la férocité de la concurrence étrangère (destinations exotiques) et intérieure ainsi que par la diminution du nombre moyen de nuitées par séjour. En valeur absolue, l'achalandage touristique s'est maintenu, les touristes étrangers ayant été remplacés par des touristes québécois. Le secteur du tourisme génère plus de 10 000 emplois dont les deux tiers se retrouvent en restauration. Les emplois du secteur se caractérisent par leur saisonnalité et le salaire peu élevé qui entraînent une faible rétention et des pénuries cycliques de main d'œuvre.

Priorités de développement et/ou forces de la région :

- Favoriser l'investissement privé et public en Estrie pour palier la tendance des dernières années.
- Favoriser la structuration de l'offre, par la coordination des acteurs pour une offre plus compétitive sur le plan marketing. (retard au Québec)
- Soutenir des activités promotionnelles et commerciales de qualité.
- L'ATRCE identifie 4 quatre créneaux forts en Estrie (*Produits d'appel*) : 1- agrotourisme, 2- plein-air et villégiature, 3-plaisance et santé globale, 4- village et panorama

Opportunités d'affaires :

- Mise en valeur : 1- des acquis et de la renommée régionale de la culture et du patrimoine anglo-saxon, 2- du raffinement de la table et 3- de la beauté des paysages et des panoramas.
- Favoriser les créneaux forts déjà mentionnés.

Perceptions de la formule coopérative :

- La formule coopérative est peu exploitée dans ces secteurs. Historiquement, le secteur s'est développé grâce aux investisseurs privés. (promoteurs uniques) Dans les dernières années, les OBNL ont fait des percées. La nécessité d'un investissement initial peut apparaître comme un inconvénient dans un secteur où l'emploi est précaire.
- Ouverture aux possibilités offertes par la formule coopérative, tout en soulignant leur manque de connaissances par rapport à la formule et à ses avantages intrinsèques.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Hôtellerie et restauration; évaluer les opportunités au cas par cas, par exemple, lors de reprises d'entreprises rentables dues à un manque de relève, où la main-d'œuvre est stable et que l'initiative est endogène.
- Agrotourisme: plusieurs regroupements existent déjà (OBNL).
- Plein-air et villégiature: plus favorable, à étudier.
- Coopérative de producteurs: possibilité de regrouper les acteurs qui œuvrent dans des activités hivernales et estivales où la complémentarité de la main-d'œuvre est possible, pour faciliter le recrutement, l'intégration des personnes issues de l'immigration et la main d'œuvre de plus de 50 ans (réorientation de carrière).

Industrie des Arts & de la Culture

Organisme clé : Conseil de la culture de l'Estrie

Mission : Le Conseil se voue au développement culturel de sa région en conduisant des actions de sensibilisation, de représentation et de promotion auprès des principaux acteurs du milieu culturel régional.

Fonction et démarche d'intervention :

- Regrouper et concerter : actions s'adressant en priorité aux milieux culturels et artistiques.
- Représenter et conseiller : actions s'adressant aux partenaires, à l'externe.
- Informer et promouvoir : dossier de communication et activités de promotion.
- Développer : projets, mandats, services et gestion.

Acteurs du secteur : Ministère de la culture et des communications, organismes communautaires, etc.

Conjoncture et tendances actuelles :

Le secteur de la culture et des arts regroupe plus de 400 organismes en Estrie et génère plusieurs millions en retombés économiques. En 2001, on dénombre environ 3000 artistes de toutes disciplines confondues et environ 5000 personnes œuvrant dans les organismes culturels (60% bénévoles - 40% rémunérées). Les conditions de travail du secteur se caractérisent trop souvent par l'instabilité et la précarité de l'emploi; plus de 75 % des artistes possèdent un deuxième emploi pour assurer leur subsistance ou s'appuient sur les revenus du conjoint(e). Les artistes sont présents sur l'ensemble du territoire, quoique Sherbrooke attire de 30 à 35 % de ces derniers.

La conjoncture du secteur varie selon les disciplines : la musique, les arts médiatiques, les métiers d'arts, la diffusion et les musées sont en développement, alors que la danse, le théâtre et le livre (édition) connaissent des difficultés. La mondialisation et les TIC recèlent des opportunités et des menaces pour les artistes, le marché international s'ouvrent à eux, mais ils doivent affronter une concurrence planétaire. À terme, les artistes doivent percer à l'extérieur de la région pour vivre de leur art, entraînant un exode vers les grands centres urbains et une pénurie de travailleurs culturels qualifiés.

Priorités de développement et/ou forces de la région :

- Assurer la concertation des milieux artistiques et culturels et favoriser le maillage avec les acteurs locaux (base territoriale) d'autres disciplines complémentaires.
- Accroître l'accès des jeunes à la culture dans le cadre de leur parcours académique pour assurer la pérennité du secteur à long terme.
- Encourager les opportunités de partenariat avec les acteurs du secteur touristique quant à la mise en valeur du patrimoine architectural et naturel de la région.
- L'industrie musicale estrienne est reconnue et primée, la présence de programmes de musique collégial et universitaire permet la formation d'artistes de grande qualité.

Opportunités d'affaires :

- Développer un circuit culturel en partenariat avec l'industrie touristique.
- Exploiter le caractère *Vert* (développement durable) que projette l'Estrie (festivals et évènement divers.)
- Mettre en valeur et structurer le secteur des arts médiatiques (court métrage, Kino Sherbrooke, etc.).

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable : partage de valeurs quant à la prise en charge, la gestion démocratique et la solidarité.
- Besoin de formation-information pour promouvoir la formule auprès des membres car les artistes ont une nature individualiste et une répulsion envers les préceptes d'une *saine gestion*.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative d'habitation : Résidences-Ateliers d'artistes avec un volet de préservation du patrimoine bâti.
- Coopérative de solidarité ou de producteurs : Galerie d'artistes, un lieu de diffusion commun sur une base territoriale et/ou disciplinaire, ainsi qu'un volet d'achat en groupe.
- Coopérative de producteurs : pour se doter de services d'expert-conseil en gestion, promotion, développement de marchés, etc. (peut être jumelé à la proposition précédente)

Santé et services sociaux

Organisme clé : Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

NOTA BENE : *Cette enquête s'attarde spécialement aux enjeux touchant les personnes âgées, compte tenu de l'ampleur du phénomène de vieillissement de la population. Une proportion importante des recommandations applicables aux besoins de cette clientèle rejoint néanmoins les besoins de l'ensemble de la population.*

Mission et fonction : En résumé, la raison d'être de l'Institut est de contribuer activement à l'amélioration, au rétablissement ou au maintien de l'autonomie des personnes à qui il offre des services. La finalité de l'Institut est d'offrir à sa clientèle des programmations cliniques de la plus haute qualité, de développer le savoir et l'expertise dans les services destinés aux personnes âgées et de contribuer à la formation des ressources humaines.

Conjoncture et tendances actuelles:

La société québécoise est actuellement confrontée à un choc démographique. Actuellement, 40 500 personnes sont âgées de plus de 65 ans en Estrie, soit 13,9% de la population. Ce pourcentage atteindra 23% en 2021. Concrètement, le système de santé fait face à des besoins croissants dans un contexte de rationalisation des ressources. Le financement du système de santé accapare actuellement plus 40% du budget provincial. Les services devront être restructurés sans nécessairement obtenir un financement additionnel. Le maintien de la qualité des services de proximité, surtout en milieu rural, est un enjeu de taille. L'exode des populations vers les villes centres touchent les jeunes mais aussi les personnes âgées.

D'autre part, l'enjeu de la main-d'œuvre préoccupe le secteur, avec le départ de plusieurs travailleurs qualifiés à la retraite. Une pénurie semble difficilement évitable. L'augmentation des admissions dans les programmes de formation ne sera pas suffisante. Finalement, la privatisation de certains services de santé anime actuellement les débats de société.

Forces de l'Estrie :

- La proximité des centres de formation collégiaux et universitaires contribue à faciliter la rétention de travailleurs qualifiés en région en comparaison d'autres régions du Québec.
- Les organismes communautaires (économie sociale) sont activement impliqués dans les sphères d'intervention liés à la santé et aux services sociaux.

Priorités de développement :

- Améliorer la qualité du suivi des services dispensés aux bénéficiaires. Réduction des délais d'attente.
- Améliorer l'efficacité du système de santé, par l'intégration des systèmes d'information (informatique).
- Enjeux : personnes âgées, santé mentale, soutien aux jeunes parents, jeunes en difficulté.

Besoins (services) susceptibles de générer des opportunités d'affaires :

- Offre de services aux personnes âgées : maintien à domicile, services de proximité, transport, etc.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable: les organismes de l'économie sociale (coopérative et OBNL) contribuent à répondre aux besoins de la population. La formule OBNL semble plus adaptée au secteur quant à la capacité de réaliser des levées de fonds (sans but lucratif).

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Le soutien et l'accompagnement des personnes âgées à domicile est favorable à des projets coopératifs, surtout en milieux ruraux, où les offres de services sont moins développées.
- Le volet de l'habitation, soit le maintien des personnes âgées dans leur milieu de vie (quartier, village), est propice. Des projets de coopératives d'habitation pourraient voir le jour.
- Le transport des personnes à mobilité réduite et/ou d'un certain âge. Des coopératives de consommateur ou de solidarité peuvent offrir un service adapté à cette clientèle.
- En milieu rural, pour offrir des services de proximité, les coopérative de santé et de solidarité (ex: la Corvée de St-Camille).

Réseau des Centres locaux de développement du Québec en Estrie

Mission d'un CLD :

La mission d'un CLD est de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune tournée vers l'action, en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire, et ce dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement et la communauté locale.

Les responsabilités de chaque CLD consistent à :

- Regrouper ou coordonner les différents services d'aide à l'entrepreneuriat et à l'entreprise en concertant les organismes travaillant déjà dans ce domaine et assurer le financement de ces services;
- Élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi et veiller à sa réalisation;
- Élaborer, en tenant compte des stratégies nationales et régionales, toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale;
- Agir en tant que comité consultatif auprès du centre local d'emploi (CLE) de son territoire et exécuter, sur autorisation du ministre, tout autre mandat provenant des ministères et organismes gouvernementaux concernés par le développement local.

Services offerts :

Le CLD offre des services de première ligne d'accompagnement ou de soutien technique ou financier auprès des entrepreneurs potentiels ou déjà en activité, individuels ou collectifs (incluant les entreprises d'économie sociale), quel que soit leur âge ou le stade de développement de l'entreprise.

Voir site Internet de l'Association des CLD du Québec : www.acldq.qc.ca

Il est à noter que chaque CLD oriente ses actions en fonction des priorités de développement de son territoire respectif.

Acteurs du développement socioéconomique :

- Centre local de développement, (**CLD**)
- Société d'aide au développement des collectivités, (**SADC**)
- Corporation de développement économique communautaire, (**CDEC**)
- Coopérative de développement régional, (**CDR**)
- Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation, (**MDEIE**)
- Développement économique Canada, (**DEC**)
- Autres organismes publics et privés.

MRC de Memphrémagog

Organisme clé : Centre Local de Développement de Memphrémagog

Conjoncture et tendances actuelles :

La MRC de Memphrémagog est la seconde région la plus peuplée en Estrie, avec près de 45 000 habitants sur un territoire de 1400 km². On dénombre deux villes et quinze municipalités et villages. La ville de Magog est un pôle économique et manufacturier qui regroupe plus de la moitié des habitants de la région. La ville de Stanstead est le second pôle urbain et manufacturier avec plus de 4000 habitants, se distinguant par la présence d'entreprises dans la transformation du granit.

Les principaux secteurs d'activités manufacturiers sont les polymères (caoutchouc, plastique et composite) qui représentent 45 % de l'emploi manufacturier, suivi du textile (15 %) et des produits non métalliques (12 %). La région se démarque par une forte présence de PME performantes et spécialisées dans des niches de marché porteuses. L'autre secteur d'activités économiques moteur s'avère l'industrie touristique (villégiature) qui entraîne des retombés économiques significatifs dans les secteurs commerciaux et des services. La présence d'organismes publics et parapublics procure aussi des centaines d'emplois.

Forces de la MRC :

- Position géographique: proximité du marché américain, présence des autoroutes 10 et 55.
- Présence d'une main-d'œuvre qualifiée et stable, ainsi que le bilinguisme d'une proportion importante de la population.
- Présence d'un réseau scolaire du primaire à l'université dans les deux langues (à proximité) et du Centre formation industriel (Commission scolaires des Sommets).
- Patrimoine bâti et naturel bien préservé et mis en valeur, industrie touristique dynamique.

Priorités de développement :

- Capitaliser sur la présence universitaire dans la région et la possibilité de créer des partenariats avec les entreprises (stages coopératifs) pour consolider et diversifier l'industrie manufacturière.
- Attirer la main-d'œuvre qualifiée dans les secteurs en croissance.
- Favoriser l'accès à un logement abordable dans la MRC.
- Préserver la qualité de l'environnement de la région et développer un tourisme quatre saisons.

Opportunités d'affaires :

- Capitaliser le positionnement de la MRC dans l'industrie des polymères.
- Le réinvestissement dans les entreprises de l'industrie touristique et le développement d'une offre touristique *quatre saisons* sont porteurs d'une croissance à long terme.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable : la formule coopérative est un outil de développement socio-économique très prometteur, entre autres en qualité de levier financier collectif. Malheureusement la formule est sous-exploitée, surtout au niveau de la coopération du travail.
- Une meilleure information sur la nature et les avantages intrinsèques de la coopération permettrait de favoriser une meilleure réceptivité auprès des entrepreneurs et des travailleurs.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative d'habitation : pour accroître l'offre de logements abordables auprès de la main-d'œuvre manufacturière.
- Le secteur de la gestion des matières résiduelles et du recyclage est propice à la création de coopératives.
- L'enjeu de la relève au sein des PME (manufacturier et commercial) est un créneau favorable.
- Exploiter la dimension du levier financier collectif de la coopération : coopérative de travail et CTA.
- Dans l'industrie touristique, un projet d'intégration de l'offre est sur la table, avec la venue de nouvelles entreprises et le réseautage des acteurs. (offres de services, club promotionnel, etc.)

MRC de Coaticook

Organismes clés : Centre Local de Développement de Coaticook

Conjoncture et tendances actuelles :

La MRC de Coaticook se situe à l'extrême sud de l'Estrie et compte douze municipalités, dont Coaticook une ville centre. La superficie de la MRC est 1300 km² et 19 000 personnes y résident. La zone agricole couvre 85 % du territoire et 60 % de celui-ci est sous couvert forestier.

Le secteur agricole occupe une place de choix dans l'économie locale et joue un rôle de stabilisation sur l'économie au même titre que l'industrie manufacturière qui représente 4000 emplois et se concentre à Coaticook et Waterville. Le secteur du caoutchouc représente 41 % de l'emploi manufacturier et celui de l'ameublement 22,5 %. La concurrence étrangère entraîne une restructuration de l'industrie, mais la spécialisation de la production, qui se destine à des niches de marché, permet aux entreprises de demeurer compétitives. La MRC ne connaît actuellement pas de problème de rétention de la main-d'œuvre qualifiée mais la relève dans le secteur agricole est un enjeu.

Forces de la MRC :

- La MRC se caractérise par sa proximité du marché américain, par la stabilité de sa main-d'œuvre, par la mise en valeur de son complexe industriel (incubateur) et le dynamisme de la population (concertation du milieu).
- Le secteur agricole, particulièrement la production laitière, contribue à la vitalisation du milieu.
- Chômage peu élevé.

Priorités de développement :

- Favoriser la rétention des jeunes et des personnes âgées par le développement d'offre de transport et de services adaptés aux besoins des populations.
- Accroître l'offre de logement, qui est un frein au développement socio-économique de la MRC.
- Favoriser le développement de l'industrie touristique et agro-touristique.
- Favoriser le développement agricole et agroalimentaire et freiner la vague d'intégration que connaît actuellement le secteur agricole (concentration des moyens de production).
- Favoriser la diversification du secteur industriel, l'accroissement de la productivité et le développement local.

Opportunités d'affaires :

- La MRC possède un parc industriel apte à accueillir des entreprises et des PME dans la région.
- Une main-d'œuvre fiable et stable est disponible.
- La présence d'une masse critique de PME dans le secteur agroalimentaire, présent sur l'ensemble du territoire, ouvre des possibilités de réseautage entre les acteurs et la croissance du secteur est envisageable à court et moyen terme.
- La vocation agricole du territoire et de l'économie peut permettre une percée dans le créneau des aliments biologiques et des produits d'appellation.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable de l'économie sociale. Le CLD a soutenu et participé à des projets coopératifs. Toutefois, la formule coopérative est souvent envisagée en l'absence de promoteurs privés.
- Vision de l'économie sociale comme un outil d'intervention sociale pour offrir des services aux populations rurales, plus que pour générer la création d'emplois.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Miser sur la culture coopérative présente au sein des populations intimement liées à la production agricole.
- Coopératives de producteurs : dans le secteur agricole, pour la mise en marché de produits biologiques et d'appellation, pour l'achat en commun et des services connexes.
- Le secteur forestier est identifié comme étant possiblement porteur d'opportunités, pour l'achat d'équipements, etc.
- Coopératives de producteurs : dans le secteur agroalimentaire, possibilité d'un projet incubateur.
- Coopérative d'habitation : la pénurie de logements actuelle suscite un intérêt envers des habitations coopératives, trois projets de cette nature sont actuellement sur la table.

MRC du Haut St-François

Organisme clé : Centre Local de Développement du Haut St-François

Conjoncture et tendances actuelles:

La MRC du Haut St-François regroupe près de 22 000 habitants répartis sur un territoire de 2 300 km², qui compte quatre petites villes (East Angus, Cookshire, Weedon, La Patrie) et plusieurs villages. Le CLD estime que plus de 90 % du territoire est rural et que 82 % est sous couvert forestier. La MRC est confrontée à l'exode des jeunes diplômés, ainsi qu'au vieillissement de sa population et de ses entrepreneurs. Le revenu moyen par habitant est l'un des plus bas en Estrie et un certain fatalisme est perceptible au sein de la communauté des entrepreneurs.

Au niveau économique, l'industrie manufacturière génère environ 2000 emplois, principalement dans les secteurs de la transformation du bois qui représente 75% de la main-d'œuvre, du textile et des matériaux composites (caoutchouc, plastique). Le secteur tertiaire représente près de 1000 commerces, organismes de services et institutions publiques qui génèrent près de 1500 emplois. Il faut aussi noter l'importance des secteurs agroalimentaire, agricole et touristique (villégiature).

Forces de la MRC :

- La MRC jouit d'une position géographique stratégique au centre de l'Estrie, ainsi que d'un réseau de transport prometteur : une gare intermodale, deux voies ferrées et la présence de l'aéroport régional à proximité.
- La MRC dispose d'un patrimoine bâti et naturel bien conservé.

Priorités de développement :

- Mise en valeur du potentiel touristique du Parc Mont Mégantic, par l'ouverture d'une seconde voie d'accès (Chemin de Franceville) et la construction d'un camping. (10 millions en investissement)
- Optimiser l'exploitation des terres forestières privées non exploitées
- Optimiser les infrastructures de transport de la MRC et sa position stratégique en Estrie.

Opportunités d'affaires :

- Encourager les récentes initiatives de culture biologique (homéopathique) et profiter de la localisation du plus grand distributeur canadien de produits biologiques à Scottstown.
- Mise en valeur des matières résiduelles (site d'enfouissement) et gestion du site.
- Phénomène de « *rurbanisation* » soit le retour de citadins en région, en secteur rural (*Gentleman farmer*), par le dézonage agricole, qui entraîne des investissements, des projets de constructions résidentiels, etc.
- Exploiter les opportunités touristiques du patrimoine bâti et naturel de la MRC.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable de la formule coopérative, désir d'une approche partenariale avec la CDE.
- L'économie sociale est vue comme un véhicule indissociable de la relance de la *ruralité*.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative de producteurs : en agriculture biologique pour faciliter la mise en marché, la distribution et la transformation des produits régionaux. (volet regroupement d'achat et d'équipement)
- Coopératives de solidarité : dans le secteur du traitement des matières résiduelles (site d'enfouissement) dans les plans de gestion communs.
- Coopérative de solidarité ou de consommateur : pour l'établissement d'un réseau de transport collectif (navette) dans la MRC, destiné aux étudiants et aux personnes âgées, vers Sherbrooke (services, institutions scolaires). Des pourparlers sont entamés avec la MRC du Granit.

MRC d'Asbestos

Organismes clés : Centre Local de Développement d'Asbestos

Conjoncture et tendances actuelles :

La MRC d'Asbestos comprend deux petits pôles urbains (Danville et Asbestos) et cinq municipalités qui regroupent 15 000 habitants sur un territoire de 800 km². La MRC se situe entre trois pôles urbains importants (Sherbrooke, Drummondville et Victoriaville) ce qui favorise l'exode des commerces et des jeunes. La ville d'Asbestos, longtemps mono-industrielle fondée sur l'exploitation de l'amiante, est aujourd'hui en voie de diversification économique. La récente fermeture de Magnolia, accompagnée de 200 pertes d'emplois, a durement frappé la collectivité.

Le secteur agro-forestier est le moteur du développement rural. Au niveau manufacturier, les secteurs agro-alimentaires, des métaux et autres secteurs de la transformation génèrent 1200 emplois. Trois parcs industriels sont présents : Asbestos, Danville, Wotton. Une proportion importante de la population active travaille dans les PME ou sont des travailleurs autonomes. Le secteur de la santé octroie le plus d'emplois dans la MRC.

Les enjeux du vieillissement de la population, de l'exode rural, de l'attraction de main-d'œuvre qualifiée et la situation socio-économique difficile préoccupent les acteurs de la région.

Forces de la MRC :

- Position géographique de la MRC limitrophe de la région du Centre du Québec et d'axes routiers importants.
- Attractions touristiques de qualité propices à des développements ultérieurs.
- Forte concentration d'initiatives locales.

Priorités de développement :

- Maintenir et consolider les entreprises existantes ainsi que diversifier l'industrie.
- Soutenir la filière des métaux.
- Confronter les enjeux du vieillissement de la population (assurer la relève).
- Conscientiser la population à l'importance du développement local (citoyen-consommateur) face aux enjeux de la MRC.

Opportunités d'affaires :

- Projet *Village relais* de la MRC, dans l'axe est-ouest, nord-sud.
- Mise en valeur et développement du site du Mont Ham.
- Exploiter les réussites du village de St-Camille au niveau du développement communautaire et local dans la revitalisation de la municipalité.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable, désir de mettre en valeur la formule coopérative.
- Plus haute concentration de coopératives au prorata de la population en Estrie.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- L'enjeu de la relève des entreprises manufacturières, commerciales et agricoles recèle des possibilités de conversion d'entreprises en coopératives de travailleurs ou CTA. Les leaders locaux doivent être ciblés, pour que la formule coopérative leur soit présentée.
- Coopératives de producteurs ou de solidarité dans le secteur culturel : une démarche de regroupement d'artistes pour se doter d'un lieu de diffusion, d'achat de groupe et de services en commun est sur la table.
- Le secteur du recyclage et de la récupération est porteur d'opportunités, en lien avec les entreprises industrielles du territoire.
- Auprès des PME, des possibilités de regroupement pour l'obtention de services d'expert-conseil.
- L'exemple de St-Camille favorise l'émergence d'initiatives similaires dans les municipalités de la MRC.

MRC du Val St-François

Organismes clés : Centre Local de Développement de la MRC du Val St-François

Conjoncture et tendances actuelles:

La MRC du Val St-François est peuplée de près de 30 000 habitants répartis dans 18 municipalités à caractère rural sur une superficie 1400 km². La MRC se distingue par la présence de trois pôles économiques distincts (Richmond, Valcourt, Windsor) peu liés entre eux. Les municipalités de Stoke et de St-Denis de Brompton sont à la fois liées aux instances de la MRC et à la ville de Sherbrooke.

Au niveau économique, la région se démarque par le dynamisme de son secteur manufacturier diversifié et la présence d'entreprises d'envergure internationale telles BRP et Domtar. On dénombre 5 parcs industriels sur le territoire. Le secteur secondaire génère 37 % de l'emploi, en comparaison à 24 % en Estrie. Les secteurs agroalimentaires et touristiques sont aussi importants. La situation socio-économique est favorable, le revenu moyen des ménages est supérieur à la moyenne estrienne, le taux de chômage atteint 5 à 6 %. Le besoin de main-d'œuvre qualifiée se fait d'ailleurs sentir.

Forces de la MRC :

- Diversité de son économie, et principalement de son dynamique secteur manufacturier.
- Position géographique favorable à proximité du marché américain.
- Présence d'une population anglophone bien intégrée à l'ensemble de la population (bilinguisme).

Priorités de développement :

- Développer le sentiment d'appartenance de la population et des leaders locaux à l'endroit de la MRC, tout en permettant une vision intégrée du développement économique sur le territoire.
- L'enjeu de la persévérance scolaire, commune aux acteurs estriens, doit être adressé. Un partenariat entre les acteurs de la MRC doit mener à l'élaboration d'un plan d'action. À moyen et long terme, l'éducation et la formation de la future main-d'œuvre sont intimement liées à la venue d'entreprises.
- Assurer une veille dans le secteur des pâtes et papiers, surement un des prochains secteurs durement ébranlé par la concurrence étrangère.

Opportunités d'affaires :

- Le CLD entrevoit plusieurs possibilités de création d'entreprises et d'attraction d'entreprises sur la base de son économie diversifiée, en favorisant la complémentarité. Aucun projet ou secteur spécifique en particulier ne ressort.
- Le développement de la gare intermodale pourrait favoriser l'intégration de l'ensemble du territoire de la MRC.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable : la formule coopérative est porteuse de potentiel.
- Toutefois, la formule coopérative n'est pas suffisamment mise en valeur, par méconnaissance et manque d'informations pertinentes. Il importe qu'elle soit toujours considérée lors de la conception ou l'élaboration de projets.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Culture :
 1. Coopérative de producteurs : regroupement d'artistes pour se doter d'infrastructures de production.
 2. Le volet diffusion, soit la mise en commun d'un lieu de diffusion est envisageable.
- Opportunités de coopératives de travail ou de CTA, dans les PME, lorsque des enjeux de relève, de projets de développement ou de fidélisation de la main-d'œuvre sont abordés.
- Tourisme : des projets peuvent être envisageables à moyen terme, dans des stades ultérieurs de développement de l'offre touristique de la MRC.
- L'information et la formation auprès des acteurs socio-économiques de la MRC est l'opportunité la plus porteuse à moyen terme.

MRC du Granit

Organismes clés : Centre Local de Développement de la MRC du Granit

Conjoncture et tendances actuelles :

La MRC du Granit regroupe plus de 22 000 habitants répartis dans 20 municipalités à caractère rural sur une superficie de 2750 km². Le principal centre urbain et pôle économique est la ville de Lac Mégantic. Les secteurs de Lambton, Courcelles, Saint-Sébastien et Lac-Drolet sont actifs au niveau industriel. Le secteur manufacturier, représenté par 110 entreprises, offre de l'emploi à 39 % de la population active, principalement dans les secteurs de la transformation du bois, de la confection, du granit et de l'agroalimentaire. Le secteur agroforestier emploie 12 % de la population active, le commerce et service 45 % et l'industrie touristique représente 1200 emplois. Le besoin de main d'œuvre qualifiée demeure stable.

Forces de la MRC :

- Position géographique de la MRC : proximité du marché américain, mais relatif éloignement des grands centres se qui favorise la consommation locale.
- Diversification des activités économiques et dynamisme des entrepreneurs locaux.

Priorités de développement :

- Consolidation et développement des entreprises et des emplois (diversification des activités économiques)
- Favoriser la formation de la population et de la main d'œuvre.
- Consolidation et développement des infrastructures et services : transport, communication, santé, etc.
- Valorisation de la région et de ses secteurs d'activités économiques : tourisme, culture, agriculture.

Opportunités d'affaires :

- Mise en valeur du créneau Accord sur la *transformation du bois d'apparence et des composite*.
- Développement de la production d'aliments biologiques.
- Mise en valeur du potentiel touristique de la MRC, développer une *offre touristique* plus intégrée.
- Exploiter les potentialités des institutions de formation de la MRC : MFR, Centre professionnel, collégial.

Perceptions de la formule coopérative :

- Perception favorable, mais la formule coopérative est difficile à promouvoir car elle semble plus complexe que les OBNL et qu'elle implique un investissement.
- Il existe un besoin d'information et de formation en raison de la méconnaissance des acteurs. La formule coopérative devrait être considérée lors de la création d'une entreprise en la proposant aux promoteurs et-ou aux travailleurs..

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelles en coop. :

- Coopérative de travail ou CTA : au cas par cas, dans des contextes d'absence de relève, dans le cadre d'une phase de développement (levier financier) ou pour développer le sentiment d'appartenance des travailleurs.
- Coopératives de solidarité ou de consommateurs : pour offrir des services à domicile adéquats de tout genre. Une rencontre avec des responsables et des citoyens de St-Camille est prévue.
- Coopérative de consommateurs : pour offrir un transport collectif aux citoyens, à l'intérieur de la MRC et vers les grands centres (Sherbrooke). Des pourparlers sont entamés avec la MRC du Haut St-François.
- Coopérative de producteurs : dans le secteur agricole, pour favoriser la mise en marché, la distribution et la vente des produits locaux, un marché public est envisagé et le réseautage des acteurs est priorisé.
- Secteur du tourisme: les acteurs de la MRC désirent accroître l'offre hôtelière dans la région, par la construction d'un hôtel plus haut de gamme, apte à recevoir les groupes. Pour mobiliser la communauté et les impliquer dans un projet de développement local, la formule coopérative peut s'avérer intéressante.
- Projets en pourparlers : CTA dans le secteur de la transformation du bois (sciage), et coopérative de consommateurs, pour les membres d'un club de golf.
- Coopérative de solidarité : dans le secteur de la transformation du bois, pour la valorisation des matières résiduelles, telles les pièces de petites dimensions. (volet d'intégration à l'emploi) Le recyclage et la revitalisation des matières résiduelles : probablement sous forme de coopérative de solidarité.

RMR de Sherbrooke³

Organismes clés : Société de développement économique de Sherbrooke (CLD)
Corporation de développement économique communautaire (CDEC)

Mission CDEC : «*Revitaliser et enrichir les collectivités dans une approche d'"empowerment", de développement économique communautaire durable et solidaire. En misant sur la concertation et la mobilisation des forces du milieu, la Corporation de développement économique communautaire de Sherbrooke contribue à l'amélioration des conditions de vie des personnes en supportant des projets structurants et novateurs qui intègrent les dimensions économique et sociale.*»

Conjoncture et tendances actuelles :

La RMR de Sherbrooke compte plus de 145 000 habitants, soit environ la moitié de la population de l'Estrie. Sherbrooke est un centre économique, commercial et industriel qui offre plus de 55 % de l'emploi en région et se caractérise par la diversification de ses secteurs d'activités économiques. La présence d'un parc industriel d'envergure, d'un parc biomédical et de plusieurs centres de recherche collégiaux et universitaires contribue à l'attraction d'entreprises.

Outre la présence de deux universités sur son territoire, la ville se démarque par la présence de nombreuses institutions gouvernementales et d'importantes infrastructures dans le domaine de la santé. La structure de l'emploi se répartit comme suit en 2001 : santé et services sociaux 13,9%, enseignement 11,2%, commerce 15,5%, manufacturier 19,2 %, production de bien 24,9%, et autres services 15, 3%. L'enjeu de l'accessibilité au capital de risque préoccupe les acteurs locaux, qui souhaitent promouvoir le développement des entreprises innovantes.

La dynamique propre de cette ville-centre diverge du portrait prévalant dans les autres MRC de la région. La RMR de Sherbrooke se situe dans la moyenne supérieure régionale au niveau du revenu disponible par ménage.

Néanmoins, le vieillissement de la population, au même titre que l'amélioration de la qualité de vie des personnes à faible revenu, qui se retrouvent à Sherbrooke en grand nombre vue la proximité des services, constituent des enjeux. De plus, la diversité ethnoculturelle de la ville est fondamentalement différente de celle prévalant dans les autres MRC, soulevant l'enjeu de l'intégration des nouveaux arrivants. En dernier lieu, il faut mentionner la présence d'un milieu communautaire proactif qui répond aux besoins de la collectivité. En 2005, ces organisations ont généré un chiffre d'affaires de 54 millions et engendré des dépenses de 52 millions localement.

Forces de la RMR :

- Bilinguisme d'une proportion importante de la population et présence d'un réseau universitaire dans les deux langues (UDS et Bishops).
- Position géographique : proximité des États-Unis et axes routiers bien développés et accessibles.
- Diversification des activités économiques et présence d'un bassin critique d'entreprises susceptibles d'attirer les investisseurs.
- La ville de Sherbrooke est reconnue comme un lieu d'investissement favorable, en raison du coût de la vie, du coût de la main-d'œuvre et de sa disponibilité, de la qualité de vie, etc.
- Réseau communautaire bien développé et proactif.

³ Compte tenu de l'importance démographique et économique de la RMR de Sherbrooke en Estrie, deux organismes ont été approchés pour dégager les enjeux et les opportunités de développement socio-économique.

Priorités de développement :

- La SDES est très proactive dans cinq secteurs industriels prioritaires : 1- bio-industrie environnementale, 2- micro-électronique, 3-fabrication composante en caoutchouc, plastique et composite, 4- santé et 5-génie de l'information. Ce sont tous des secteurs qui sont très en lien avec les créneaux ACCORD Estrie.
- Assurer une veille dans le secteur manufacturier et au niveau de l'exportation, dans le contexte de concurrence étrangère féroce qui prévaut.
- Assurer les processus de relève auprès des dirigeants d'entreprises.
- Besoin d'une intégration de la planification stratégique du développement communautaire à l'intérieur du plan d'action de la MRC.
- Les enjeux du décrochage scolaire et l'intégration socio-économique des immigrants (reconnaissance des acquis) sont prioritaires.

Opportunités d'affaires :

- Exploiter les opportunités dans le secteur des biotech-santé par la mise en valeur du potentiel d'attraction du parc biomédical et des centres de recherches universitaires.
- La conjoncture dans le secteur des technologies de l'information apparaît favorable dans les prochaines années et deux centres Novatech sont situés sur le territoire.
- Dans le secteur manufacturier, les entreprises doivent viser les produits à forte valeur ajoutée, soit de gravir les échelons dans la chaîne de production (2^e et 3^e transformation).
- Les secteurs du tourisme et de la culture recèlent de belles opportunités de développement dans les prochaines années.

Perceptions de la formule coopérative :

- **SDES** : Méconnaissance de la formule coopérative et de ses avantages, elle semble complexe. Néanmoins, conviction que la formule comporte des opportunités. Il existe un besoin d'information et de formation.
- Le réflexe de proposer la formule coopérative n'est pas automatique, les promoteurs qui en font la mention sont directement dirigés vers la CDE. La SDES a toutefois participé à des projets de conversion d'entreprises en CTA ou coopérative de travail.
- **CDEC**: perception favorable et participation à des projets coopératifs en partenariat avec la CDE, sur la base de leur mission et de leur engagement envers l'économie sociale.

Opportunités de démarrage de coopératives ou de conversion d'entreprise traditionnelle en coop. :

- Coopérative d'habitation : l'inégalité de l'offre de logement par secteur et le taux d'inoccupation très faible de la ville engendre un besoin d'appartements locatifs abordables, malgré la forte présence de coopératives d'habitation sur le territoire.
- Les secteurs du recyclage, de la récupération et de la mise en valeur des matières résiduelles industrielles et institutionnelles sont favorables à la création de coopératives.
- L'enjeu de la relève en entreprise met en lumière la pertinence de la formule coopérative, des outils d'information et de promotion sont souhaitables, voir au cas par cas, avec les entreprises.
- Des projets coopératifs apparaissent pertinents pour répondre aux besoins et aux aspirations des personnes immigrantes.
- Le volet de réintégration des jeunes décrocheurs au système d'éducation et à la société dans son sens large est porteur d'opportunités de développement coopératif. Les acteurs de tous les horizons en Estrie ont identifié cet enjeu comme étant un champ d'intervention prioritaire.

Partie B

Opportunités de développement coopératif

Nota Bene : D'une part, cette section du rapport constitue un effort de regroupement des opportunités de développement coopératif qui ressortent des entrevues réalisées auprès des acteurs socio-économiques de l'Estrie. D'autre part, la présente enquête s'appuie sur les perceptions énoncées par les acteurs rencontrés et celles du chercheur, conséquemment ce rapport ne prétend pas avoir une portée scientifique.

La portée et la nature du mandat ne visait pas une présentation exhaustive de l'ensemble des opportunités de développement coopératif, mais bien de dégager les opportunités sectorielles apparaissant les plus prometteuses.

Enjeux globaux

Pour mettre en perspective et bien évaluer la portée des recommandations générales, il apparaît pertinent d'exposer un portrait général des grands défis actuels et futurs de la société québécoise qui touchent aussi la population de l'Estrie. À la lumière de l'enquête en cours, la conjoncture socioéconomique actuelle offre des opportunités de développement coopératif que le mouvement coopératif, à l'instar de la CDE, peuvent mettre en valeur. Voici les défis d'aujourd'hui et de demain⁴ :

- **Choc démographique**: L'effet combiné de la dénatalité, de l'amélioration de l'espérance de vie et de l'arrivée massive des baby-boomers à la retraite va créer à court terme un poids énorme sur les finances publiques, engendrer des besoins pour des services de santé et de maintien à domicile ainsi qu'accroître le besoin de relève en entreprise.
- **Mondialisation du commerce et concurrence des pays émergents** : Les accords de libre-échange et d'ouverture des marchés amènent la fin des mesures protectionnistes, des taxes à l'importation et des marchés protégés. Les entreprises voient l'arrivée d'une diversité de produits et de services en directe concurrence. À ce constat, il faut ajouter l'impact de la concurrence de pays émergents qui connaissent actuellement de forts taux de croissance économique.
- **Vitalité et développement socioéconomique des régions** : Dans les dernières décennies, les régions du Québec ont connu, à divers degrés, un exode de leur population. Le phénomène d'exode rural touche particulièrement les jeunes et les personnes âgées. Un véritable développement local est indissociable de la capacité des collectivités rurales à retenir leur population, à attirer la main-d'œuvre qualifiée et à offrir des services de proximité.
- **Rôle de l'État dans l'économie** : Le Québec, comme la majorité des sociétés occidentales, connaît un virage politique de droite. L'État providence et le modèle québécois sont remis en question. La dette publique accumulée de la province atteint 120 milliards et les travailleurs de demain seront moins nombreux pour soutenir les dépenses publiques. La privatisation de certaines gammes de services publics et parapublics est à l'ordre du jour.
- **Exigence du développement durable** : Les sociétés québécoise et canadienne s'engagent dans la réduction des gaz à effet de serre, dans une gestion rationnelle des ressources naturelles et dans la promotion d'un style de vie respectueux des générations futures. De tels engagements impliquent une prise de conscience de la part des citoyens mais aussi des entreprises. Le virage *vert* implique des investissements qui ne porteront fruit qu'à moyen et long terme.

⁴ Institut du Nouveau Monde, L'économie du Québec à l'heure des choix, 25 février 2006 ou voir le site Internet : www.inm.qc.ca

Opportunités transversales

Les opportunités exposées dans ce rapport prennent en compte et capitalisent sur la section *OBJECTIFS SPÉCIFIQUES ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE* du document présenté à la CRÉ-Estrie en septembre 2005.⁵

Objectifs spécifiques

- 1) Promouvoir et sensibiliser les entreprises et le milieu socioéconomique par la formule coopérative comme l'une des alternatives en Estrie à la problématique de la relève et du vieillissement de la main-d'œuvre.
- 2) Identifier et valider des secteurs d'activités ciblés porteurs d'avenir.
- 3) Supporter les gens d'affaires dans la préparation de leurs relèves entrepreneuriales.
- 4) Créer et maintenir des emplois de qualité par des formules coopératives innovatrices.
- 5) Être partenaire et favoriser le développement durable dans les petites communautés dans un contexte de relève et de vieillissement de la main-d'œuvre.
- 6) Créer des emplois de qualité par des concertations et des collaborations entre les différents secteurs coopératifs.
- 7) Assurer le suivi des projets de coopératives réalisées et favoriser le développement des valeurs coopératives pour les coopérateurs et coopératrices.
- 8) Utiliser la recherche pour démontrer la capacité du mouvement coopératif à jouer un rôle stratégique à l'égard de la propriété d'entreprise, la relève de la main-d'œuvre et le développement rural.

En ce sens, les opportunités présentées dans le rapport s'inscrivent en continuation avec les travaux précédents de la CDE, tout en mettant en lumière les commentaires des acteurs rencontrés et la lecture de la conjoncture actuelle.

1- Informer et former les acteurs socioéconomiques

Objectif 1

La principale constatation dans le cadre de l'enquête s'avère la méconnaissance de la formule coopérative de la part des intervenants socioéconomiques de la région. Un tel constat se répercute directement sur les opportunités de développement coopératif en Estrie. En effet, les promoteurs de projets de toute nature se dirigent naturellement vers des organismes publics, parapublics ou privés pour un soutien dans leurs projets de démarrage d'entreprise, d'expansion, d'acquisition d'équipement, de fusion, etc. Les organismes de première ligne sont les CLD, le MDEIE, les Chambres de commerces, etc. Il incombe de sensibiliser ces organismes à la formule coopérative.

➤ **Offrir des séances d'information et de formation sur la formule coopérative.**

Tous les acteurs ont suscité leur intérêt quant à l'obtention d'une copie de ce rapport. Ils désirent voir les conclusions et les opportunités de développement sur le territoire estrien. Ce constat est gage d'une prise de connaissances des enjeux du mouvement coopératif en région et des projets susceptibles de voir le jour dans les prochaines années.

⁵ *Le développement coopératif pour l'emploi*, p. 12-18.

2- Développer des outils de promotion/information/sensibilisation destinés aux entrepreneurs, aux travailleurs et aux acteurs socioéconomiques.

Objectifs 1 – 7

Ces outils se caractérisent par leur **double finalité**:

1. Faciliter la présentation de la formule coopérative par les acteurs socioéconomiques de première ligne aux parties prenantes.
2. Favoriser la prise de connaissance des opportunités entourant la formule coopérative pour les parties prenantes d'un projet qui n'ont pas le réflexe d'approcher la CDE.

Contenu : la formule coopérative et ses avantages intrinsèques

- *Typologie des coopératives*
- *Valeurs distinctives et principes sous-jacents*
- *Accessibilité du financement* : programmes et subventions destinés aux entreprises œuvrant en économie sociale, spécifiquement pour les coopératives.
- *Incitatif fiscal*: mise en valeur des avantages fiscaux, RIC, REER-coop, etc.
- *Constitution légale* : présenter le cadre légal et les processus sous-jacent. (Loi C-67)
- *Différenciation de la formule coopérative* : souligner les traits distinctifs de la formule coopérative par rapport au OBNL, démystifier les croyances et les perceptions erronées.
- *Présenter la CDE* : mission, fonction, démarche d'intervention, offre de services.
- *Références* : Référer aux liens Internet (site web), tel le CCQ, les confédérations et fédérations, etc.

Contenant :

- Développer des outils succincts et accessibles aux non-initiés de la coopération.
- Utiliser les services de professionnels en graphisme, pour l'esthétisme des documents de promotion et l'image de professionnalisme qui s'en dégage.

Nota bene : *Des documents distincts mais complémentaires doivent être élaborés à l'intention des acteurs socioéconomiques, aux travailleurs et aux entrepreneurs dans le cadre du processus de relève. (Opportunité 4)*

3- Systématisation de l'approche partenariale entre la CDE et les acteurs socioéconomiques de l'Estrie.

Objectifs 1 – 3 – 4 – 6

La CDE collabore actuellement avec les divers acteurs socioéconomiques lors de la réalisation de projets coopératifs. Cette collaboration fait normalement suite à l'initiative d'un acteur socioéconomique qui réfère la CDE comme un organisme ressource. La reconnaissance de l'expertise en matière de coopération justifie cette démarche. Pour favoriser le développement coopératif, il est suggéré que la CDE consolide ses partenariats avec ces acteurs.

- Réalisation d'une *veille stratégique de développement socioéconomique* : mise sur pied d'un système multidirectionnel d'échange d'informations.
- Favoriser des plans conjoints d'action, sur des bases sectorielles, dans le respect du cadre légal québécois.
- Réalisation de séances d'information et sensibilisation conjointes quant aux enjeux régionaux concernant le développement socioéconomique.
- Publication d'articles conjoints sur la scène régionale.

4- L'enjeu de la relève en entreprise

Objectifs 1 – 3 – 4 – 5 – 7

Le vieillissement de la population se répercute au sein des entreprises. Dans la prochaine décennie, un nombre appréciable d'entreprises de tous les secteurs d'activités économiques expérimenteront un *processus de relève*. La continuation d'une entreprise est normalement prise en charge par la descendance. En l'absence d'une telle relève, les propriétaires se tournent vers des cadres dirigeants de leur entreprise ou vendent à des intérêts étrangers. Certaines entreprises ferment simplement faute d'acquéreurs ou d'investisseurs sérieux.

Pour assurer que les entreprises d'ici demeurent sous contrôle local, il est impératif de soutenir un processus de relève adéquat. En effet, la passation de la propriété d'une entreprise exige un cheminement personnel de la part de l'entrepreneur et une démarche d'ordre légal. Les organismes voués au développement socioéconomique local, tels les CLD, ont entamé sur leur territoire respectif une démarche de sensibilisation et d'accompagnement auprès des entrepreneurs.

La phase initiale du processus de relève est le moment idéal et charnière pour promouvoir la formule coopérative.

Les conclusions de l'enquête révèlent que les acteurs socioéconomiques ne disposent pas de l'expertise et des outils d'information nécessaires pour proposer la formule coopérative aux entrepreneurs. De plus, la majorité des intervenants stipulent ne pas avoir le réflexe de proposer cette alternative. Il apparaît que le seul fait d'inscrire la possibilité coopérative dans l'esprit de l'entrepreneur au stade initiale du processus de relève constitue une étape fondamentale et porteuse d'opportunités significatives.

Dans le même ordre d'idées, si l'entrepreneur démontre une ouverture d'esprit, une période critique s'amorce durant laquelle les travailleurs doivent être sensibilisés et accompagnés. Advenant un réel intérêt de la part de l'entrepreneur à poursuivre dans une démarche coopérative, les parties prenantes du projet doivent se réunir pour poser les bases d'une éventuelle conversion d'entreprise en coopérative.

Outil de diagnostic : les conditions gagnantes (Indices facilitateurs)

En posant à priori qu'une majorité d'entrepreneurs approchent les organismes traditionnellement associés au développement socioéconomique, il faut élaborer un outil de diagnostic. Cet outil se destine explicitement aux acteurs socioéconomiques de la région et doit leur permettre d'identifier facilement les situations propices à la conversion d'entreprises en coopérative. De plus, l'outil doit permettre d'identifier le type de coopérative le plus adapté à la situation : coopérative de travail ou CTA.

Facteurs humains :

- **Volonté de l'entrepreneur** : retraite progressive, désir de maintenir une part du capital de l'entreprise, souhait de se départir de toute responsabilité, relation avec les travailleurs, désir de conserver la propriété locale de l'entreprise, etc.

- **Volonté des travailleurs** : volonté réelle de prendre part à la propriété et au processus de gestion de l'entreprise, capacité financière effective, degré d'autonomie et d'indépendance souhaité, stade de développement de l'entreprise (situation dans le temps et sur le marché), les capacités de gestion inhérentes aux travailleurs, etc.

Facteurs indépendants des parties prenantes :

- **Secteur d'activités** : degré d'intensité capitalistique, conjoncture actuelle, impact de la mondialisation et de la concurrence étrangère à court et moyen terme, secteurs traditionnel/innovant, degré de formation professionnelle, etc.
- **L'entreprise** : stade de développement (PME), marchés cibles (niches, créneaux), besoins d'investissement en équipement et en immobilisation à court terme, stabilité de la main-d'œuvre, etc.

Autres facteurs facilitateurs à considérer :

- Entreprise en milieu rural, entreprise familiale, entreprise à propriétaire unique;
- Secteurs propices : agriculture, commerce de détail indépendant, industrie manufacturière.

Cet outil de diagnostic peut prendre la forme d'une grille d'évaluation avec des critères et un pointage. Si le seuil minimal de conditions gagnantes est atteint, il devient pertinent d'approfondir le sujet avec les parties prenantes. À ce stade, la CDE peut s'impliquer activement dans le processus, selon ses termes d'accompagnement (démarche d'intervention) usuels. Il est recommandé que la CDE ou ses partenaires du projet développent cet outil de diagnostic.

Outil de promotion

Cet outil de promotion se destine aux entrepreneurs et aux travailleurs. La CDE expose clairement les divers avantages de l'implantation d'une coopérative de travail ou d'une CTA dans son document de présentation destiné à la *Conférence des élus de l'Estrie* (septembre 2005) :

1- Pour l'entreprise :

- Permet aux travailleurs l'apprentissage progressif de l'entrepreneuriat;
- Permet une relève planifiée des propriétaires-dirigeants;
- Permet de connaître la perception des travailleurs envers l'entreprise;
- Améliore la qualité de la communication de l'entreprise;
- Diminue le taux de roulement des travailleurs;
- Permet de travailler à l'amélioration de la productivité et de la motivation des travailleurs.

2- Pour les travailleurs:

- Consolidation des emplois (solidification de la structure financière);
- Propriété d'une partie ou de la totalité de l'entreprise;
- Possibilité d'accumuler du capital;
- Permet une meilleure conscientisation de son travail et de son impact;
- Investissement admissible au Régime d'Investissement Coopératif (RIC)
- Permet d'avoir un poste au Conseil d'administration et de prendre connaissance des enjeux de l'entreprise.

3- Présenter des exemples de succès ("success story") pour des entreprises du même secteur d'activités ou expérimentant une situation similaire.

- Le volet 2 du projet pilote *Le développement coopératif pour l'emploi en Estrie* s'inscrit dans cette ligne de pensée. Il est à noter qu'une majorité d'acteurs considèrent que des outils promotionnels appuyés sur des *success story* seraient pertinents

5- Mise en valeur du capital humain en entreprise : avantage comparatif des entreprises estriennes de demain ...

Objectifs 1 – 6 – 7 – 8

Les économies occidentales expérimentent actuellement les premiers impacts de la mondialisation et de la concurrence étrangère. Les défis sont nombreux et les entreprises estriennes doivent se démarquer pour assurer le développement socioéconomique de la région de pair avec les autres parties prenantes. Les grands analystes économiques prévoient que l'économie du savoir et l'expertise d'une main-d'œuvre qualifiée sont les principaux avantages comparatifs des entreprises occidentales. Dans ce contexte et en partenariat avec les autres organismes impliqués dans le mouvement coopératif, la CDE peut contribuer à l'évolution positive de l'économie estrienne. La coopération est une alternative actuelle, innovante et distinctive, pertinente pour créer des emplois et assurer la relève entrepreneuriale. Une *sensibilisation grand public* est recommandable par l'entremise de certaines activités et mesures :

- Publier des articles dans les revues spécialisées (économie, affaire, etc.) ou susciter l'intérêt de journalistes de renom.
- Réaliser des allocutions lors de congrès et de conférences portant sur les défis socioéconomiques de demain. (Coopération internationale, altermondialiste, commerce équitable, etc.)
- Approcher l'organisme *Institut du Nouveau Monde*⁶ pour susciter son intérêt à aborder ce dossier.
- Mettre en valeur l'importance pour la société québécoise que les leviers économiques et les entreprises d'ici demeurent sous contrôle local. (Protection des acquis réalisés dans les années 1960-70)
- Participer au prochain *Salon des générations*, édition 2007. www.salongeneration.ca

6- Revitalisation des collectivités rurales

Objectifs 1 – 4 – 5 – 7

Le rôle primordial des coopératives et des autres acteurs de l'économie sociale dans la revitalisation des collectivités rurales est reconnu par l'ensemble des acteurs socioéconomiques. Plusieurs "*success stories*" québécois le prouvent, les communautés disposent des capacités endogènes nécessaires à l'animation sociale, culturelle et économique de leur milieu de vie. À cet égard, la CDE possède les capacités de favoriser le réseautage entre les leaders locaux des collectivités rurales estriennes, notamment au niveau de :

- l'offre de services de proximité : soins de santé, maintien à domicile, services ménagés;
- la rétention des personnes âgées et des jeunes (loisirs, activités sportives)
- l'animation culturelle de la communauté : lieu de rencontre et de diffusion;
- cuisine communautaire;
- l'offre de logement abordable et adaptée, etc.

Plusieurs exemples peuvent être cités, néanmoins la CDE peut mettre en valeur le cas exemplaire de la communauté de St-Camille en Estrie. En relevant ses propres défis, cette communauté s'est prise en main tout en

⁶ L'Institut du Nouveau Monde (INM) veut inspirer l'émergence de solutions novatrices aux problèmes du Québec contemporain dans un contexte de mondialisation marqué par l'incertitude et le changement. www.inm.qc.ca

développant une culture de la coopération et en ravivant sa fierté collective. Pour favoriser la diffusion de ce succès, il est suggéré :

- Approche partenariale avec les acteurs locaux : CLD, groupes communautaires, élus, etc.
- Réalisation d'une étude de cas sur St-Camille et de documents de vulgarisation.
- Élaboration d'un modèle d'intervention (plan d'action).
- Possibilité de réaliser un documentaire.

Opportunités sectorielles

Objectif 1-2-3-4-5-6-7-8

À la lumière des entrevues réalisées avec les acteurs, certains secteurs apparaissent plus prometteurs quant aux opportunités de développement coopératif.

Réseautage des entreprises sur une base sectorielle :

Dans les prochaines années, les secteurs d'activités dits *traditionnels* seront en proie à une vive concurrence étrangère, particulièrement de la part des pays émergents. Ce sont des secteurs tels que **le textile, l'industrie du bois et du meuble, les pâtes et papiers, agroalimentaire**, etc. Pour survivre, consolider leur situation financière et développer leurs parts de marchés, les entreprises estriennes doivent miser sur le réseautage.

Les champs d'action communs possibles sont :

- Centre de vielle stratégique : évolution de la concurrence, technologie, offre de produits, développement de marchés, etc.
- Services en commun : promotion, marketing, promotion, etc.
- Mise en valeur des matières résiduelles : résidus industrielles.
- Optimisation des ressources : transport, infrastructures, etc.

Pour faciliter la réalisation de ce type de projet, il est recommandé que la CDE mette à profit l'expérience des autres CDR (partenariat par secteur) et celle de la Fédération. Des projets de regroupement coopératif sont d'ailleurs envisagés dans certains secteurs d'activités.

Logement

*«Malgré une légère amélioration, la situation générale demeure cependant très pénible à **Sherbrooke** où le taux de logements vacants est de 1,2 %, (...). À Sherbrooke, le taux de logements vacants est plus bas parmi les logements se louant moins de 500 \$ (0,9%) et entre 500 \$ et 549 \$ (0,6 %). À Sherbrooke, le loyer moyen d'un logement de deux chambres à coucher a augmenté de 15,6 % depuis 2000 pour atteindre 505 \$ par mois.» (Communiqué de presse du FRAPRU, 15 décembre 2005)*

La situation du logement diverge selon les MRC, mais il demeure que l'accès à un logement de qualité pour les personnes à revenu modeste demeure un enjeu de société. La rétention des personnes âgées en milieu rural est aussi liée à l'obtention de logements adaptés à leurs besoins.

- Des projets de développement coopératif sont prévus et prévisibles à court terme.
- Opportunité de générer un capital de sympathie et de promouvoir la formule et les valeurs coopératives.
- Les MRC de Coaticook, Memphrémagog et Sherbrooke sont à cibler en priorité.

Industrie agroalimentaire

La conjoncture internationale actuelle laisse présager de grands bouleversements dans l'industrie agroalimentaire. Conscients de l'importance d'agir promptement pour prévenir les impacts de l'arrivée massive de produits étrangers, l'industrie agroalimentaire et les acteurs publics impliqués s'organisent pour relever les défis. Les enjeux du secteur agroalimentaire sont nombreux et la formule coopérative se démarque comme un véhicule entrepreneurial prometteur tant au niveau de l'agriculture, de la mise en marché que de la transformation.

- Favoriser le développement d'une agriculture respectueuse de l'environnement et différenciée (offre de produits qui se démarque).
- Favoriser l'accès des produits estriens aux marchés domestique et d'exportation.
- Soutenir les entreprises de transformation de l'Estrie (PME) dans contexte de concentration des acteurs.

En ce sens, il est recommandé de :

- Mettre en valeur la culture traditionnelle de coopération dans le secteur agricole.
- Travailler de pair avec les CLD et le MAPAQ qui disposent déjà de plans d'action stratégique.

Développement durable

L'ensemble des acteurs souligne les opportunités d'affaires et surtout de création d'emploi qui unissent l'économie sociale et le développement durable. Plusieurs préceptes du développement durable et de la coopération s'harmonisent :

Le gouvernement du Québec propose 14 principes d'action (paramètres) :

- | | |
|---|---|
| 1- Santé | 2- Qualité de vie des populations |
| 3- Équité sociale | 4- Protection de l'environnement |
| 5- Protection du patrimoine culturel | 6- Protection de la biodiversité; |
| 7- Efficacité économique | 8- pollueur-utilisateur-payeur; |
| 9- Participation et engagement des communautés | 10- Partenariat et coopération intergouvernementale |
| 11- Respect de la capacité de support des écosystèmes | 12- Production et consommation responsables; |
| 13- Accès au savoir | 14- Prévention et précaution. |

La proximité idéologique est frappante, le mouvement coopératif dispose du potentiel pour initier le **virage vert**, pour devenir un ambassadeur. Voici certains champs d'action prometteurs :

- Préservation du patrimoine naturel et bâti de l'Estrie;
- Protection et restauration des milieux naturels;
- Recyclage et récupération (en milieu institutionnel, industriel et privé);
- Mise en valeur des matières résiduelles.

En ce sens, il est recommandé de :

- Se positionner auprès des différentes instances responsables du développement local comme une option sociale et économique du développement durable en s'appuyant sur les principes reconnus par le gouvernement du Québec;
- Réaliser des études de cas et des documents promotionnels;
- Impliquer activement les leaders locaux de la société civile et favoriser la création de regroupement citoyen, sous forme de coopérative de solidarité, de consommateur ou autre;
- Accompagner les regroupements locaux dans l'identification des priorités et des opportunités de développement de leur milieu, tout en apportant le soutien et le suivi nécessaire.

Projets de développement coopératif spécifiques (Plan de travail)

Secteur	Types de coopératives	Type de projets	Localisation envisagée
Culture	Habitation	Résidences-Ateliers d'artistes avec un volet de préservation du patrimoine bâti.	Sherbrooke
	Solidarité ou producteurs	Galerie d'artistes, un lieu de diffusion commun sur une base territoriale et/ou disciplinaire, ainsi qu'un volet d'achat en groupe.	Sherbrooke/Asbestos/ Val St-Fr.
	Producteurs	Pour se doter de services d'expert-conseil en gestion, promotion, développement de marchés, etc. (peut être jumelé à la proposition précédente)	Sherbrooke et autres
Tourisme	Producteurs	Regrouper les acteurs qui œuvrent dans des activités hivernales et estivales où la complémentarité de la main-d'œuvre est possible	À voir
	Solidarité	Accroître l'offre hôtelière, par la construction d'un hôtel plus haut de gamme, apte à recevoir les groupes. (projet de mobilisation de la collectivité : développement local)	Granit
	Consommateurs	Pour les membres d'un club de golf.	Granit
Santé et	Santé et solidarité	En milieu rural, pour offrir des services de proximité.	MRC rurale
	Habitation	Maintien des personnes âgées dans leur milieu de vie (quartier, village), est propice. (ex: St-Camille)	Estrie

Services sociaux	Solidarité/consommateurs	Pour offrir des services à domicile adéquats de tout genre. Une rencontre avec des responsables et des citoyens de St-Camille est prévue.	Granit
	Solidarité	Réintégration des jeunes décrocheurs au système d'éducation et à la société dans son sens large.	Estrie
	Solidarité/consommateurs	Pour répondre aux besoins et aux aspirations des personnes immigrantes.	Sherbrooke
Environnement & Dév. Durable	Solidarité	Gestion des matières résiduelles (ressourcerie, centre de tri, réutilisation des résidus industriels et institutionnels), avec un volet d'intégration au marché du travail.	Estrie
	CTA ou de travail	En aménagement et restauration du territoire : berges, reboisement, etc.	Estrie
	Producteurs	Secteur agricole, pour se doter de ressources et d'une expertise commune pour gérer les impacts environnementaux liés à l'agriculture et à l'évolution des normes environnementales.	Estrie
Agroalimentaire	Producteurs	Regroupement des acteurs, dans les projets de produits d'appellation : offre de services (promotion, commercialisation, mise en marché, mise en commun d'infrastructures.)	Estrie
	Producteurs	En agriculture biologique pour faciliter la mise en marché, la distribution et la transformation des produits régionaux. (volet regroupement d'achat)	Haut-St-François, Granit
Industrie de la forêt et de la	CTA ou de travail	En millier forestier, pour susciter l'intérêt des travailleurs ou des propriétaires de PME aux bords de la retraite. Les volets de la restauration des écosystèmes forestiers et de reboisement sont aussi des créneaux prometteurs.	Estrie
	Producteurs	Regrouper les acteurs de la 1ere et 2e transformation, pour la mise en valeur des pièces de bois de petites dimensions dans le cadre d'un centre de tri. Un volet d'intégration à l'emploi et d'achat des matières premières en commun sont envisageables	Coaticook

Transf. du bois	CTA	Transformation du bois (sciage)	Granit
Biotech-santé	CTA	Pour entreprise au stade de la production	Sherbrooke
Exportation et Innovation	Producteurs	Pour les entreprises exportatrices sur les marchés traditionnels et émergents.	Estrie
		Regroupement pour l'achat en commun, par grappe industrielle ou commerciale.	
		Pour favoriser les partenariats et le réseautage à l'étranger.	
		Offre de services-conseils quant à la veille technologique, aux besoins des marchés cibles, à la mise en marché, et à une approche marketing intégrée.	
Autres	Habitation	Pour accroître l'offre de logements abordables auprès de la main-d'œuvre manufacturière.	Sherbrooke/Memphré./Coaticook
	Solidarité/consommateurs	Pour l'établissement d'un réseau de transport collectif (navette), destiné aux étudiants et aux personnes âgées, vers Sherbrooke (services, institutions scolaires).	Haut St-François/Granit

Conclusion

Le présent document résulte de la collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif dans la région de l'Estrie. Ce rapport et ses conclusions s'inscrivent dans la démarche d'ensemble du projet pilote ***Le développement coopératif pour l'emploi en Estrie.***

Les principales conclusions du rapport se situent en continuité avec les précédents travaux de la *Coopérative de développement de l'Estrie*, tout en dégagant les créneaux de développement coopératif les plus prometteurs. Ce document pose les assises qui permettront la poursuite du projet et la réalisation des volets 2 et 3.

- Le **volet 2** consiste à identifier les *facteurs de succès* du développement coopératif et de l'emploi. Pour ce faire, des facteurs de succès qui contribuent au démarrage et à la pérennité de projets coopératifs seront identifiés. Des études de cas portant sur des exemples à succès seront réalisées.
- Finalement le **volet 3** s'avère un processus de suivi continu pour fin de comparaison entre l'approche sectorielle et l'approche tel que vécu actuellement à la CDE.

Il importe de souligner que cette démarche porte déjà fruit tant au niveau des contacts établis auprès des acteurs socioéconomiques rencontrés que des opportunités de partenariat qui en émanent. La principale constatation et recommandation consiste à la présentation du modèle coopératif et sa diffusion dans la collectivité. Une recommandation qui prend toute sa pertinence en constatant l'intérêt suscité auprès des acteurs socioéconomiques de la région.

Annexes 1

Coordonnées des acteurs

Coordonnées des acteurs

CLD de la MRC de Coaticook,

Marjorie Tyroler, directrice générale
14, rue Adams, bureau 301, Coaticook (Québec), J1A 1K3
Tél : (819) 849-7014, fax : (819) 849-9683
Courriel : cld@mrcdecoaticook.qc.ca, site Internet : <http://www.mrcdecoaticook.qc.ca>

CLD de la MRC du Granit,

Nathalie Tuboeuf, directrice générale et Guilaine Beaudoin commissaire industrielle adjointe
4675, rue Roberge, C.P. 155, Lac-Mégantic (Québec), G6B 2S6
Tél : (819) 583-4411, fax : (819) 583-5344
Courriel : cldgranit@megantic.net, site Internet : <http://www.cldgranit.qc.ca>

CLD du Haut Saint-François,

Dominic Provost, directeur général
61, rue Laurier, East Angus (Québec), J0B 1R0
Tel: (819) 832-4914, fax: (819) 832-4657,
Courriel : cldhsf@mrchsf.com, site Internet : <http://www.mrchsf.com>

CLD de la MRC de Memphrémagog,

Ghislain Goulet, directeur général
281, rue des Pins, Magog (Québec), J1X 2J1
Tél: (819) 843-8273, fax: 819) 843-8868,
Courriel : cld@cldmemphremagog.com, site Internet : www.cldmemphremagog.com

CLD de la MRC du Val-Saint-François,

Jocelyn St-Jean, directeur général
300, rue Parc Industriel, Windsor (Québec), J1S 2T2
Tél: (819) 845-7871, fax: (819) 845-2472,
Courriel : cdevalsf@videotron.net, site Internet : <http://www.cldvalsf.ca>

CLD de Sherbrooke (SDES),

Nathalie Ouellet, commissaire industriel
1308, boulevard de Portland, C.P. 1355, Sherbrooke (Québec), J1H 5L9
Tél:(819) 822-6195, 1 800 561-8331, fax : (819) 822-6021
Site Internet : <http://www.sders.com>

CLD d'Asbestos,

Marie-Paule Royer, directrice générale
309 Chassé, Asbestos, J1T 2B4
Tél. 819-879-6643, Fax. 818-879-5188,
Site Internet : <http://www.cldasbestos.com>, courriel: cld.asbestos@mrcasbestos.com

Association touristique régionale des Cantons de l'Est,

Marie-France Bourdage, Directrice développement de l'offre, de l'accueil et des services aux membres.
20, rue Don-Bosco Sud, Sherbrooke (Québec), J1L 1W4
tél: (819) 820-2020, 1-800-355-5755, [Télécopieur: \(819\) 566-4445](tel:(819)566-4445),
[courriel : tce@tourisme-cantons.qc.ca](mailto:tce@tourisme-cantons.qc.ca), site Internet : www.cantonsdelest.com/atrce/

Conseil régional de la Culture de l'Estrie,

Gertrude Savoie, directrice générale et Céline Charbonnier, agente de développement
17, rue Belvédère Nord, Sherbrooke, Québec J1H 4A7,
Tél. : (819) 563-2744, Téléc. : (819) 563-2838,
Courriel : crce@videotron.ca, site Internet : www.cultureestrie.org

Service Intégré du Bois,

Jean-Denis Careau, coordonateur
720, rue Longpré, Sherbrooke (Québec) J1G 4L3,
Tél : (819) 822-8998, fax : (819) 823-9864
Courriel : sib.jdcareau@productique.qc.ca, site Internet : www.sib-estrie.qc.ca

Enviro-Accès,

Manon Laporte, président-directrice générale
Place Andrew-Paton, 85, rue Belvédère Nord, Bureau 150, Sherbrooke (Québec) J1H 4A7, Téléphone : (819) 823-2230, Télécopieur : (819) 823-6632,
Courriel : enviro@enviroaccess.ca, site Internet : www.enviroaccess.ca

Centre de santé et de services sociaux - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

Denis Lalumière, directeur général,
1036 rue Belvédère Sud, Pavillon d'Youville, Sherbrooke, Québec,
Tél : 821-5106

Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE),

Idriss Etabaa, directeur de projet
4260, boul. Bourque, Rock Forest (Québec), J1N 2A5
Tél : (819) 823-2119, fax: (819) 823-9524
Courriel : info@cible-estrie.qc.ca, site Internet : <http://www.cible-estrie.qc.ca>

Maison Régionale de l'Industrie,

René Gendron, président-directeur général
1520, rue King Ouest, Sherbrooke (Québec), J1J 2C2,
Tél: (819) 566-5235, site Internet ; www.planetestrie.com

Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation,

François Biron, conseiller en développement des affaires

Et

David Malo, conseiller en développement industriel
Direction régionale de l'Estrie, 200, rue Belvédère Nord, bureau 4.03, Sherbrooke (Québec) J1H 4A9, Téléphone : (819) 820-3205, Télécopieur : (819) 820-3929, www.mdeie.gouv.qc.ca

Biomed

Pierre Quirion, président-directeur général
3201, rue Jean-Mignault, Sherbrooke Qc., J1E 4K8
Tél : (819) 340-3140, fax : (819) 340-3141
Courriel : biomed@biomed.ca, site Internet : www.biomed.ca

Chambre de Commerce de Sherbrooke,

Louise Bourgault, directrice générale
75, rue Wellington nord, suite 402, Sherbrooke (Québec) J1H 5A9
Tél. : (819) 822-6151, Téléc. : (819) 822-6156
Courriel : chambre@ccsherbrooke.ca, site Internet : www.ccshebrooke.ca

Corporation de développement économique communautaire de Sherbrooke, (CDEC)

Joseée Leclerc, directrice générale
891 rue Bowen Sud, Sherbrooke, Québec, J1G 2G3
Tél : (819) 563-1600, fax : (819) 563-3342
Courriel : cdec@abacom.com , site Internet : www.cdec-sherbrooke.qc.ca

Chaire Desjardins, Université de Sherbrooke

Martin St-Pierre, consultant en développement coopératif et collectif, Professionnel de recherche
Faculté d'Administration, 2500 Boul. Université, Sherbrooke, Québec, J1K 2R1,
Tél.: (819) 821-8000, poste 5031, courriel : martinst-pierre.coop@hotmail.com

Annexes 2

Document de présentation & Questionnaire

**Enquête auprès des acteurs économiques
sectoriels de l'Estrie**

Dans le cadre du projet:

Le développement coopératif pour l'emploi

Questionnaire – Hiver 2006

Réalisé en partenariat par:

La Coopérative de développement de l'Estrie (CDE)

La Chaire Desjardins de l'Université de Sherbrooke

IRECUS

Partenaires:

La **CDE** a pour mission de:

- Promouvoir et supporter le démarrage de nouvelles coopératives.
- Consolider le mouvement coopératif en offrant des services en gestion conseil et de la formation.
- Favoriser l'intercoopération entre les différents secteurs d'activités.
- Promouvoir la formule coopérative comme outil de développement économique régional.
- Préparer la relève coopérative et assurer une présence coopérative auprès des jeunes.

La **Chaire Desjardins** vise à aider les coopératives dans leurs efforts de compréhension de leur environnement socio-économique, de leur donner des outils leur permettant d'optimiser leur contribution au développement des communautés locales et à l'amélioration de leurs conditions de vie.

L'**IRECUS** contribue à promouvoir et valoriser la formule coopérative et autres formes d'organisations d'inspiration collective, tant sur la scène nationale qu'internationale.

Objet de l'enquête:

Réaliser une collecte d'informations stratégiques portant sur les opportunités sectorielles de développement coopératif dans la région de l'Estrie. Pour ce faire l'enquête vise les objectifs suivants:

- Mettre en lumière le rôle de votre organisme et sa démarche d'intervention en regard du développement de votre secteur d'activité en Estrie.
- Dresser un portrait des enjeux, des projections et des opportunités de développement coopératif dans votre secteur d'activité en Estrie.
- Identifier les projets de développement coopératifs à court et moyen terme dans votre secteur ainsi que les principaux acteurs concernés.

Les trois volets de l'enquête:

1. Sur votre organisation: mission, fonction, liens avec les entreprises.
2. Sur le secteur d'activité: conjoncture et tendances actuelles, positionnement stratégique, priorités de développement.
3. Sur la formule coopérative: perceptions, opportunités de démarrage et de conversion d'entreprises.

Questionnaire

Nom de l'organisation: _____
Adresse: _____
Ville: _____
Code postal: _____
MRC: _____
Téléphone: _____
Télécopieur: _____
Courriel: _____
Site Internet: _____
Personne contact: _____

Volet 1 : L'organisme

1. Quelle est la mission de votre organisme ?
2. Quelles sont les principales fonctions de votre organisme ?
3. Quelles sont vos démarches d'intervention et de soutien auprès de vos membres **ou** des entreprises avec qui vous faites affaires ? (Offre de services)
4. Quelles sont les principales sources de financement de votre organisme ?

Volet 2: Le secteur

5. Quelle est la structure du secteur en Estrie ?
 - Le chiffre d'affaires du secteur
 - Nombre d'emplois
 - Nombre d'acteurs (entreprises)
 - Provenance et valeur des investissements récents (publics et privés)
 - Surplus ou déficit de main d'œuvre qualifiée (actuellement)
 - Présence d'une relève qualifiée
 - Fermetures récentes (en nombre, impacts sur le secteur, causes)
6. Quelles sont les tendances actuelles prévalant dans le secteur en Estrie ?
7. Quels sont les impacts de la mondialisation et de la concurrence étrangère sur le secteur, et dans quelles mesures ?
8. Comment qualifier la position stratégique du secteur en Estrie relativement aux autres régions du Québec ?

9. Comment qualifier la position concurrentielle du secteur de l'Estrie relativement à la concurrence canadienne et étrangère ?
10. Quel est le portrait général de la clientèle (marché cible) des entreprises du secteur (provenance géographique et importance relative) ?
11. Quels sont les principales sources de financement pour les acteurs du secteur (organismes et/ou programmes) ?
12. Quels sont les principaux partenaires des acteurs du secteur aux niveaux fédéral, provincial, municipal, secteur privé, autres ?
13. Quelles sont les projections et les perspectives pour le secteur en Estrie ?
14. Quelles sont les priorités de développement pour le secteur en Estrie ?

Volet 3 : formule coopérative

15. Quels sont les perceptions de votre organisme à l'endroit des coopératives et quelles connaissances personnelles disposez-vous sur le sujet ?
16. Quelles sont les coopératives qui œuvrent dans votre secteur ou un secteur connexe en Estrie ?
17. Quels sont les projets coopératifs auxquels votre organisme a déjà été associé ou impliqué ?
18. Votre organisme est-il intéressé au soutien (technique et/ou financier) et à la promotion de projets coopératifs dans votre secteur ?
19. Actuellement, quels sont les projets coopératifs en voie de réalisation dans votre secteur en Estrie ?
20. Quels sont à court et moyen terme les opportunités de création de coopératives ou de conversion d'entreprise en coopérative dans le secteur en Estrie, et dans quel créneau particulier ?

Annexe 3

**COORDONNÉES DES MEMBRES DU COMITÉ AVISEUR
DU PROJET PILOTE
POUR LE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF POUR L'EMPLOI**

France Boutin

Conseillère en développement
Direction des coopératives
MDEIE
200, rue Belvédère Nord, bureau 4.03
Sherbrooke (Québec) J1H 4A9
Tél. : 819-820-3731 poste 225
Télec. : 819-820-3929
france.boutin@mdeie.gouv.qc.ca

Janvier Cliche

Directeur général
Coopérative de développement de l'Estrie
550, rue Dufferin
Sherbrooke (Québec) J1H 4N1
Tél. : 819-566-6371
Télec. : 819-566-2406
jcliche@cdrestrie.com

Bernard Cournoyer

Filspec
85, rue Burlington
Sherbrooke (Québec) J1L 1G9
Tél. : 819-573-3872 (pagette)
bcournoyer@filspec.com

Michel Lafleur

Directeur
IRECUS
2500, boul. Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Tél. : 819-821-7202 poste 2305
Télec. : 819-821-7213
michel.lafleur@usherbrooke.ca

Olivier Prévost

Professionnel de recherche
Chaire Desjardins
Université de Sherbrooke
2500, boul. Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Tél. : 819-821-8000, poste 3365
Télec. : 819-821-7213
olivier.prevost@usherbrooke.ca

Lucie Lessard

Conseillère en développement d'affaires
Coopérative de développement de l'Estrie
550, rue Dufferin, Sherbrooke (Québec) J1H 4N1
Tél. : 819-566-0234 poste 116
Télec. : 819-566-2406
llessard@cdrestrie.com

Ernesto Molina

Professionnel de recherche
IRECUS
2500, boul. Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Tél. : 819-821-8000 poste 5032
Télec. : 819-821-7213
ernesto.molina@usherbrooke.ca

Jean Pellerin, M.A.P.

Conseiller en développement
de la main-d'oeuvre et de l'emploi
Service aux entreprises
Direction des opérations régionales
Estrie
Emploi-Québec
891, Bowen Sud
Sherbrooke (Québec) J1G 2G3
Tél. : 819-569-9761, poste 256
Télec. : 819-566-0005
jean.pellerin@mess.gouv.qc.ca

Claude Roy

Directeur général
Coopérative funéraire de l'Estrie
530, rue Prospect
Sherbrooke (Québec) J1H 1A8
Tél. : 819-565-7646, poste 232
Tél. : (819) 348-3765
Télec. : 819-565-7844
croy@coopfuneraire.com

Nathalie Tuboeuf

Directrice générale
CLD de la MRC du Granit
4675, rue Roberge, C.P. 155
Lac-Mégantic (Québec) G6B 2S6
Tél. 819-583-4411
Télec. 819-583-5344
nathalie.tuboeuf@cldgranit.qc.ca

Marie-Hélène Wolfe

Conseillère en développement
Conférence régionale
des élus de l'Estrie (CRÉ)
230, rue King Ouest, bur. 300
Sherbrooke (Québec)
J1H 1P9
Tél. : 819 563-1911 # 222
Télec. : 819-563-7800
mhw@creestrie.qc

Bibliographie

Documentation :

- CLD de Coaticook, *Rapport annuel 2004*.
- CLD de Coaticook, *Plan d'Action Local pou l'Économie et l'Emploi (PALÉE) 2003-2006*.
- CLD du Granit, *Rapport annuel 2004*.
- CLD du Val St-François, *Rapport annuel 2004*.
- CLD d'Asbestos, *Rapport annuel 2004*.
- CLD de Memphrémagog, *Rapport annuel 2004*.
- CLD du Haut St-François, *Rapport annuel 2004*.
- Chaires Desjardins Université de Sherbrooke, *Statistiques économiques de l'Estrie*, avril 2005.
- Conseil de la culture de l'Estrie, *Portraits sectoriels 2004-2005*.
- CIBLE, *Plan stratégique de développement du secteur agroalimentaire de l'Estrie 2004-2009*, 2003.
- Desjardins Études économiques régionales, *Région administrative de l'Estrie-survol de la situation économique*, novembre 2005.
- Emploi-Québec, *Le marché du travail et l'emploi sectoriel en Estrie 2005-2009*, août 2005.
- Emploi-Québec, *Le Marché du travail dans la région de l'Estrie-Perspectives professionnelles 2004-2008*, 2004.
- Institut de la statistique du Québec, *Bulletin statistique régional Estrie*, Juin 2005.
- Institut national de la santé publique du Québec, *Un portrait de la santé des Québécois de 65 ans et plus*, 2004.
- MDEIE, *Portrait socioéconomique des régions du Québec*, Édition 2004.
- Service intégré du bois de l'Estrie, *Plan de développement stratégique de l'industrie de la forêt de l'Estrie*, Octobre 2002.
- Service Intégré du bois de l'Estrie, *Étude d'opportunité de la valorisation des pièces de petites dimensions de feuillus durs et de pin en Estrie*.
- Société de développement économique de Sherbrooke, *Rapport annuel 2004*.
- Syndicat des producteurs de bois de l'Estrie, *Rapport annuel 2003*, avril 2004.

Sources Internet:

- Association touristique régionale des Cantons de l'Est, www.cantonsdelest.com/atrc/
- Biomed, www.biomed.ca
- CLD de la MRC de Coaticook, <http://www.mrcdecoaticook.qc.ca>
- CLD de la MRC du Granit, <http://www.cldgranit.qc.ca>
- CLD du Haut Saint-François, <http://www.mrchsf.com>
- CLD de la MRC de Memphrémagog, www.cldmemphremagog.com
- CLD de la MRC du Val-Saint-François, <http://www.cldvalsf.ca>
- CLD de Sherbrooke (SDES), <http://www.sders.com>
- CLD d'Asbestos, <http://www.cldasbestos.com>,
- Chambre de Commerce de Sherbrooke, www.ccshebrooke.ca
- Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE), <http://www.cible-estrie.qc.ca>
- Conseil régional de la Culture de l'Estrie, www.cultureestrie.org
- Coopérative de développement de l'Estrie, www.cdre.fcdmq.coop
- CDEC, www.cdec-shebrooke.qc.ca
- Enviro-accès, www.enviroaccess.ca
- IRECUS, www.ushebrooke.ca/irecus
- Maison Régionale de l'Industrie, www.planetestrie.com
- Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation, www.mdeie.gouv.qc.ca
- Ministère de la santé et des services sociaux, www.msss.gouv.qc.ca
- Service Intégré du Bois, www.sib-estrie.qc.ca