

Les clés du développement économique local

Analyse des stratégies de six villes nord-américaines

Un partenariat entre

Président
Raymond Bachand

Directrice
Mia Homsy

Directeur de la recherche
Robert Gagné

Directeur associé
Jean-Guy Côté

Les clés du développement économique local : analyse des stratégies de six villes nord-américaines

Audrey Azoulay et Jean-Guy Côté

À propos de l'Institut du Québec

Issu d'un partenariat entre le Conference Board du Canada et HEC Montréal, l'Institut du Québec axe ses recherches et ses études sur les enjeux socioéconomiques auxquels le Québec fait face. Il vise à fournir aux autorités publiques et au secteur privé les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées, et ainsi contribuer à bâtir une société plus dynamique, compétitive et prospère.



Institut du Québec
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7

institutduquebec.ca

[@InstitutduQC](https://twitter.com/InstitutduQC)

Un partenariat entre



HEC MONTRÉAL

Pour citer ce rapport : Audrey Azoulay et Jean-Guy Côté. *Les clés du développement économique local : analyse des stratégies de six villes nord-américaines*, Montréal, Institut du Québec, 2017.

© Institut du Québec, un partenariat entre Le Conference Board du Canada et HEC Montréal, 2017
Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 | *Constituée en société sous le nom d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle. Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada. Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262. Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

MD Le Conference Board du Canada et le logo de la torche sont des marques déposées du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité.

Résumé

Au cours des trois dernières années, les changements survenus en matière de développement économique local au Québec ont obligé les villes québécoises à redéfinir la façon dont elles interviennent dans ce domaine. De nombreuses villes nord-américaines ont obtenu un franc succès en matière de développement économique. Six villes sont analysées à cet égard dans ce rapport : Boulder (CO), Loveland (CO), Aurora (Ont.), Charleston (WV), Georgetown (SC) et Waterloo (Ont.).

Ces six villes ont mis en œuvre des stratégies de développement qui leur permettent de répondre aux impératifs de la mondialisation et du développement durable. Certaines de ces stratégies, qui semblent transversales, répondent aux critères suivants :

- Elles se fondent sur les forces économiques de la ville (elles sont endogènes);
- Elles sont utilisées par des villes qui demeurent proactives, peu importe leur degré de réussite;
- Elles sont mises en œuvre par des bureaux de développement économique, ou encore des organisations externes de développement avec lesquelles les villes entretiennent des liens harmonieux;
- Elles font appel à des gens d'affaires, qui sont systématiquement sollicités dans le processus de développement;
- Elles s'accompagnent de plans de développement orientés vers la nouvelle économie du savoir.

Le cadre légal des villes faisant l'objet des études de cas proposées est différent. En effet, les municipalités qui mettent en œuvre les outils de développement décrits ici disposent pour la plupart, d'une plus grande latitude que les municipalités québécoises. Ainsi, il est indispensable que ces dernières disposent de cette même liberté d'action si elles souhaitent utiliser les outils de développement présentés dans ce rapport.

Introduction

Le développement économique local est l'un des principaux enjeux de l'économie québécoise. Au cours des prochaines années, la croissance économique du Québec, estimée à 1,6 % à moyen terme par le Conference Board du Canada, sera moindre que par le passé, notamment en raison des contraintes liées à sa population vieillissante. Parallèlement, la mondialisation des marchés fait en sorte que le Québec devient de plus en plus « un endroit parmi d'autres » pour investir.

Pour attirer les investissements nécessaires au développement économique et déterminer les meilleures avenues possibles, il est indispensable d'étudier les meilleures pratiques des instances locales et nationales, et de s'en inspirer. Les municipalités, qui constituent des gouvernements de proximité, sont à même de bien saisir les priorités de l'environnement local et de mettre en place des conditions gagnantes pour l'investissement. Sans la mise en œuvre de ces meilleures pratiques, il sera difficile pour l'économie du Québec de maintenir un taux de croissance constant et de demeurer concurrentielle.

En 2014, le gouvernement québécois a modifié son approche du développement économique local. Si chaque région et municipalité régionale de comté (MRC) devait auparavant se conformer à un modèle unique, la réforme de 2014 a débouché sur la multiplication des modèles de soutien au développement économique local.

Dans la plupart des régions, ces changements se sont traduits par l'abolition des centres locaux de développement (CLD) et des conférences régionales des élus (CRÉ). Les municipalités sont alors devenues le point focal du développement économique local.

Avec la mondialisation, les décideurs ont moins d'emprise sur les résultats des politiques économiques adoptées à l'échelle nationale.

Les changements devraient d'ailleurs se poursuivre à l'issue des débats sur le projet de loi 122, intitulé *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*. Face à cette nouvelle donne, où chaque municipalité ou région doit définir son modèle d'aide au développement économique local, quelles sont les meilleures pratiques ou approches à cet égard et quels en sont les éléments communs?

Bien que de nombreuses études aient alimenté la réflexion dans ce domaine, il reste que la complexité croissante de l'économie mondiale et la diversité des réalités locales en font un champ d'analyse en constante évolution. Dans cette perspective, le présent rapport vise à mettre en relief les pratiques en matière de développement économique de six villes nord-américaines qui ont connu un certain succès à ce chapitre. Ce rapport tente également de proposer des pistes de solution aux municipalités québécoises en matière de développement économique.

Mondialisation et nouvelle organisation des espaces économiques

Le développement économique local a pris une importance considérable depuis quelques années pour deux grandes raisons : la mondialisation des marchés, qui exige une coopération des acteurs locaux, et le développement durable, dont la gestion se fait principalement sur le plan local.

Mondialisation des marchés et coopération des acteurs locaux

Avec la mondialisation, les décideurs ont de moins de moins d'emprise sur les résultats des politiques économiques adoptées à l'échelle nationale. Cela s'explique par une nette progression de l'intégration des marchés au cours des dernières années, dont les effets se font sentir dans toutes les sphères de l'économie et touchent même les commerçants des plus petites localités. L'intensité actuelle de la concurrence mondiale, exacerbée par la révolution numérique, donne à penser que la robustesse du tissu économique ne peut plus être uniquement protégée par les frontières nationales. Elle doit aussi être

renforcée par la coopération des acteurs locaux et le renforcement des liens régionaux. Cette coopération repose sur l'engagement du secteur privé, l'ouverture et la flexibilité de l'encadrement législatif, ainsi que sur l'historique des succès obtenus par les villes – sur lequel se fonderont de nouvelles expériences.

La mondialisation des marchés a aussi un impact sur la compétitivité entre les municipalités. Alors qu'autrefois, les municipalités se souciaient peu ou pas des autres localités dans le monde, elles sont aujourd'hui en concurrence avec toutes les villes pour attirer des investissements. La globalisation des chaînes de valeurs fait en sorte que les investissements sont plus mobiles. Pour une entreprise, il est plus facile qu'auparavant de changer la localisation de sa production, ce qui fait en sorte que chaque municipalité doit constamment innover pour attirer les investisseurs.

Développement durable : un choix pragmatique à l'échelle locale

Le développement durable, qui requiert une application intégrée de ses différentes dimensions, introduit une nouvelle donne dans le paysage économique, car sa gestion ne peut s'exercer en pratique que sur le plan local. Si les politiques nationales doivent initier un mouvement collectif dans une même direction, l'arbitrage pragmatique et constructif des dimensions sociales, environnementales et économiques ne peut être fait que par la collectivité concernée. Ainsi, le développement durable nécessite des stratégies à la fois plus sophistiquées, plus réalistes et proches des collectivités.

Développement économique local : vers la soutenabilité économique

Au cours des dernières années, les soubresauts économiques et le phénomène de désindustrialisation graduelle ont alimenté l'incertitude face à l'investissement et à l'emploi. En outre, les profondes mutations engendrées par le vieillissement de la population et ses répercussions sur les finances publiques ont accru les pressions qui s'exercent sur les ressources publiques. Enfin, l'économie numérique – malgré les importants progrès qu'elle entraîne – provoque une transformation

Les villes comprennent que, pour demeurer viables, elles doivent appliquer les principes de développement durable.

globale et radicale qu'il faut gérer avec des investissements massifs, tant en capital physique qu'en capital humain. À la recherche d'un nouvel élan, les villes comprennent aujourd'hui que, pour demeurer viables, elles doivent opter pour une croissance plus endogène et appliquer les principes de développement durable. Il semble toutefois que la manière d'appliquer ces principes représente un défi, de même que le partage du leadership au sein des collectivités pour atteindre des objectifs tangibles. Certaines villes ont mieux réussi que d'autres le passage vers un développement économique endogène. Nous avons ainsi décidé de nous pencher sur six villes nord-américaines dont le modèle de développement économique est inspirant.

Les villes choisies dans le cadre de cette étude sont Boulder, au Colorado; Loveland, au Colorado; Aurora, en Ontario; Charleston, en Virginie-Occidentale; Georgetown, en Caroline du Sud; et Waterloo, en Ontario.

Elles ont été sélectionnées en raison de leur réputation en matière de qualité de vie ou de vitalité économique. Dans tous les cas, la recherche d'une « stabilité économique » apparaît en toile de fond de toutes les approches adoptées par ces villes. En expliquant les initiatives particulières qu'elles ont prises, ces études de cas cherchent surtout à mettre en évidence les différentes formes de leadership économique et le partage des responsabilités à cet égard. Il a parfois été nécessaire de prendre du recul en envisageant les municipalités dans un contexte régional afin d'appréhender correctement les limites des économies locales.

La description des approches économiques adoptées par les six villes analysées se conclut par une série de recommandations. Le processus de sélection est décrit à l'annexe B.

Boulder, Colorado (107 349 hab.) : concentration du savoir et développement durable

La ville de Boulder semble avoir une longueur d'avance sur d'autres villes nord-américaines en ce qui a trait à la « soutenabilité économique », que toutes recherchent activement. Son traditionnel

respect de l'environnement s'harmonise avec ses ambitions économiques. À force d'engranger les succès dus à sa créativité, la ville soutient pleinement les arts, la culture et le savoir. La mise en valeur de ces trois domaines réunis lui permet d'attirer les meilleurs talents.

Une population éduquée, créative et écologique

La ville de Boulder est un exemple de réussite quasi totale sur le plan du développement local. Sa population a augmenté de 10,1 % entre 2010 et 2015, soit un rythme supérieur à la moyenne du Colorado (8,5 %) et à la moyenne nationale (4,7 %). Bénéficiant notamment de l'écosystème régional d'innovation, Boulder est reconnue pour son dynamisme économique et, en particulier, pour l'importance qu'elle accorde aux industries de la connaissance, de pair avec l'Université du Colorado à Boulder. D'ailleurs, plus de 72 % des habitants de Boulder détiennent un diplôme universitaire (38 % pour la moyenne du Colorado). Ce haut niveau de scolarité fait partie des atouts de cette économie locale.

Avec une population éduquée, l'industrie culturelle est également très dynamique, notamment grâce à la présence du Boulder Philharmonic, de quatre musées – dont le Boulder Museum of Contemporary Art –, de quelque 32 salles de cinéma ou de théâtre, de nombreuses galeries d'art et d'une multitude d'événements dans le secteur du divertissement. Globalement, ses attraits culturels, de pair avec son environnement naturel, contribuent à la croissance de l'industrie touristique, dont les retombées annuelles sont évaluées à 420 M\$. Boulder a ainsi été déclarée en 2010 première ville créative des États-Unis, selon le Martin Prosperity Institute. L'indice de créativité de l'Institut comprend un sous-indice technologique, un autre relié au talent et un dernier à une mesure de tolérance.

Au-delà de sa créativité, Boulder est également reconnue pour la qualité de son cadre de vie. La ville est une pionnière en matière d'écologie. Les habitants de Boulder ont été les premiers Américains à s'imposer eux-mêmes une taxe dédiée à l'achat de terrains vierges, conservés en tant qu'espaces verts. La ville est aujourd'hui entourée de 21 500 hectares d'espaces protégés et de 480 km de pistes cyclables. En 2007, Boulder a imposé une taxe sur l'électricité provenant du charbon et a été

La protection de l'environnement est devenue l'image de marque de Boulder.

la première administration locale à mettre en place une taxe sur le carbone. Malgré cette forte tradition écologique, le bilan environnemental de la ville a été jugé insatisfaisant, essentiellement en raison de sa principale source d'électricité, le charbon. Afin de mettre l'accent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), Boulder s'est équipée en 2009 d'un réseau électrique intelligent, a mis en place en 2012 un plan d'action climatique et a voté dans ce cadre deux objectifs environnementaux en décembre 2016 :

1. la cible de réduction des émissions de GES entre 2005 et 2050 est fixée à 80 % pour l'ensemble de la collectivité et à 90 % pour l'administration municipale.
2. 100 % de l'électricité consommée sera renouvelable en 2030¹.

La protection de l'environnement est ainsi devenue l'image de marque de la ville. Dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour améliorer son bilan, Boulder utilise les recettes provenant des taxes environnementales pour la protection de l'environnement et souhaite, de surcroît, faire bénéficier l'économie de ses ambitions écologiques avec l'objectif de développer l'industrie locale de l'énergie renouvelable.

Grappe du savoir et ambitieux accélérateurs d'entreprises

Le milieu universitaire joue un rôle clé dans l'avant-gardisme économique dont fait preuve Boulder. Son dynamisme entrepreneurial est en outre entretenu par différentes ressources locales ou régionales. Parmi les accélérateurs d'entreprises installés à Boulder, le très sélectif *Techstars* offre aux sociétés admises un programme de mentorat intensif menant à une collecte de fonds d'en moyenne 1,8 M\$ par projet entrepreneurial. On trouve également à Boulder des espaces entrepreneuriaux aux orientations diverses tels que Boomtown, Upramp, l'Unreasonable Institute, CanopyBoulder, MergeLane, Galvanize, le Black Lab Sport ou encore le Sustainability Innovation Lab (SILC). Les entrepreneurs peuvent également bénéficier des services du Boulder

¹ City of Boulder, *Boulder's Climate Commitment. Rising to the Climate Challenge, powering a vibrant future*, janvier 2017, https://www-static.bouldercolorado.gov/docs/January_Climate_Commitment_Draft_1.17_low_res-1-201701241028.pdf?_ga=1.82180822.133211795.1490475494.

Small Business Development Center (Boulder SBDC). Le SBDC est un réseau national axé sur la formation et la consultation.

Dans un classement publié en 2015, Boulder figure en seconde position, après San José, parmi les villes les plus innovantes aux États-Unis. La ville se situe également aux premiers rangs du classement en termes de densité des jeunes entreprises technologiques, occupant un rang six fois plus élevé que pour la moyenne nationale. L'importance du nombre de brevets (10 par habitant) et du capital de risque (964 \$ par habitant) alimente le système local d'innovation grâce à une concentration des projets favorables à la création de valeur. La ville héberge l'Université du Colorado, dont le « bureau de collaboration industrielle » participe aux projets technologiques des entreprises et facilite le recrutement d'une main-d'œuvre universitaire hautement qualifiée. L'Université du Colorado contribue aussi au dynamisme local grâce au Silicon Flatirons Center for Law, Technology, and Entrepreneurship (spécialité en droit de l'innovation), à l'Innovation & Entrepreneurship Initiative (qui propose un programme pour attirer les talents entrepreneuriaux de l'étranger), au Deming Center for Entrepreneurship ou encore au Catalyse CU-Bolder (camp de formation entrepreneuriale d'une durée de huit semaines). De plus, quelque 17 laboratoires de recherche fédéraux sont installés à Boulder : leur contribution à l'économie locale a été évaluée à près de 750 M\$.

La vitalité, fruit d'une collaboration publique-privée

L'administration municipale dispose d'un service de développement économique qui coordonne ses interventions au sein d'un organisme appelé *Economic Vitality Program*. Cet organisme propose essentiellement : 1) un programme d'incitations pour encourager l'investissement (*Flexible Program Rebate*) et un programme de microprêts; 2) une stratégie de soutenabilité économique, adoptée par la ville en 2013; 3) un partenariat affiché avec le Boulder Economic Council et le Boulder SBDC.

Disposant de fonds plafonnés à 350 000 \$ par année, le programme d'incitations se limite à des rabais sur certains permis et autres tarifs municipaux. Ces rabais sont octroyés conditionnellement au respect de

La soutenabilité de Boulder passe par l'éducation, la présence d'une classe créative ou encore la préservation de l'intégrité des quartiers.

certaines critères, notamment ceux liés à la politique de développement durable de la ville. Le programme de microprêts est offert dans le cadre d'un partenariat entre la ville de Boulder, Boulder SBCD, certaines institutions financières et le Colorado Enterprise Fund. Les prêts, qui peuvent atteindre 50 000 \$, sont destinés aux organisations dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 2 M\$.

Axée sur la prospérité économique, la stratégie de soutenabilité économique de la ville passe par le renforcement des éléments essentiels à la durabilité économique, tels que le niveau d'éducation, la présence d'une classe créative ou encore la préservation de l'intégrité des quartiers grâce à un zonage proactif et flexible, en fonction des priorités et des besoins futurs.

En partenariat avec l'administration locale, le Boulder Economic Council (BEC) exerce un leadership économique relativement important. Affilié à la Chambre de commerce de Boulder, le BEC est essentiellement financé par des investisseurs privés ainsi que par l'Université du Colorado². Ses objectifs consistent à attirer et à conserver les entreprises ainsi qu'à soutenir l'entrepreneuriat, la recherche économique et la collaboration régionale. La ville a donné son aval au plan d'action en innovation initié par la chambre de commerce locale. Nommée *Innovation Blueprint 3.0*, cette stratégie vise à maintenir Boulder parmi les chefs de file en innovation, à renforcer la mise en réseau des ressources disponibles, à coordonner des tables rondes pour la recherche de solutions et à promouvoir l'écosystème d'innovation de Boulder pour attirer entrepreneurs et investisseurs. Cette stratégie prévoit également la construction de l'*Innovation Headquarter*, un « quartier général » de l'innovation. *Innovation Blueprint 3.0* mobilise aussi la collectivité locale en vue d'accroître la collaboration entre les parties intéressées et de réaliser un travail d'équipe (*TeamBoulder*) afin d'assurer la diversité et la soutenabilité de l'économie locale.

En gros, la stratégie de Boulder repose sur ses atouts culturels et la présence d'une université proactive, de même que sur la mise en place

2 Boulder Chamber of Commerce, *Innovation Blueprint 3.0*, TeamBoulder, <http://teamboulder.org>.

d'un accélérateur d'entreprises. Les liens entretenus par la ville avec la communauté des gens d'affaires y sont aussi très forts.

L'État du Colorado : une plus grande indépendance des municipalités

Le Colorado a une relation bien définie avec les municipalités, les villes et les comtés qui le composent. En principe, sa structure organisationnelle est semblable à celle du Québec. Le Département des affaires locales est responsable de l'encadrement des administrations locales. Les législations de l'État ont préséance sur les règlements municipaux³.

Cette structure se divise potentiellement en trois niveaux de responsabilité :

- Les comtés :
 - s'occupent surtout de la voirie et de la sécurité;
 - ont un pouvoir de taxation;
 - appliquent et collectent les droits d'aménagement (miniers ou gaziers);
 - sont responsables du transport en commun;
- Les municipalités et les villes :
 - s'occupent surtout de la voirie et de la sécurité;
 - ont un pouvoir de taxation;
 - appliquent et collectent les droits d'aménagement (miniers ou gaziers);
 - peuvent intervenir dans le cadre des problèmes environnementaux qui se posent sur leur territoire;
 - sont responsables du transport en commun;
 - peuvent imposer des taxes de vente;
- Les districts spéciaux :
 - se forment régionalement autour d'un enjeu particulier (par exemple le contrôle d'espèces envahissantes);
 - ont un pouvoir de taxation particulier pour répondre à cet enjeu.

La principale différence entre une municipalité québécoise et une municipalité située au Colorado, c'est que cette dernière a une plus grande marge de manœuvre dans la gestion de son territoire. En fait, l'État intervient peu au

3 Colorado Legislative Council Staff, *Local Government Handbook*, 2016, https://leg.colorado.gov/sites/default/files/local_government_handbook_2016.pdf.

niveau local en ce qui concerne les questions d'infrastructures ou de ressources naturelles, à moins que les actions de certaines municipalités contreviennent aux objectifs généraux de l'État dans ces domaines. La capacité fiscale des municipalités du Colorado est aussi plus importante.

Loveland, Colorado (75 182 hab.) : rigueur budgétaire et créativité artistique

Bénéficiant de l'écosystème d'innovation de l'État du Colorado, Loveland se situe derrière Boulder pour ce qui est de la densité des jeunes entreprises installées sur son territoire. Son dynamisme entrepreneurial ne s'explique pas seulement par sa localisation favorable.

L'administration municipale mise sur une planification particulièrement rigoureuse et se démarque par la place qu'elle accorde aux industries créatrices, ainsi qu'au rôle joué par les arts et la culture dans le développement de la collectivité.

Planification stratégique rigoureuse et cohérente

En 2011 la ville de Loveland a publié un plan stratégique⁴ de développement économique sur un horizon de 10 ans, articulé autour de quatre objectifs :

- Faire de Loveland le cœur régional de l'innovation et de la créativité;
- Accroître le tourisme récréatif et d'affaires, en s'appuyant notamment sur le plan stratégique intitulé *Destination Loveland*, publié en 2011;
- Faciliter les investissements;
- Assurer une meilleure coordination des efforts de développement économique et améliorer la communication avec les différents acteurs et paliers gouvernementaux.

En 2015, la ville s'est dotée d'un nouveau plan directeur, *Create Loveland*, qui guidera ses orientations d'ici à 2025. Issue d'un exercice de consultation particulièrement long et exhaustif, cette planification

4 Loveland City Council, *Destination Loveland Strategic Plan 2011*, <http://www.visitlovelandco.org/wp-content/uploads/2015/06/Destination-Loveland-Final-Strategic-Plan.pdf>.

Loveland a maintenu son programme d'incitations fiscales et cible prioritairement l'occupation commerciale du centre-ville et son centre historique.

structurée et détaillée a pour but de limiter les incertitudes qui inhibent le développement urbain et économique. Loveland fait preuve d'une même rigueur sur le plan de la gestion budgétaire municipale que des stratégies de développement. Depuis 2015, la ville applique un processus de priorité budgétaire (*Prioriry Based Budgeting*), c'est-à-dire qu'elle évalue sur une base permanente le rendement des programmes priorisés dans les budgets annuels, en fonction des premiers objectifs stratégiques. Elle s'efforce ainsi de canaliser les fonds municipaux vers les projets qui ont des incidences notables sur le développement de la ville.

Le gouvernement local communique de façon explicite sa vision de l'avenir de la ville, fondée sur un financement réaliste afin d'en assurer concrètement la mise en œuvre. Sans ce financement, les plans de la ville tomberaient à l'eau.

Comme dans la plupart des villes, la diversification des sources de financement demeure limitée. Le « succès fiscal » est cependant l'un des principaux éléments pris en considération dans la planification du développement de la ville. Ainsi, les projets de développement urbain et la prestation des services municipaux sont évalués en fonction de leurs incidences budgétaires nettes. Dans le futur, la ville espère intégrer à son modèle fiscal différents types de tarifs lui permettant d'obtenir le financement désiré.

Pour faciliter les investissements, Loveland a maintenu son programme d'incitations fiscales. Le programme cible prioritairement l'occupation commerciale du centre-ville et le centre historique de la ville. Financé par un fonds annuel de 250 000 \$ et géré par le Service de développement économique de la ville, le programme d'incitations encourage la création de nouveaux emplois, en posant comme condition d'admissibilité un investissement initial de 500 000 \$.

L'art public, un important maillon du développement urbain

Destination Downtown, le plan stratégique pour le développement du centre-ville⁵, s'appuie sur les avantages du renforcement des partenariats forgés avec les entreprises privées. Il place les arts

5 Loveland Downtown Partnership, *A Strategic Plan for Revitalizing Downtown Loveland*, juillet 2014, http://www.lovelandpartnership.org/upload/Resources/LovelandDowntownStrategicPlan_Final.pdf.

et la culture au premier plan à titre de moteurs d'attractivité et de vitalité du centre-ville. Loveland a d'ailleurs mis sur pied à cet effet l'Office of Creative Sector Development (OCSD), pour qui l'activité artistique de la ville compte parmi les facteurs essentiels d'une économie innovante. L'OCSD a notamment pour mission d'établir des partenariats entre les milieux artistiques et le milieu des affaires ainsi que d'accroître les investissements dans les infrastructures dédiées aux industries créatives.

Pour répondre aux impératifs esthétiques du développement urbain et conformément à sa stratégie touristique, la ville de Loveland dispose d'une politique d'art public. Ayant la conviction que les arts mobilisent la collectivité autour de son histoire et qu'ils sont un élément déterminant de la qualité de vie, l'administration municipale a adopté dès 1985 une politique l'obligeant à allouer 1 % des investissements de la ville à l'art public.

Ainsi, la réputation de Loveland en tant que centre d'art régional n'est plus à faire. Sa population d'artistes a augmenté de façon importante grâce à la volonté affirmée de leur offrir un environnement favorable à la création. La multiplication des projets de résidence artistique figure parmi les objectifs de développement du centre-ville. Sans tout expliquer, la détermination de la ville à attirer la communauté artistique et créative est sans doute en partie responsable de sa croissance démographique, évaluée globalement à 12,5 % de 2010 à 2015 – elle dépasse donc celle du Colorado (8,5 % en moyenne).

Écosystème entrepreneurial solide

Parmi les projets de développement économique réalisés, la ville a achevé plusieurs projets, dont le réaménagement du parc industriel Agilent/Hewlett-Packard, avec l'ouverture du Rocky Mountain Center for Innovation and Technology; un parc industriel bénéficiant des incitatifs du programme *State of Colorado Enterprise Zone*; ainsi que des installations en recherche et développement (R et D) liées à la proximité de différents laboratoires et du milieu universitaire.

La région métropolitaine de Fort Collins-Loveland arrive en seconde place à l'échelle des États-Unis en termes de densité des jeunes

Le Colorado figure dans le peloton de tête des États en ce qui concerne la performance en haute technologie et le dynamisme entrepreneurial.

entreprises (après Boulder). Forte de ce dynamisme entrepreneurial, Loveland est notamment l'hôte du Loveland Business Summit et du Loveland Startup Week. L'écosystème entrepreneurial est aussi soutenu par le Loveland Center for Business Development et divers autres incubateurs d'entreprises, tels que le Warehouse ou le Loveland Creator Space. Intervenant à l'échelle du Colorado, la Rocky Mountain Innosphere and Innovation Initiative (RMII) compte également parmi les partenaires économiques de Loveland.

Dans l'ensemble, l'intervention économique de la ville de Loveland est largement centrée sur la qualité de son urbanisation et sur l'occupation durable de ses espaces. Au-delà des projets d'urbanisation et des efforts en faveur de la qualité de vie, le développement économique local de la ville de Loveland est soutenu depuis 2014 par l'action de la Northern Colorado Economic Alliance (NCEA). Administrée par le secteur privé, la NCEA est chargée de faire la promotion économique du Colorado ainsi que de recenser les programmes d'aide à l'échelle locale, régionale et étatique.

Intégration des municipalités à l'écosystème régional d'innovation

Le Colorado est considéré parmi les États américains les plus dynamiques. Il figure dans le peloton de tête des États en ce qui concerne la performance en haute technologie et le dynamisme entrepreneurial. Le Colorado Office of Economic Development and International Trade (OEDIT), responsable de la coordination du développement économique à l'échelle régionale, adopte une approche ascendante. En vertu du *Colorado Partnership Act*, il reconnaît que la collaboration entre l'État, les régions et les localités favorise le dynamisme du processus de prospérité économique. L'OEDIT sert également de guichet unique pour l'ensemble des programmes d'incitations et de financement offerts au Colorado, s'appuyant pour ce faire sur une commission de développement économique locale, essentiellement composée par des gens d'affaires.

Financé par le secteur privé, le Colorado Innovation Network (COIN) est un partenariat public-privé supervisé par l'OEDIT. Effectuant une

veille technologique pour observer la rapidité avec laquelle évoluent les technologies, le COIN a pour responsabilité de promouvoir les synergies potentielles en matière d'innovation au sein d'un réseau composé de plus de 2000 dirigeants. Il joue également un rôle d'accélérateur d'innovations dans le secteur public. D'après le dernier rapport disponible sur l'innovation au Colorado (2015), l'éducation s'avérait être le nouvel épice de la stratégie économique de l'État.

La planification financière et budgétaire telle que développée à Loveland permet ainsi de mener à bien les meilleurs projets. De plus, la forte intégration des réseaux d'affaires dans les processus de développement municipal et étatique permet à Loveland de saisir des occasions dont elle n'aurait pas eu connaissance autrement.

Charleston, Virginie-Occidentale (49 736 hab.) : encore et toujours le divertissement

À Charleston⁶, les interventions de l'administration municipale sur le plan économique visent principalement à accroître la vitalité du centre-ville et la qualité de vie des citoyens. Le rôle économique du secteur du divertissement et des infrastructures vertes est clairement défini dans le plan directeur de la ville. Charleston est la capitale de la Virginie-Occidentale, un État où l'économie est largement axée sur le secteur de l'énergie et les industries manufacturières. La cohésion régionale du tissu industriel contribue donc à l'expansion et au rayonnement de la prospérité économique.

Joie de vivre et développement à Charleston

À la fin des années 1980, l'économie locale de Charleston a été marquée par l'ouverture d'un nouveau centre commercial, qui a eu un effet dévastateur sur l'activité des petits commerçants locaux. Le centre-ville a ainsi été déserté pendant une longue période, faisant pratiquement de Charleston une ville fantôme. Depuis, la revitalisation

6 City of Charleston, *Imagine Charleston, Your dream. Our future, Comprehensive Plan*, juillet 2013, http://imaginecharleston.com/main/wp-content/uploads/2013/10/Comprehensive-Plan_071713.pdf.

et le dynamisme du centre-ville sont des aspects essentiels de son approche économique.

Le plan directeur de la ville se nomme *Imagine Charleston*. Ce plan, qui décrit la vision globale de l'administration municipale, met l'accent sur l'accroissement de la qualité de vie au moyen d'une série d'initiatives d'urbanisation. Celles-ci visent notamment à améliorer l'équilibre entre les différents modes de transport, à bâtir des « infrastructures vertes » afin de connecter la ville à la nature, ou encore à favoriser l'accès à des aliments locaux. Si les activités récréatives et les événements culturels occupent une place importante dans la vision de la capitale de la Virginie-Occidentale, c'est parce qu'elle a principalement acquis sa notoriété grâce au développement de son secteur du divertissement.

Durant toute l'année, la ville de Charleston est le théâtre de nombreux festivals et matchs de différentes ligues sportives. L'activité récréotouristique est devenue un catalyseur important de la vitalité. Avec le soutien du milieu des affaires, Charleston multiplie les investissements pour maintenir sa réputation en tant que destination privilégiée des touristes et des habitants de la région. Ainsi, les mesures prises par l'administration municipale pour renforcer la vitalité économique du centre-ville touchent majoritairement les infrastructures récréatives, culturelles ou touristiques. Dans ce cadre, le *Mayor's Office of Economic and Community Development* (MOECD) est un service municipal dont le rôle est de coordonner les projets d'urbanisme et d'occupation des terrains de la ville.

Le Charleston Edge Project : faire d'une pierre deux coups

*Imagine Charleston*⁷ prévoit également une initiative originale : le Charleston Edge, un incubateur à la recherche d'un leadership renouvelé pour le développement urbain de la ville. Afin d'accroître la participation au programme, la ville offre aux candidats acceptés un logement à un prix abordable. Durant trois ans, les participants seront guidés dans leurs recherches, qui visent à formuler des solutions créatives pour

7 City of Charleston, *Imagine Charleston, Your dream. Our future, Comprehensive Plan*, juillet 2013, http://imaginecharleston.com/main/wp-content/uploads/2013/10/Comprehensive-Plan_071713.pdf.

améliorer l'avenir économique de la collectivité de Charleston. Des mentors seront mis à leur disposition pour les aider à mettre en œuvre leurs initiatives. Le projet, toujours en cours de développement, consiste à motiver l'installation à Charleston de jeunes professionnels, avec la conviction qu'un engagement entrepreneurial dans le développement de la ville facilitera leur maintien en poste. Cet incubateur est une réponse parmi d'autres à une démographie déclinante : la ville de Charleston a en effet perdu 3,1 % de sa population de 2010 à 2015.

La Charleston Area Alliance : éducation et industrie, main dans la main

Comme expliqué ci-dessus, l'administration municipale se concentre davantage sur la vitalité et le développement urbain du centre-ville, ainsi que sur les opportunités économiques qui se présentent dans les secteurs du divertissement et du tourisme.

Pour coordonner le soutien aux entreprises et le développement économique en tant que tel, Charleston compte sur la Charleston Area Alliance (CAA)⁸. Résultat d'une fusion en 2004 de différents organismes (Business and Industrial Development Corporation, Charleston Renaissance Corporation, Charleston Regional Chamber of Commerce), la CAA a conçu une stratégie de développement pour la vallée de Kanawha et propose des programmes aux entrepreneurs, principalement axés sur l'éducation entrepreneuriale. Avec le programme GROW, l'organisme offre notamment une sorte de camp de formation d'une durée de six mois, destiné à accroître les compétences entrepreneuriales. La CAA a également initié l'Educator Industry Institute, un organisme qui accompagne le personnel du milieu éducatif dans la formation de la main-d'œuvre, conformément aux besoins futurs des entreprises. L'organisation de séminaires permet aux enseignants de mieux comprendre les réalités économiques et technologiques de secteurs industriels en constante évolution. Selon l'énoncé de la *Vision économique 2030* de la CAA, le mentorat et l'éducation sont des facteurs déterminants du développement économique soutenable. La CAA reconnaît également que des liens étroits doivent être établis

8 Charleston Area Alliance, <http://charlestonareaalliance.org>.

À Charleston, le mentorat et l'éducation sont vus comme des facteurs déterminants du développement économique soutenable.

entre l'éducation et l'innovation, rappelant qu'aucun plan économique ne peut être durable sans une stratégie éducative judicieuse. Le lancement de *Vision économique 2030* s'est justement déroulé dans une école élémentaire, lors d'un événement tenu par la CAA dans ce cadre pour en souligner le principe.

Parmi les partenaires du développement économique, mentionnons Techconnect West Virginia, un organisme qui se consacre à l'avancement des sciences et de la technologie tout en coordonnant les ressources disponibles dédiées à l'entrepreneuriat technologique. La carte de l'écosystème d'innovation de la Virginie-Occidentale recense 320 acteurs, que l'organisme met en lien par l'intermédiaire de ses différentes initiatives. L'objectif est de connecter les acteurs pour mettre en synergie les expertises, formuler des idées et promouvoir la culture d'une économie nettement fondée sur la technologie. L'organisme insiste ainsi sur la formation, notamment dans le cadre d'un projet de développement des compétences en codage, maintenant jugées essentielles à la nouvelle économie. Appuyée par une équipe répartie dans toutes les régions du pays, cette initiative mobilise tant les partenaires du milieu de l'éducation que ceux du développement économique. Techconnect West Virginia s'engage également dans la reconversion des travailleurs spécialisés du secteur minier au moyen de l'initiative ScaleUp West Virginia. Cette initiative, qui orchestre la collaboration de cinq centres d'excellence, permet l'émergence de nouvelles entreprises technologiques. Mise en place en 2015, ScaleUp West Virginia a assuré la création d'au moins 12 nouvelles entreprises technologiques.

Charleston, capitale touristique d'un État manufacturier

L'innovation technologique est un axe fondamental du développement économique d'un État qui compte sur une vaste base manufacturière. La Virginie-Occidentale bénéficie en effet d'abondantes ressources naturelles et énergétiques qui ont favorisé un développement économique orienté vers les industries automobile, aérospatiale et chimique, ou encore le secteur minier. Les services des technologies de l'information et des communications constituent un secteur émergent.

Selon le West Virginia Department of Commerce, installé à Charleston, les coûts de production en Virginie-Occidentale sont inférieurs de 14 % à la moyenne nationale. Pour le West Virginia Department of Commerce, cette performance est en effet attribuable aux conditions fiscales avantageuses proposées aux entreprises : l'État occupe le 21^e rang à l'échelle nationale quant aux conditions fiscales offertes aux entreprises. Ce classement a été obtenu grâce à la réputation de l'État en tant que gestionnaire responsable des finances publiques et à une mesure excluant l'adoption de toute nouvelle taxe aux entreprises depuis les 20 dernières années. Mais surtout, l'État de la Virginie-Occidentale offre une série d'avantages fiscaux adaptés et hautement favorables à l'exportation et aux entreprises manufacturières innovantes.

Par ailleurs, la Virginie-Occidentale, située au cœur de la région des Appalaches, est également membre d'un partenariat économique dirigé par l'Appalachian Regional Commission. Mise sur pied en 1965 pour combattre la pauvreté, cette agence de développement économique se veut un partenaire d'investissement qui s'efforce d'accroître les avantages provenant d'une meilleure harmonisation des politiques économiques fédérales avec celles des gouvernements d'État et des administrations locales, notamment en ce qui a trait aux ressources naturelles et aux infrastructures stratégiques. Un plan stratégique propre à la région et touchant 13 États différents a été élaboré dans le cadre de ces efforts, dont les objectifs particuliers sont soutenus par un programme de subventions.

À Charleston, les initiatives de développement économique sont essentiellement coordonnées par le secteur public. Ce dernier laisse toutefois au secteur privé une grande marge de manœuvre. La ville table sur les avantages réglementaires de l'État relatifs à l'entreprise, tout en profitant d'installations universitaires de haute qualité.

Georgetown, Caroline du Sud (9 062 hab.) : l'éducation, pivot de la stabilité économique

Disposant d'une économie locale ayant longtemps reposé sur le secteur manufacturier et sur l'activité de quelques grands employeurs, Georgetown envisage aujourd'hui son avenir économique en misant sur l'éducation et les compétences technologiques. La mise en réseau des partenaires du développement économique et l'intégration régionale sont une nécessité stratégique pour cette petite ville de 9 000 habitants.

De la désindustrialisation à une économie plus durable

L'économie de la ville de Georgetown a longtemps été fondée sur l'activité des industries manufacturières. Mais au cours des dernières années, cette base s'est effritée peu à peu, ce phénomène de désindustrialisation culminant en 2015 avec la fermeture d'Arcelor Mittal. L'organisme Urban Land Institute a été mandaté pour analyser l'avenir économique de cette zone industrielle et proposer un plan durable concernant la revitalisation de cette partie de la ville. Le choix des orientations qui se présentent est difficile à faire. L'option privilégiée par le gouvernement local – soit une utilisation mixte de l'ancien site industriel axée entre autres vers le développement récréotouristique – pourrait éventuellement se traduire en croissance économique et en création d'emplois, mais pas avant de longues années. Dans cette petite ville de quelque 9 000 habitants, dont l'économie a longtemps été basée sur l'industrie de l'acier, les travailleurs spécialisés souhaiteraient au contraire maintenir la tradition industrielle de Georgetown. Cela, d'autant plus que l'avenir du port semble être compromis avec la fermeture définitive d'Arcelor Mittal. Deux grandes options sont au cœur du débat : un développement local exogène, visant à attirer les grandes entreprises, et un développement local endogène, privilégiant une approche à plus long terme.

Selon le plan proposé par l'Urban Land Institute à l'automne 2016⁹, la nouvelle économie et en particulier l'économie créative, soit celle

9 Urban Land Institute, Georgetown South Carolina. *Transforming Georgetown Economically, Physically, and Socially, A ULI Advisory Services Panel Report*, septembre 2016, http://uli.org/wp-content/uploads/ULI-Documents/GeorgetownSC_PanelReport_F_web.pdf.

L'éducation semble être un pivot dans le plan de réaménagement de Georgetown.

soutenue par une éducation de type STEAM (forte en sciences, technologies, génie, arts et mathématiques), est au centre des choix prometteurs qui s'offrent à Georgetown. L'éducation semble en effet être un pivot dans le plan de réaménagement de la municipalité. Ce dernier reconnaît également l'importance de valoriser les actifs culturels de la ville afin de tirer parti du potentiel touristique de Georgetown et de combler les attentes des classes entrepreneuriales et créatives. Si l'axe éducatif semble être au cœur des priorités, c'est certainement parce que les statistiques révèlent un niveau d'éducation relativement faible dans l'agglomération : seulement 14,5 % de la population de Georgetown détient un diplôme universitaire, contre 26 % pour la Caroline du Sud et 30 % pour l'ensemble des États-Unis.

Les propositions contenues dans le rapport de l'Urban Land Institute sont venues appuyer un diagnostic déjà établi en 2011 par le plan directeur de la ville de Georgetown. Ce plan, qui présentait les lignes directrices du développement de la collectivité sur un horizon de 10 ans, reconnaissait déjà l'avenir fragile des industries traditionnelles, tout en faisant état des enjeux liés à l'emploi futur des travailleurs spécialisés et à la nécessité d'élever le niveau d'éducation de la main-d'œuvre en raison de la concurrence. Afin de résoudre ces problèmes, ce plan directeur :

- soutient le développement des secteurs établis et assure leur pérennité dans la région au moyen de programmes qui favorisent une production plus respectueuse de l'environnement;
- prévoit la conclusion d'ententes avec les institutions collégiales et universitaires établies dans la municipalité afin d'accroître l'attractivité de la ville, au bénéfice de ses habitants;
- porte une attention particulière à la valorisation des actifs culturels et touristiques.

Forcément restreint par les leviers limités des petites collectivités, ce plan directeur insiste également sur la qualité des partenariats régionaux et l'intégration harmonieuse de l'économie locale à celle de la Caroline du Sud. La ville s'appuie d'ailleurs largement sur les initiatives et les stratégies de développement économique menées par les organismes régionaux de développement économique.

Le secteur
manufacturier
demeure un pilier
du développement
économique à
Georgetown.

Intégration régionale : un facteur primordial du développement

Le Georgetown County Economic Development (GCED), le principal partenaire régional de la ville en termes de développement économique, fait la promotion des atouts économiques du comté, dont le port de Georgetown. Parmi ses axes d'intervention, l'organisme regroupe les ressources et les partenaires en matière de formation, en insistant particulièrement sur le développement des compétences techniques dans le secteur manufacturier. Il propose notamment le programme *Ready Workforce – ACT Certified Work Ready Communities (CWRC)*, qui valorise les compétences et favorise l'employabilité. Supervisé par une organisation nationale, le CWRC est mis en œuvre dans les États et les comtés avec toute la flexibilité requise.

Le secteur manufacturier demeure un pilier du développement économique : le bois et le papier, les produits chimiques, le métal et la fabrication de machines sont les principales grappes industrielles valorisées par l'organisme.

Le GCED facilite l'accès à une série d'incitatifs fiscaux offerts par l'État de la Caroline du Sud. En 1986, le South Carolina Department of Commerce a créé le Coordinating Council for Economic Development afin de concerter les efforts de développement économique dans les différentes régions de l'État. Ce conseil est également responsable de la gestion d'un programme d'aide complet à l'intention des entreprises. Pour attirer les entreprises, cet État de 4,9 millions d'habitants a aboli les taxes foncières étatiques, les taxes sur le commerce en gros, les impôts locaux sur le revenu des sociétés, les taxes sur les stocks de marchandises, ainsi que l'impôt unitaire sur les profits mondiaux. À cela s'ajoute une série de crédits d'impôt déclinés par secteur qui permettent de réduire les impôts sur le revenu des sociétés imposés par l'État, les taxes foncières locales, de même que certaines taxes relatives aux opérations. Les efforts en matière de développement de la main-d'œuvre sont aussi coordonnés à l'échelle étatique. Cette coordination explique probablement le classement de la Caroline du Sud pour ce qui est de la qualité globale des conditions d'affaires : l'État se situe en seconde position à l'échelle nationale à ce titre.

Voici quelques-uns des autres organismes de développement économique qui sont des partenaires de la ville de Georgetown :

- La Georgetown Economic Development Alliance, partenaire du GCED, se concentre sur la diversification industrielle et mobilise les gens d'affaires autour d'enjeux économiques importants pour le comté.
- La North Eastern Strategic Alliance a pour mandat de faire la promotion économique de neuf comtés, dont celui de Georgetown. L'organisme à but non lucratif est administré par des acteurs économiques publics et privés. Il offre également des services pour faciliter l'installation d'entreprises dans la région.

La voie obligée du savoir technologique

Pour éviter d'être soumise aux cycles économiques des industries traditionnelles, Georgetown a opté pour le développement technologique dans le cadre de sa revitalisation économique. Le Grand Strand Technology Council¹⁰ est un organisme régional à but non lucratif, dédié à la croissance technologique des collectivités et des entreprises de la région. L'organisme a élaboré un plan directeur pour la revitalisation de Georgetown, avec l'ambition déclarée de faire de la ville un centre d'innovation. Ce plan de revitalisation identifie en premier lieu les besoins technologiques, puis définit l'approche adoptée en matière de développement économique. Après la longue période de désindustrialisation connue par la municipalité, le développement technologique apparaît comme une voie à privilégier, voire une avenue obligée.

Le plan de revitalisation, dont la mise en œuvre est prévue pour 2017, se résume donc à un développement technologique accordant un rôle central à l'éducation. Combinée avec des initiatives structurantes axées sur le développement technologique, l'éducation semble être à la source d'un processus de diversification durable de l'économie locale. L'engagement du milieu de l'éducation et la mobilisation de mentors en entrepreneuriat technologique sont des éléments clés de la réalisation des objectifs fixés.

10 Grand Strand Technology Council, <http://gstechcouncil.org>.

Comprenant un recensement des organismes et des ressources entrepreneuriales et éducatives, le plan mise sur une dynamique vertueuse de collaboration permettant la rencontre entre l'accumulation du capital humain, la création d'emplois, la croissance des entreprises et le développement du savoir technologique.

Le secteur manufacturier de la région bénéficie, entre autres, des compétences et des technologies développées au Horry-Georgetown Technical College. Particulièrement impliqué dans le développement économique, cet établissement d'enseignement hébergera sur deux de ses campus deux centres de formation dans le secteur manufacturier avancé qui occuperont globalement un espace de 75 000 pieds carrés. Leur création a été récemment annoncée. Si l'approche privilégiée consiste à former la main-d'œuvre pour lui permettre de participer à la transformation technologique des entreprises de la région, le but de l'opération est aussi d'attirer de nouvelles entreprises.

Pour Georgetown, la hausse du niveau de scolarité de sa population demeure une priorité. Encore une fois, on table ici sur des partenariats avec des organismes externes, mais la coordination du développement demeure entre les mains des autorités municipales.

Aurora, Ontario (55 445 hab.) : à la recherche d'un nouveau leadership économique

Située à proximité de Toronto et du vaste marché américain, la ville d'Aurora a longtemps profité des activités de l'équipementier automobile Magna International. Cependant, la délocalisation potentielle du siège social de l'entreprise rappelle à la municipalité l'importance de diversifier l'économie locale. Depuis 2010, la stratégie économique de la ville a toujours été définie entre les murs de la municipalité. Mais Aurora a reconnu qu'elle devait mettre en œuvre des initiatives plus agressives et vient de déléguer l'élaboration de sa stratégie économique à un nouvel organisme à but non lucratif.

Culture et architecture, signes apparents d'une excellence recherchée

Aurora s'est classée au 19^e rang parmi 249 villes canadiennes dans le cadre du palmarès 2016 de *MoneySense* sur la qualité de vie. La ville affiche une croissance démographique positive (+4,2 % de 2011 à 2016) et se démarque par le niveau de vie relativement élevé de sa population (revenu médian par ménage de plus de 97 000 \$ CA). Aurora est également reconnue pour son offre culturelle, ainsi que pour l'importance qu'elle accorde à la protection de son patrimoine historique, de même qu'à la conception et la cohérence architecturales qu'on y trouve. Dans le plan officiel de la ville d'Aurora, adopté en 2010¹¹, l'excellence du design figure parmi les valeurs de l'administration municipale qui sont prises en compte dans toutes les décisions en matière d'urbanisme. L'administration locale souhaite maintenir la beauté des lieux pour l'associer à l'image de la collectivité et à l'identité de la ville. La préservation des lieux historiques y est explicitement reconnue comme un facteur favorable à la croissance économique. En 2008, la ville a d'ailleurs reçu le prestigieux Prix du prince de Galles pour le leadership municipal en matière de patrimoine.

Le plan d'aménagement urbain de la ville d'Aurora se nomme *Aurora Promenade*. Axé principalement sur le développement de deux corridors commerciaux stratégiques et sur la protection patrimoniale du centre historique de la ville, il réaffirme la place de l'aménagement urbain, de la qualité architecturale, de la mise en valeur des lieux culturels et de la protection des lieux historiques en tant que principaux moteurs de la vitalité économique du centre-ville. L'administration municipale compte en effet sur la qualité supérieure de ses projets de développement urbain pour accroître l'attractivité de la ville, tant auprès des touristes que des investisseurs, en vue de soutenir la prospérité de l'ensemble de la collectivité.

Afin d'appuyer les objectifs municipaux relatifs à la qualité de vie, la ville s'est dotée d'un *Plan directeur pour la culture 2014-2019*. Prévoyant son intégration à toutes les facettes de planification municipale, la

11 Town of Aurora, *Official Plan*, septembre 2010, https://www.aurora.ca/TownHall/Documents/Planning%20Services/REVISED%202015%20Official%20Plan_Full%20Document.pdf.

L'avenir d'Aurora dépend maintenant de sa volonté à réaliser ses ambitions, qui consistent à s'inscrire dans la nouvelle économie du savoir.

ville a adopté dans ce plan culturel des mesures qui reposent sur un recensement complet des actifs culturels et récréatifs, afin de les mobiliser autour de la vision globale d'Aurora : devenir une municipalité innovante et durable. Le plan culturel mentionne notamment le développement d'une politique d'art public, la création d'un espace commun pour l'entrepreneuriat artistique ou encore des actions pour lier les activités sportives au tourisme culturel. Si les objectifs du plan culturel mènent à la réalisation de projets très concrets, la ville mise aussi sur la participation de la communauté culturelle et créative à la création de richesses.

Création d'un nouvel organisme de développement économique

Établie à 40 km de Toronto, Aurora peut se targuer d'avoir les avantages d'une petite ville tout en bénéficiant de la relative proximité d'un important bassin de main-d'œuvre aux qualifications diverses, Toronto. Globalement, la santé économique d'Aurora s'appuie sur un passé relativement prospère. Entre 2001 et 2011, le nombre d'entreprises qui s'y sont installées a augmenté de 25 % et celui des emplois, de 60 %. Il semble que l'avenir de la ville dépende maintenant de sa volonté à réaliser ses ambitions, qui consistent à s'inscrire dans la nouvelle économie du savoir.

Depuis les années 1950, la vitalité de l'économie locale a largement été alimentée par les activités de Magna International, concentrées dans le secteur emblématique de l'automobile. Bien que la multinationale eût annoncé en 2015 qu'elle déménagerait dans la ville de King, son siège social est toujours établi à Aurora, du moins jusqu'en 2022. L'entreprise a finalement pris cette décision, le temps d'évaluer les tendances du marché de l'automobile et les nouveaux risques dans ce secteur.

Depuis 2012, le Service du développement économique de la ville axe ses interventions sur trois secteurs stratégiques : le secteur manufacturier avancé, les technologies vertes et les médias interactifs. La création d'un centre de recherche et d'innovation, dédié à la commercialisation des technologies et à la création d'emplois, est un autre projet en cours d'évaluation (selon le dernier rapport disponible

sur la mise en œuvre du plan stratégique, datant de mai 2015). Le plan économique d'Aurora prévoyait également l'établissement d'un partenariat avec la ville de Newmarket pour analyser, en collaboration avec l'Université de York, l'opportunité d'installer un campus dans la région. Ce campus sera finalement construit dans la ville voisine de Markham et offrira ainsi à la population locale un meilleur accès à l'enseignement postsecondaire.

Le Plan officiel de 2010 et le Plan stratégique 2011-2031¹² ont prévu des mesures économiques structurantes, susceptibles d'assurer la prospérité d'Aurora. Mais malgré la bonne santé économique de la ville, ses interventions en matière de développement économique ont été jugées insuffisantes pour répondre à ses ambitions économiques et à sa diversification industrielle. D'après un sondage sur la qualité de ses services économiques, Aurora aurait éprouvé des difficultés à attirer de nouveaux investissements et a manqué de clarté dans l'établissement de ses objectifs. En 2016, les débats se sont centrés sur la création d'un nouvel organisme économique, initiative à laquelle la municipalité a donné son aval en mars 2017.

La Corporation de développement économique d'Aurora sera ainsi un organisme à but non lucratif responsable de mettre en œuvre une stratégie de développement économique. Celle-ci sera révisée tous les cinq ans et soumise à l'adoption de la municipalité. L'organisme exercera le leadership nécessaire pour s'assurer de la diversification et du développement de l'économie locale. Il mettra notamment en œuvre les actions nécessaires à la revitalisation du centre-ville, au soutien des activités culturelles porteuses, à la croissance des entreprises en place, et à l'attraction de nouveaux investissements. La Corporation est également mandatée pour renforcer les partenariats économiques avec les différents paliers gouvernementaux, les organismes communautaires et économiques, le milieu de l'éducation et les entreprises.

12 Town of Aurora, *Strategic Plan 2011-2031. Today, tomorrow, our future together*, <https://www.aurora.ca/TownHall/Documents/Planning%20Services/Strategic%20Planning/Final%20Strategic%20Plan.pdf>.

Si Aurora s'appuie sur ses atouts économiques existants, elle cherche activement de nouvelles avenues.

Le plan de match d'Aurora repose donc maintenant sur une organisation externe chargée d'exercer une coordination active. En outre, si Aurora s'appuie sur ses atouts économiques existants, elle cherche activement de nouvelles avenues.

Relation provinciales-municipales

En 2006, l'Ontario a redéfini sa relation avec les municipalités en laissant à ces dernières une plus grande marge de manœuvre en matière de gestion territoriale. Le but du législateur ontarien était d'établir une relation de partenariat avec les gouvernements municipaux, plutôt que de maintenir avec eux une relation hiérarchique. La loi adoptée à cet égard, mise en application en 2007, a même reconnu aux municipalités certains éléments de la personnalité juridique. Le gouvernement du Québec a amorcé dernièrement le même genre de processus.

Waterloo, Ontario (98 780 hab.) : miser sur l'innovation et la collaboration

La performance de Waterloo en matière d'innovation et d'entrepreneuriat technologiques s'est améliorée au fil du temps grâce au renforcement progressif de la culture économique de la municipalité. Cette évolution est largement attribuable au leadership combiné des milieux de l'éducation et des affaires, une recette pragmatique qui garantit à Waterloo un dynamisme économique enviable.

Assise démographique et dynamisme universitaire

La croissance démographique de Waterloo progresse de façon constante depuis le début des années 1990 (+47 % globalement de 1991 à 2016). Totalisant près de 105 000 habitants, la ville de Waterloo prévoit que sa population atteindra les 137 000 âmes en 2029. L'apport de la population étudiante à ce bilan démographique est important, près de 50 000 étudiants étant accueillis chaque année. Leur présence est notamment favorisée par celle de grands employeurs et de nombreuses

Waterloo fait
à la fois partie
du Triangle
technologique
du Canada et
du Corridor
technologique de
l'Ontario.

jeunes pousses technologiques. Selon les données de la municipalité, environ 80 % des étudiants restent à Waterloo après leurs études, faisant en sorte que l'économie locale bénéficie de la présence d'environ 30 000 professionnels en technologie. Cette main-d'œuvre s'est établie dans cette zone urbaine grâce à une dynamique économique régionale particulière : Waterloo fait à la fois partie du Triangle technologique du Canada (Waterloo, Kitchener et Cambridge) et du Corridor technologique de l'Ontario (Ottawa, Toronto, Waterloo, London).

La région de Waterloo a l'avantage d'être relativement proche de la ville de Toronto et de l'État de New York, tout en disposant d'une gamme complète des moyens de transport, comprenant notamment l'aéroport international de la région de Waterloo.

La notoriété de Waterloo est par ailleurs associée à la renommée de trois établissements d'enseignement postsecondaire : l'Université de Waterloo, l'Université Wilfred Laurier et le Collège Conestoga, ce dernier étant réputé entre autres pour la qualité de son enseignement polytechnique. Waterloo héberge également d'importants instituts de recherche et centres d'excellence, parmi lesquels le Center of International Governance Innovation (CIGI), le Perimeter Institute for Theoretical Physics, l'Institute of Quantum Computing, le Center for Wireless Communication et la Balsillie School of International Affairs (BSIA).

Politique de propriété intellectuelle

La culture économique de Waterloo est très axée vers la recherche industrielle et technologique, ménageant au milieu universitaire une place essentielle dans cette dynamique. L'adoption par l'Université de Waterloo d'une judicieuse politique en matière de propriété intellectuelle, dans les années 1970, semble être le point de départ de la progression économique actuelle. L'autorisation accordée aux chercheurs universitaires de faire breveter leurs découvertes a permis à l'entrepreneuriat de prendre un essor suffisant pour inciter la municipalité à encadrer le développement économique. Une politique de propriété intellectuelle similaire, jugée révolutionnaire à l'époque, a été mise en place par le Dayh-Dole Act, une loi américaine sur les brevets promulguée en 1980. La multiplication des possibilités entrepreneuriales

engendrée par cette politique a donné naissance à une culture technologique agissant comme un pivot dans la création de richesses.

L'économie de Waterloo, dont la croissance repose aujourd'hui sur les nouvelles technologies et les produits innovants, a pourtant longtemps été dépendante du secteur de la finance et des assurances. En retraçant l'histoire de la ville, on peut voir que les liens établis entre le capital financier et le capital humain ont représenté, au fil du temps, une recette économique parfaite.

We Are Waterloo : un service économique d'avant-garde

Le plan officiel de la ville de Waterloo fournit à la municipalité ses lignes directrices en matière de développement d'ici à 2031¹³. La soutenabilité de l'économie est fondée sur le secteur des services, les industries de la connaissance et le succès des entreprises technologiques.

Le plan de Waterloo mise sur la qualité de la collaboration entre les parties intéressées et sur un zonage judicieux, conçu pour garder les entreprises sur le territoire municipal. Ainsi, le zonage « universitaire » fait notamment partie des différentes catégories de la ville à ce chapitre, ce qui lui permet de répondre adéquatement aux besoins des industries de la connaissance.

Les objectifs économiques à long terme de l'administration municipale consistent à diversifier l'économie et à favoriser un développement urbain qui encourage la mixité des usages, afin d'assurer la stabilité des quartiers. Entrepreneurat, créativité, connectivité, partenariats publics-privés, innovation environnementale et tourisme figurent parmi les axes économiques privilégiés. La ville de Waterloo, qui s'inscrit sans contredit dans l'économie postindustrielle, place le milieu de l'enseignement postsecondaire au cœur de sa stratégie économique. En ce sens, les bibliothèques publiques sont considérées comme des centres d'information visant à encourager la formation des résidents tout au long de leur vie active.

13 City of Waterloo, 2015-2018 *City of Waterloo Strategic Plan*, http://www.waterloo.ca/en/contentresources/resources/government/Strategic_Plan_2015/City_Waterloo_Stratplan_2015-2018_online.pdf.

Le parc industriel de Waterloo héberge un incubateur d'entreprises qui propose un modèle d'accompagnement entrepreneurial exemplaire.

Interdépendance entre vie culturelle et vie technologique

Le Service du développement économique de Waterloo fait la promotion de la ville en tant que lieu à habiter, tout en coordonnant les mesures prises pour attirer des entreprises. Il s'assure également de mettre en place les conditions favorables aux nouveaux projets d'investissement dans les pôles d'emplois, développe et fournit l'information économique, faisant aussi des arts et de la culture des piliers d'une économie locale innovante et prospère. La ville reconnaît en effet l'interdépendance entre les sphères environnementales, culturelles, économiques et sociales : l'attraction des meilleurs talents dépend d'un équilibre satisfaisant entre ces différentes sphères pour répondre aux nouvelles exigences du développement durable. Ainsi, les politiques culturelles et touristiques de la ville de Waterloo sont des éléments importants de sa vision économique.

Le modèle ontarien des Business Improvement Areas

Le développement du centre-ville de Waterloo est en partie attribuable à l'engagement du milieu. C'est dans cette optique qu'a été créé l'Uptown Waterloo BIA (Business Improvement Area), un organisme dont le conseil d'administration est avalisé par la municipalité. Faisant partie des 240 BIA de l'Ontario, Uptown Waterloo est dédié à la vitalité du centre-ville, qui demeure au premier rang de ses priorités économiques. En 2015, Uptown Waterloo a adopté un programme d'incitations et de subventions pour le développement et l'embellissement urbain du quartier, le développement d'activités commerciales et la protection du patrimoine architectural. Sans la mobilisation de la communauté culturelle et du milieu des affaires, la ville se trouverait moins outillée pour déterminer ses objectifs d'embellissement. Cet engagement permet de répondre adéquatement aux attentes de la collectivité.

Infrastructures de l'innovation

Les secteurs des technologies et de l'entrepreneuriat disposent de diverses infrastructures, dont la présence a notamment valu à Waterloo la première place à l'Intelligent Community Forum en 2007.

David Johnston Research + Technology Park est un parc d'innovation industrielle qui accueille les entreprises technologiques les plus prisées. On estime que 70 % du PIB mondial fonctionne grâce aux logiciels développés par des entreprises qui y sont installés. Fruit d'un partenariat entre l'Université de Waterloo, les différents paliers gouvernementaux, Communitech ainsi que le Canada's Technology Triangle, le David Johnson R + T Park a été primé en 2013 par l'International Council for Economic Development pour la qualité de son magazine d'information technologique. Cette reconnaissance n'est pas anodine : elle rappelle que le partage des idées est primordial. Ce principe a d'ailleurs été mis en relief dans le plan officiel de la ville de Waterloo, qui prévoit exploiter tous les avantages de la « connectivité ».

Le parc industriel héberge notamment l'Accelerator Centre, un incubateur d'entreprises qui propose un modèle d'accompagnement entrepreneurial exemplaire en offrant notamment des services de mentorat avec des chefs d'entreprise réputés. L'alliance entre savoir universitaire, leadership du milieu des affaires et encadrement municipal n'est pas unique à ce parc industriel : elle s'inscrit dans l'histoire et la culture économique de la ville. Forte d'une orientation économique adaptée au contexte actuel, la ville de Waterloo envisage, parmi ses priorités en matière de développement, d'accroître le zonage économique et technologique afin de poursuivre sur la lancée du Waterloo Innovation Park ou du Waterloo Corporate Campus.

Intégration régionale avec Waterloo EDC

S'appuyant sur les atouts technologiques régionaux cultivés depuis la fin des années 80, le développement économique de Waterloo repose également sur la Waterloo Region Economic Development Corporation (Waterloo EDC)¹⁴. Cet organisme à but non lucratif a été mis en place par la région de Waterloo, conjointement avec sept municipalités : Kitchener, Waterloo, Cambridge, Wellesley, Woolwich, North Dumfries et Wilmot. Mandatée pour promouvoir le développement économique de la région et coordonner les interventions à cet égard, Waterloo EDC met en œuvre une stratégie régionale axée vers le développement

14 Waterloo EDC, <http://www.waterloeedc.ca/en/index.asp>.

technologique et l'économie du savoir. Le conseil d'administration est exclusivement composé de gens d'affaires et de cadres du milieu universitaire.

Pour progresser, Waterloo compte sur ses propres atouts et sur des facteurs de développement déjà présents sur son territoire. Mais la ville ne s'assoit pas pour autant sur ses lauriers : elle chapeaute plusieurs initiatives qui font appel à la participation du secteur privé et du milieu universitaire.

Analyse et conclusion

À l'heure de la mondialisation et de la numérisation de l'économie, toujours à apprivoiser bien qu'omniprésentes, le modèle de développement des villes doit répondre à un nouveau paradigme à deux axes : ceux de l'innovation et de l'écologie. Il s'agit d'offrir un écosystème attractif et dynamique pour les talents créatifs et les expertises technologiques cela dans un contexte économique qui ne permet plus de bénéficier de longs cycles de croissance et qui force les entreprises à être particulièrement alertes ou résilientes. Il faut également considérer la protection de l'environnement comme un moyen d'accumuler un immense capital en termes de qualité de vie. Ces lignes directrices, communes aux six villes étudiées dans cette étude, sont aussi celles du développement durable.

Certaines stratégies semblent se dégager des six cas étudiés :

- La croissance économique locale se fonde sur les atouts économiques présents sur le territoire de la municipalité, sans renier ceux du passé;
- Les villes demeurent proactives, en dépit des importants succès obtenus par certaines d'entre elles;
- Si la plupart des municipalités ont des bureaux responsables du développement économique, la présence d'un ou de plusieurs organismes de développement indépendants ou semi-indépendants semble indispensable;
- Les entrepreneurs et les gens d'affaires sont systématiquement mis à contribution.

- Les plans de développement sont tous orientés vers la « nouvelle économie », qui s'appuie sur les secteurs de l'innovation et de la culture, propulsés par la présence d'établissements universitaires de pointe.

La recherche de la soutenabilité des économies locales dans un contexte économique mondial intrinsèquement instable – sous-jacente à chacune des approches économiques décrites dans cette étude – semble être aujourd'hui le trophée convoité du développement économique local. L'Institut du Québec reconnaît ainsi sept impondérables dans le développement économique local durable :

- La précision et la rigueur de la planification municipale, tant sur le plan de la stratégie économique que de la gestion budgétaire;
- La qualité des consultations publiques et l'engagement direct de la collectivité dans les initiatives de développement local;
- L'ambition affichée de connecter l'économie locale à un écosystème entrepreneurial et d'innovation grâce à un leadership économique résolument partagé avec la communauté des gens d'affaires;
- La prise en compte du divertissement et de la culture en tant que dimensions à part entière du développement durable;
- Des ambitions environnementales faisant partie intégrante de la vision globale municipale, incitant les villes à considérer les défis écologiques comme des occasions d'affaires permettant d'accélérer la transformation durable de l'économie locale;
- La pleine coopération des différents organismes de développement économique à l'aide, d'une part, de l'adoption d'objectifs stratégiques communs et, d'autre part, de l'intégration progressive des économies régionales afin de favoriser la croissance des secteurs névralgiques;
- Le développement de liens étroits entre la ville et les milieux de l'éducation, de la formation et du savoir, afin de faire du capital humain un facteur positif dans l'écosystème entrepreneurial tout en favorisant la croissance des investissements, de l'emploi et de la population locale.

Rappelons aussi certaines conclusions mentionnées dans le rapport *Créer un nouvel élan pour Montréal*¹⁵, telles que l'établissement

15 BMO Groupe Financier et Boston Consulting Group, *Créer un nouvel élan pour Montréal*, février 2014, https://www.bmo.com/ci/files/Creer_un_nouvel_elan_a_Montreal.pdf.

Dans le cadre québécois, nettement plus restrictif, les villes ne sont pas nécessairement autorisées à concevoir leurs propres outils.

d'objectifs économiques ambitieux; la mobilisation du milieu des affaires et de la communauté universitaire; l'attraction et la conservation des talents; et l'utilisation de mesures efficaces. En comparant les conclusions de ce précédent rapport avec celles de notre actuelle analyse, on observe des similarités évidentes. Cela témoigne donc d'une certaine transversalité dans les façons de développer efficacement l'économie d'une ville, et ce, peu importe sa taille.

Il ne faudrait d'ailleurs pas que les décideurs locaux rejettent les propositions faites ici en concluant que certains des cas présentés sont ceux de villes disposant déjà de la présence d'infrastructures de qualités (portuaires ou universitaires, par exemple) ou d'un grand donneur d'ordres. Car plusieurs autres villes ont les mêmes infrastructures, mais ne s'en sortent pas aussi bien.

La proactivité des élus et des décideurs économiques n'est pas l'apanage des grandes villes. C'est un prérequis indispensable au développement, peu importe la taille de l'agglomération. Toutes les villes et municipalités ont sur leur territoire une masse plus ou moins grande d'entrepreneurs. Leur intégration dans des cercles de contribution et de concertation, en leur donnant une responsabilité dans le développement économique local, n'exige pas nécessairement les ressources d'une ville ou d'une municipalité disposant d'une vaste assiette fiscale. Enfin, les cas étudiés, peu importe l'envergure de la population, sont des modèles de précision et de rigueur, des qualités que toutes les municipalités du Québec peuvent cultiver. Selon nous, elles peuvent toutes mettre en œuvre ces mêmes outils de développement.

Cependant, une mise en garde est nécessaire. Le cadre législatif municipal dans lequel évoluent les villes analysées est beaucoup plus souple que celui du Québec. Les États ou les provinces hôtes, l'Ontario ou le Colorado par exemple, ont une relation plus égalitaire avec les municipalités qui les composent. Aux États-Unis, les municipalités ont généralement un pouvoir de taxation plus large que les municipalités du Québec. Ce pouvoir leur permet sans doute de financer certaines des initiatives décrites dans ce rapport.

De plus, les municipalités citées en exemples dans le présent rapport ont une grande part de liberté pour définir leur modèle de

développement. Dans le cadre québécois, nettement plus restrictif, les villes ne sont pas nécessairement autorisées à concevoir l'ensemble de leurs propres outils, faisant en sorte que certaines des interventions présentées ici ne seraient pas réalisables dans ce contexte. Dans le cadre des débats en cours visant à redéfinir les relations du Québec avec ses municipalités, la liberté dont disposent ces dernières pour définir les outils de développement économique pouvant leur être les plus utiles devrait constituer un thème central. Selon nos observations, tant que les outils de développement économique proposés n'entrent pas en conflit avec l'intérêt général de la province, ils ne devraient faire l'objet d'aucune restriction.

Évaluez cette publication et courez la chance de gagner un prix!

www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=8842

Remerciements

L'Institut du Québec tient à remercier Éric Brat, professeur associé à HEC Montréal, qui a révisé le présent rapport sur le plan du contenu. Ce rapport a été écrit à la demande de l'Union des municipalités du Québec.

ANNEXE A

Bibliographie

Aurora

Brown, Mark. « Canada's Richest Places 2016 », *MoneySense*, 8 juin 2016, <http://www.moneysense.ca/save/financial-planning/canadas-richest-places-2016/>.

Business Aurora (site Internet du Service économique de la ville d'Aurora), <http://www.businessaurora.ca/index.php>.

Canadian Press. « Magna warns that trade protectionism is a major risk to auto sector », *Canadian Manufacturing*, 27 février 2017, <http://www.canadianmanufacturing.com/manufacturing/magna-warns-trade-protectionism-major-risk-auto-sector-186296/>.

Latchford, Teresa. « Magna International headquarters to stay in Aurora until 2022 », *York Region.com*, 4 octobre 2016, <http://www.yorkregion.com/news-story/6893779-magna-international-headquarters-to-stay-in-aurora-until-2022/>.

National Trust for Canada. Prix du prince de Galles pour le leadership municipal en matière de patrimoine, 2008, <https://www.nationaltrustcanada.ca/node/7161#2008>.

Statistique Canada, Données démographiques, *Profil du recensement, recensement de 2016, Aurora Town, Ontario et York, Ontario*, <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=E&Geo1=CSD&Code1=3519046&Geo2=CD&Code2=3519&Data=Count&SearchText=aurora&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&TABID=1>.

Town of Aurora. *Cultural Master Plan (2014-2019)*, <https://www.aurora.ca/Thingstodo/Documents/2014-05-20%20Staff%20Report%20PR14-022%20Attachment%201.pdf>.

—. *Official Plan*, septembre 2010, https://www.aurora.ca/TownHall/Documents/Planning%20Services/REVISED%202015%20Official%20Plan_Full%20Document.pdf.

—. *Promenade Community Improvement Plan*, février 2014, <https://www.aurora.ca/TownHall/Documents/Final%20Aurora%20Promenade%20CIP%20Updated.pdf>.

—. *Strategic Plan 2011-2031. Today, tomorrow, our future together*, <https://www.aurora.ca/TownHall/Documents/Planning%20Services/Strategic%20Planning/Final%20Strategic%20Plan.pdf>.

Weir, Brock. « Goals of Economic Development Corporation readied for approval », *The Auroran*, 15 mars 2017, <http://www.newspapers-online.com/auroran/?p=16774>.

—. « New plan intended to boost economic development in Aurora », *The Auroran*, 24 novembre 2016, <http://www.newspapers-online.com/auroran/?p=15900>.

Boulder

Boulder Chamber of Commerce. *Innovation Blueprint 3.0*, TeamBoulder, <http://teamboulder.org>.

City of Boulder, Colorado. *Boulder's Climate Action Plan*, https://www-static.bouldercolorado.gov/docs/CAP_document_FINAL-1-201603211302.pdf.

—. *Boulder's Climate Commitment. Rising to the Climate Challenge, powering a vibrant future*, janvier 2017, https://www-static.bouldercolorado.gov/docs/January_Climate_Commitment_Draft_1.17_low_res-1-201701241028.pdf?_ga=1.82180822.133211795.1490475494.

—. *Economic Sustainability Strategy*, 29 octobre 2013, https://www-static.bouldercolorado.gov/docs/Final_ESS_Adopted_by_Council_-_reduced_file_size-1-201312121401.pdf.

—. *Flexible Rebate Program*, <https://bouldercolorado.gov/business/flexible-rebate-program>.

—. *Microloan Program*, <https://bouldercolorado.gov/business/microloan-program>.

Colorado Legislative Council Staff, *Local Government Handbook*, 2016, https://leg.colorado.gov/sites/default/files/local_government_handbook_2016.pdf.

Colorado State. Colorado Office of Economic Development and International Trade (OEDIT) <http://choosecolorado.com>.

Florida, Richard. *Insight – Rise Revisited: Creativity Index*, 27 juin 2012, <http://martinprosperity.org/insight-rise-revisited-creativity-index/>.

—. « Boulder, Ann Arbor, Tucson & More: 20 Most Creative U.S. Cities », *The Daily Beast*, 26 juin 2012, <http://www.thedailybeast.com/articles/2012/06/26/boulder-ann-arbor-tucson-and-more-20-most-creative-u-s-cities.html>.

Helm, Burt. « How Boulder Became America's Startup Capital: An unlikely story of tree-huggers, commies, eggheads, and gold », *Inc. Magazine*, décembre 2013 et janvier 2014, <http://www.inc.com/magazine/201312/boulder-colorado-fast-growing-business.html>.

Miller, Courtney. « America's Most Innovative Tech Hubs », *NerdWallet*, 9 février 2015, <https://www.nerdwallet.com/blog/studies/americas-most-innovative-tech-hubs/>.

Simon, Stéphanie. « Dur de se mettre au vert », *Courrier international*, février 2012, <http://www.courrierinternational.com/article/2010/02/25/dur-de-se-mettre-au-vert>.

University of Colorado Boulder. *Industry Collaboration: A Boulder Approach to Industry*, http://www.colorado.edu/industry/sites/default/files/attached-files/cu_boulder_industry_brochure_0.pdf.

William, Florence. « Au pied des montagnes Rocheuses, Boulder, paradis des écolos », *Courrier international*, mai 2005, <http://www.courrierinternational.com/article/2008/05/15/boulder-paradis-des-ecolos>.

Charleston

Barth, Anne. « How we are driving coding workforce for WV's future », *Charleston Gazette-Mail*, 4 mars 2017, <http://www.wvgazette.com/gazette-op-ed-commentaries/20170304/anne-barth-how-we-are-driving-coding-workforce-for-wvs-future>.

Charleston Area Alliance. <http://charlestonareaalliance.org>.

City of Charleston. *Imagine Charleston, your dream. Our future, Comprehensive Plan*, juillet 2013, http://imaginecharleston.com/main/wp-content/uploads/2013/10/Comprehensive-Plan_071713.pdf.

Dalhia, John. « TechConnect's ScaleUp boosts state economy by giving innovators, entrepreneurs needed help », *The Fairmont News*, mars 2017, https://www.theet.com/fairmontnews/news/techconnect-s-scaleup-boosts-state-economy-by-giving-innovators-entrepreneurs/article_fc5626f0-bef0-5441-9e83-6a4086d8ae42.html.

McCabe, Brooks. « Now Is the Time for Technology-Based Economic Development », *The State Journal*, janvier 2017, https://www.theet.com/statejournal/now-is-the-time-for-technology-based-economic-development/article_0e546111-fd51-559a-91b0-f38a5938a97c.html.

TechConnect. <http://techconnectwv.org>.

Naumoff, Cullen. « The Educator|Industry Institute: Preparing Today's Students for Tomorrow's Jobs », *West Virginia Executive*, 11 octobre 2012, <http://www.wvexecutive.com/the-educatorindustry-institute-preparing-todays-students-for-tomorrows-jobs/>.

West Virginia Department of Commerce. Development Assistance, <http://westvirginia.gov/development-assistance.html>.

Ziliak, James P. « The Appalachian Regional Development Act and Economic Change », *University of Kentucky Center for Poverty Research Discussion Paper Series*, septembre 2010, http://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=ukcpr_papers.

Georgetown

Bays, Josh. « 2016 Top States for Doing Business Commentary: Power Companies' Support Helps Top States to Score High », *Area Development*, troisième trimestre 2016, <http://www.areadevelopment.com/Top-States-for-Doing-Business/q3-2016/commentary-Josh-Bays-Site-Selection-Group-452233.shtml>.

City of Georgetown. South Carolina. *Comprehensive Plan*, 2011, http://georgetown.egovhost2.com/download/Departments/Building%20and%20Planning/PC/2011_Comprehensive_Plan/CoG%20COMPREHENSIVE%20PLAN.pdf.

—. *Economic Development*. <http://cityofgeorgetownsc.com/government-services/administration/economic-development/>.

Georgetown County SC. *Georgetown County Economic Development. An Ocean of Opportunity*, <http://seegeorgetown.com/#>.

Grand Strand Technology Council. <http://gstechcouncil.org>.

—. *Georgetown Community Revitalization Plan. For America's Best Communities*, <https://americasbestcommunities.com/wp-content/uploads/2015/11/Georgetown-Community-Revitalization-Plan.pdf>.

North Eastern Strategic Alliance (NESAs), South Carolina's Business Corner. <https://www.nesasc.org/aboutus.aspx>.

South Carolina Department of Commerce. *Incentives*, <https://www.sccommerce.com/incentives>.

Stairs, Clayton. « HGTC partnering with county, schools to build manufacturing training center », *South Strand News*, 10 mars 2017, <http://www.southstrandnews.com/community/>

hgtc-partnering-with-county-schools-to-build-manufacturing-training-center/article_54cf72da-0415-11e7-b0f8-07cc91a1d999.html.

Urban Land Institute, *Georgetown South Carolina. Transforming Georgetown Economically, Physically, and Socially*, A Uli Advisory Services Panel Report, septembre 2016, http://uli.org/wp-content/uploads/ULI-Documents/GeorgetownSC_PanelReport_F_web.pdf.

Loveland

Clifford, Catherine. « The 25 Best U.S. Cities for Tech Startups », *Entrepreneur*, août 2013, <https://www.entrepreneur.com/article/227829>.

City of Loveland. *Create Loveland. Comprehensive Plan*, juillet 2016, <http://www.cityofloveland.org/home/showdocument?id=30500>.

—. *Destination Downtown: Heart Improvement Project. Downtown Strategic Plan and Implementation Strategy*, <http://www.ci.loveland.co.us/home/showdocument?id=9376>.

—. *Economic Development Strategic Plan*, février 2012, <http://www.cityofloveland.org/home/showdocument?id=10318>.

—. *Incentive Policy*, <http://www.ci.loveland.co.us/home/showdocument?id=10321>.

Colorado Legislative Council Staff. *Local Government Handbook*, 2016, https://leg.colorado.gov/sites/default/files/local_government_handbook_2016.pdf.

Hathaway, Ian. *Tech Starts: High-Technology Business Formation and Job Creation in the United States*, Kauffman Foundation, août 2013, http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2013/08/bdstechstartsreport.pdf.

Innovationews. « First Loveland Startup Week launches Thursday », *Innovationews*. 17 mai 2016, <http://www.innovationews.com/First-Loveland-Startup-Week-launches-Thursday/>.

—. « Warehouse selected by Loveland Chamber to provide small biz development services », *Innovationnews*, juillet 2012, <http://www.innovationnews.com/Warehouse-selected-by-Loveland-Chamber-to-provide-small-biz-development-services/>.

Loveland City Council. *Destination Loveland Strategic Plan 2011*, <http://www.visitlovelandco.org/wp-content/uploads/2015/06/Destination-Loveland-Final-Strategic-Plan.pdf>.

Loveland Downtown Partnership. *A Strategic Plan for Revitalizing Downtown Loveland*, juillet 2014, http://www.lovelandpartnership.org/upload/Resources/LovelandDowntownStrategicPlan_Final.pdf.

MacDougall, Curt. « Artworks Loveland prepares to open new artist residency expansion », *Innovationnews*, juillet 2015, <http://www.innovationnews.com/Artworks-Loveland-prepares-to-open-new-expansion-Sept-1/>.

Porter, Steve. « Loveland Tech Transfer Initiative moving forward, not NASA centered », *Innovationnews*, août 2012, <http://www.innovationnews.com/innovation-news-releases/loveland-tech-transfer-initiative-moving-forward-not-nasa-centered/>.

The Colorado Innovation Network. *Colorado is the epicenter of today's innovation conversation*, <http://www.coloradoinnovationnetwork.com>.

—. The 2015 Innovation Report, Talent in Colorado, http://www.coloradoinnovationnetwork.com/wp-content/uploads/2016/07/2015_Innovation_Report.pdf.

Venus, Michelle. « City of Loveland, Creativity isn't just for artists », *Innovationnews*, mai 2012, <http://www.innovationnews.com/sponsors/creativity-it-isnt-just-for-artists/>.

Young, Craig. « Loveland's agile will shift to new company's », *Reporter-Herald*, 1^{er} septembre 2014, http://www.reporterherald.com/business-top-stories/ci_24879982/lovelands-agilent-will-shift-new-company.

Waterloo

City of Waterloo. *2015-2018 City of Waterloo Strategic Plan*, http://www.waterloo.ca/en/contentresources/resources/government/Strategic_Plan_2015/City_Waterloo_Stratplan_2015-2018_online.pdf.

—. *Official Plan*, octobre 2014, http://www.waterloo.ca/en/contentresources/resources/government/OP_Consolidated_Version.pdf.

Intelligent Community Forum. *Waterloo, Ontario*, http://www.intelligentcommunity.org/waterloo_ontario.

Menezes, Joaquim P. « Waterloo named top "intelligent community" in the world », *IT World Canada*, 21 mai 2007, <http://www.itworldcanada.com/article/waterloo-named-top-intelligent-community-in-the-world/8835>.

Thomas, Knowlton. « Minister of Economic Development Says Canada's "Super Tech Corridor" Second Only to Silicon Valley », *Techvibes*, 3 décembre 2015, <https://techvibes.com/2015/12/02/canadas-super-tech-corridor-silicon-valley-2015-12-02>.

University of Waterloo. *David Johnston Research + Technology Park Receives Excellence in Economic Development Award from the International Economic Development Council*, communiqué de presse, 9 octobre 2013, https://uwaterloo.ca/research-technology-park/sites/ca.research-technology-park/files/uploads/files/magazine_-_g_25-200k_-_david_johnston_research_technology_park.pdf.

Waterloo EDC, <http://www.waterloeedc.ca/en/index.asp>.

Weare_Waterloo. *City of Waterloo. Economic Development*, <http://www.wearewaterloo.ca/en/index.asp>.

ANNEXE B

Méthodologie

Cette étude vise à mettre en lumière des pratiques inspirantes en matière de développement économique local afin de prendre un recul et de susciter une réflexion sur les pratiques des municipalités québécoises. Dans le but de limiter les biais contextuels engendrés par les différences entre les cultures politiques, qui peuvent parfois être importantes, l'étude ne s'est penchée que sur des villes situées à l'intérieur des frontières canadiennes et américaines.

Le choix des six villes analysées dans cette étude a été fait à partir d'une liste initiale de 118 villes américaines et de 64 villes canadiennes. Elles ont été sélectionnées en fonction de leur nomination à plusieurs concours entre municipalités, ce qui indiquait qu'elles avaient éventuellement accompli certains exploits en matière de développement économique local. Les concours ayant permis l'élaboration de cette liste sont : *American Best Community*, *Livability: The Top Best Place to Live*, *Top Ten Smart Cities Council*, *Best Places for Business* (Forbes), *Intelligent Community Forum*, *Canada's Best Place to Live* (MoneySense).

La liste initiale a ensuite été élaguée et réduite à 12 villes pour aboutir aux six villes sélectionnées dans cette étude. Cet élagage s'est fait lors de discussions avec diverses parties prenantes, en éliminant tout d'abord les plus grandes municipalités, qui bénéficient d'un effet d'agglomération que l'on cherchait volontairement à exclure. Ainsi, en termes démographiques, Boulder (Colorado) – avec ses 107 349 habitants – est la plus grosse ville considérée dans cette étude. Il s'agissait donc de comprendre les stratégies économiques des plus petites villes et d'analyser les tactiques qu'elles utilisent pour s'intégrer

à l'économie mondiale. Après un premier survol, voici les quatre critères qui ont guidé la sélection finale des villes examinées ici :

1. la diversification économique et la revitalisation des villes mono-industrielles;
2. l'intégration régionale des petites villes isolées;
3. le partage du leadership dans la planification économique;
4. l'équilibre proposé entre les différentes dimensions du développement durable.

ANNEXE C

Caractéristiques démographiques des villes analysées

Tableau 1

Ville	État/Province	Population	Rang démographique*
Aurora	Ontario	55 445	39 ^e sur 414
Waterloo	Ontario	98 780	25 ^e sur 414
Boulder	Colorado	107 349	11 ^e sur 271
Loveland	Colorado	75 182	14 ^e sur 271
Georgetown	Caroline du Sud	9 062	39 ^e sur 270
Charleston	Virginie-Occidentale	49 736	1 ^{re} sur 80

* Taille de la population par rapport à celle de l'ensemble de l'État ou de la province.

La meilleure manière de prendre des décisions éclairées.

Vous avez besoin, dans le cadre de votre organisation, votre programme ou votre projet, d'une expertise dans les domaines de l'économie, du rendement organisationnel ou des politiques publiques? Faites appel à nous. Le Conference Board du Canada possède le savoir-faire et les connaissances qu'il vous faut pour prendre de meilleures décisions.

Services

Réseaux de cadres

Échangez des idées sur des enjeux stratégiques et nouez de nouvelles relations.

Bibliothèque virtuelle

Accédez à des analyses approfondies sur de multiples sujets, au moment où vous en avez le plus besoin.

L'Institut Niagara

Formez les dirigeants de demain en profitant de nos programmes de perfectionnement interactifs et mobilisateurs.

The Directors College

Découvrez l'illustre programme canadien de formation des administrateurs reconnu par les universités.

Recherches sur mesure

Profitez de nos compétences en recherche afin de répondre aux questions qui vous intéressent tout particulièrement.

Solutions sur mesure

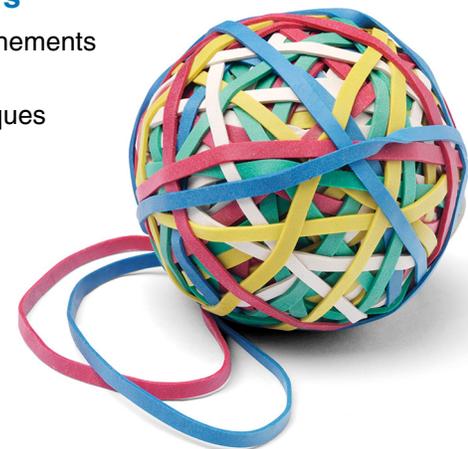
Aidez votre organisation à relever ses défis et à améliorer son rendement.

Banque de données virtuelle

Suivez de près les grandes tendances économiques.

Conférences, séminaires, webinaires et ateliers

Inspirez-vous des enseignements d'experts de l'industrie et d'organisations aux pratiques exemplaires.



Le Conference Board
du Canada

The Conference Board
of Canada

conferenceboard.ca



3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
4^e étage, bur. 4.311
Montréal (Québec) H3T 2A7
Tél. : 514-340-7101

institutduquebec.ca



Un partenariat entre



HEC MONTRÉAL

PUBLICATION 8843 | 8842
PRIX : gratuit