



POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET TECHNOLOGIQUE

JANVIER 2025

Ville de
Sherbrooke



Source de l'image en couverture : Entreprendre Sherbrooke

Table des matières

Mot de la mairesse	5
Mot de la présidente de la Commission de développement économique	6
Lexique	7
1. MISE EN CONTEXTE	10
2. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE	14
2.1 L'exercice de consultation	15
2.2 Constats et tendances du développement industriel et technologique	16
2.2.1 L'effet local	17
3. LES OBLIGATIONS DE LA VILLE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE	21
3.1 Collaboration à la mise en œuvre des politiques publiques	21
3.2 Sherbrooke : un leadership assumé et une longueur d'avance. ...	23
4. VISION DE LA POLITIQUE	25
4.1 L'économie régénérative.	25
4.1.1 Les piliers.	27
4.1.2 Le cadre conceptuel	29
4.1.3 Les conditions de succès	32
5. PORTRAIT SCHÉMATIQUE DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET TECHNOLOGIQUE	34
6. LES FONDEMENTS DE LA POLITIQUE	36

7.	LES STRATÉGIES ET OUTILS DE DÉVELOPPEMENT	37
7.1	Les stratégies s'appuyant sur les forces du milieu	38
7.1.1	Les filières clés	38
7.1.2	Savoir et innovation	40
7.2	Les stratégies s'appuyant sur les pouvoirs municipaux	42
7.2.1	Mutualisation	42
7.2.2	Incubation et accélération	44
7.2.3	Maîtrise foncière	46
7.2.4	Revitalisation et densification	49
7.3	Les stratégies s'appuyant sur le soutien à la réussite	51
7.3.1	Accompagnement des entreprises des secteurs industriel et technologique	52
7.3.2	Leviers à l'investissement	53
7.3.3	Communications	54
8.	APPLICATION ET MISE EN ŒUVRE	56
9.	CONCLUSION	57
10.	REMERCIEMENTS	58

ANNEXES

ANNEXE A - Présentation des grands constats de la consultation

ANNEXE B - Étalonnage de modèles inspirants

ANNEXE C - Baromètre industriel de Sherbrooke de Sous-traitance
industrielle Québec (STIQ)

ANNEXE D - Portrait et enjeux des parcs et zones industriels

ANNEXE E - Portrait des stratégies et des conditions gagnantes favorisant
le développement industriel et technologique à Sherbrooke

Mot de la mairesse



ÉVELYNE BEAUDIN

Mairesse de la Ville
de Sherbrooke

L'époque où l'on mesurait la vitalité économique d'un territoire en fonction du nombre de nouveaux emplois qui y sont créés chaque année est révolue. Pénurie de main-d'œuvre oblige, nous modifions nos indicateurs de succès et misons sur l'innovation pour répondre aux défis économiques locaux et nous développer à notre plein potentiel.

La Ville de Sherbrooke a posé les gestes nécessaires afin d'assumer son rôle de leader en développement économique local : regrouper les forces de ses organismes en développement économique, abattre les silos qui nous ralentissent, définir une vision commune pour guider l'action de tous les acteurs et actrices, mettre sur pied une équipe professionnelle consacrée au développement économique, et j'en passe.

Nous ne faisons plus du développement économique aujourd'hui comme on le faisait auparavant. Sherbrooke est une ville du savoir, dotée d'une zone innovation en science quantique et en technologie appliquée, reconnue pour sa capacité à transférer les nouvelles connaissances en réalité sur le terrain. Nous rayonnons par notre dynamisme au sein du Québec et à travers le monde. Nous avons le luxe de pouvoir être sélectives, sélectifs et stratégiques.

La présente *Politique de développement économique industriel et technologique* de la Ville de Sherbrooke est une démonstration du changement de culture en cours afin d'améliorer la productivité sur notre territoire. Elle est issue d'une longue démarche impliquant de précieuses expertises internes et externes à la Ville et a été rendue possible grâce à l'appui politique constant du conseil municipal.

Je suis persuadée que cette politique marquera un tournant et s'avérera un outil précieux pour nos équipes et pour toute la communauté sherbrookoise afin de faire face aux enjeux économiques d'aujourd'hui et de demain.

Mot de la présidente de la Commission de développement économique



CHRISTELLE LEFÈVRE

Conseillère municipale,
district de Saint-Élie

Lorsque j'ai accepté la présidence de la commission du développement économique, j'ai assez vite constaté qu'il nous manquait un cadre pour nous guider dans nos prises de décision. La ville tentait d'attirer puis d'accommoder les entreprises voulant s'installer sur le territoire. À une certaine époque, il existait une forte concurrence entre les villes pour attirer ces entreprises, sans trop de regard sur les impacts de celles-ci, car elles représentaient un apport financier et économique important.

Aujourd'hui, nous faisons face à de nouveaux enjeux et les façons de faire du passé n'y répondent pas. Nous devons donc réfléchir autrement pour nous adapter aux défis climatiques et environnementaux, au manque de superficie disponible, à la pénurie de main d'œuvre tout en permettant à nos entreprises de se développer. La proximité entre le résidentiel et l'industriel nous force à nous poser d'autres questions sur l'accueil ou non de certaines entreprises.

Le contexte économique, social et environnemental nous invite donc à moderniser nos stratégies afin de répondre adéquatement aux enjeux et aux opportunités du moment tout en assurant un virage nécessaire qui permettra d'assurer une prospérité durable pour Sherbrooke

La vision innovante de cette première politique nous amène vers une économie régénérative. Cela veut dire que nous ne nous contenterons pas de faire autrement ou mieux avec les projets à venir mais que nous saisirons également toutes les opportunités avec les différents acteurs économiques de la région pour restaurer et revitaliser les systèmes écologiques et sociaux, ce qui va même au-delà des principes du développement durable.

À titre de présidente de la Commission de développement économique, je suis très fière du leadership que démontre notre ville en adoptant cette politique ambitieuse et stimulante qui nous permettra de relever les défis de la transition économique qui est devenue nécessaire aujourd'hui.

Lexique

AUDITOIRE : Dans le domaine des communications, il s'agit d'un groupe de personnes, d'entreprises ou d'organisations relativement homogènes que l'on veut toucher avec un message développé pour elles.

BCZ : Bâtiment à carbone zéro.

ÉCONOMIE VERTE : Il existe une multitude de définitions de cette expression, comme celle du développement durable. Nous l'utilisons donc ici dans un sens très générique par opposition à une économie dite traditionnelle. On entend évidemment qu'une économie verte génère moins de nuisances environnementales que l'économie traditionnelle.

ESG : Ce sont les critères Environnement, Social et Gouvernance. L'évaluation générale et même financière des entreprises et des organisations publiques tient de plus en plus compte de la façon dont celles-ci s'acquittent de leurs responsabilités en regard de ces trois critères.

EXPROPRIATION : L'expropriation est une procédure qui permet à une personne publique (État, collectivités territoriales, etc.) de contraindre un particulier ou une personne morale (entreprise) à céder la propriété de son bien, moyennant le paiement d'une indemnité.

FILIÈRES CLÉS : Ce sont les filières technologiques sur lesquelles la stratégie de développement économique de la Ville de Sherbrooke s'est construite au cours des dernières années, elles sont composées des sciences quantiques et des technologies de l'information (TI), des sciences de la vie, des micro-nanotechnologies, des technologies propres et du manufacturier innovant.

INTRAPRENEURSHIP : Néologisme qui explique la nécessité de certains membres du personnel au sein d'une entreprise ou d'une organisation à faire montre d'initiatives personnelles comme s'ils étaient « à leur compte ».

DÉVELOPPEMENT HOLISTIQUE : Qui relève de l'holisme, qui s'intéresse à son objet dans sa globalité.

ISO : Organisation internationale de normalisation (*International Organization of Standardization*). Normes standardisées de production de biens ou de fourniture de services.

LEED : *Leadership in Energy and Environment Design*. Norme de construction verte.

MONDIALISATION ET OFFSHORING : Ces termes couvrent la propension des dernières décennies au déplacement de l'activité manufacturière vers les pays dits émergents (Asie, Amérique du Sud, surtout). On dit des entreprises qui déplacent ainsi leurs activités manufacturières qu'elles font de l'*offshoring*. La mondialisation a été particulièrement facilitée par la baisse généralisée des tarifs et des contraintes aux déplacements des biens, des services et des personnes. On constate que ces contraintes sont en train de revenir en force dans plusieurs pays – émergents comme développés.

NEARSHORING ET RESHORING : Dans la foulée de la réalisation des limites stratégiques de la mondialisation, certains pays et certaines entreprises ont rapatrié des éléments de la chaîne d'approvisionnement directement sur leur territoire (*reshoring*) ou à tout le moins vers des pays amis sûrs ou faisant partie de leur giron économique (*nearshoring*). C'est le cas, par exemple, d'entreprises américaines situées en Chine rapatriées au Mexique (membre de l'AECUM).

OBNL : Organisation à but non lucratif. Toute organisation qui ne cherche pas le profit dans la poursuite de ses activités.

PIR : Parc industriel régional de la Ville de Sherbrooke.

PROSPÉRITÉ ET CROISSANCE : Ces deux termes sont souvent synonymes en matière de développement économique. Plusieurs auteurs, particulièrement en matière environnementale, y voient cependant une différence. Dans cette optique, la prospérité tient davantage à un état de « bonne santé », de « situation favorable » de chaque membre d'une collectivité plutôt qu'à une notion « d'augmentation de la richesse » de ladite collectivité, qui peut se faire d'une façon déséquilibrée. Une croissance sans équilibre n'illustre donc pas la prospérité de la collectivité.

PRÉEMPTION : Le droit de préemption est l'avantage qui est donné à une ville, soit par la loi soit par une disposition contractuelle, de pouvoir se substituer à l'acquéreur d'un droit ou d'un bien pour en faire l'acquisition à sa place et dans les mêmes conditions que ce dernier.

RSE : Responsabilité sociale des entreprises. Norme de conduite des affaires.

TRANSVERSALITÉ : La transversalité est le résultat d'une ouverture horizontale dans les chaînes de valeur. Ainsi, un fournisseur peut servir des entreprises de plusieurs filières. Cela est particulièrement vrai dans les filières technologiques. L'intelligence artificielle (IA) et le quantique, pour ne nommer que ceux-là, sont présents dans plusieurs filières. La transversalité requiert donc une approche plus souple pour éviter des solutions en silo.

VALEUR AJOUTÉE : C'est la valeur qui est additionnée à chaque étape de la production et de la distribution d'un bien selon le principe que chaque transformation ou déplacement d'un bien entraîne un coût, assorti d'un bénéfice qui en augmente la valeur. Le déplacement de la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur conditionne alors à quelle étape les investissements seront les plus rentables. Ainsi, une valeur ajoutée minimale à l'extraction minière oblige la mobilisation de beaucoup de capital pour générer un profit acceptable, alors qu'une troisième transformation plus cosmétique peut générer de grands profits et ne requérir que peu de capital pour un profit intéressant.

VEILLE : De plus en plus, une des fonctions de soutien au développement concerne la gestion de l'information économique au profit des entreprises du territoire par les organisations de développement économique, qu'elles soient municipales ou paramunicipales. Bien sûr, le mot clé est la pertinence de l'information qui est diffusée dans la veille.

1. MISE EN CONTEXTE

Sherbrooke occupe un créneau identitaire singulier au Québec : ville de près de 200 000 résidents et résidentes au riche passé commercial et industriel, carrefour culturel, intellectuel et d'affaires anglo-françaises, porte du marché nord-américain, elle est un centre régional important, notamment en matière d'éducation, de santé et d'innovation. De plus, sa position géographique et ses infrastructures en font l'épicentre de la région de l'Estrie.



La présence d'établissements d'enseignement supérieur, comme l'Université de Sherbrooke, l'Université Bishop's, le Cégep de Sherbrooke, le Collège Champlain et le Séminaire de Sherbrooke (niveau collégial), contribue à la vitalité scolaire et économique de la région, avec une population qui affiche un taux de diplomation au-dessus de la moyenne provinciale¹. Depuis le Sommet économique de 2007, la Ville de Sherbrooke a déployé des efforts soutenus afin de valoriser le pôle universitaire en mettant en œuvre plusieurs initiatives favorisant un virage vers l'économie du savoir. Parmi ces initiatives, soulignons la mise en place d'une stratégie reposant sur le développement de filières clés et la création de programmes de soutien et de financement ciblés.

Au cours des 15 dernières années, le milieu socio-économique local a ainsi œuvré à faire reconnaître le positionnement de Sherbrooke à titre de « Ville tournée vers l'innovation », ce qui lui a permis d'obtenir, en 2022, la désignation de zone d'innovation en sciences quantiques et en technologies appliquées. Cette zone se déploie à travers DistriQ et regroupe plusieurs parties prenantes, dont la Ville, l'Université de Sherbrooke, le Cégep de Sherbrooke, le Centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke et Productique Québec². Sur le plan économique, le secteur manufacturier représente une part significative de l'économie locale (13 % des emplois). Les filières clés, fer de lance de la stratégie industrielle et technologique au cours des 18 dernières années, se composent de 710 entreprises et créent plus de 22 000 emplois.

¹ Baccalauréat ou grade supérieur (25 à 64 ans) : 19,2 % à Sherbrooke comparativement à 18,9 % au Québec (source : Lgp, à partir de données de Statistique Canada, Recensement de la population de 2021).

² <https://productique.quebec/>

Figure 1. Structure de l'emploi au sein des filières clés de Sherbrooke

Filières	Emplois		Entreprises	
	n ^{bre}	%	n ^{bre}	%
Manufacturier innovant	11 406	51 %	382	54 %
Micro-nanotechnologies	1 236	6 %	9	1 %
Sciences de la vie	3 356	15 %	67	10 %
Technologies propres	3 780	17 %	109	15 %
Sciences quantiques et technologies de l'information	2 395	11 %	143	20 %
Total	22 173	100 %	710	100 %

Source : Ville de Sherbrooke — 2024

À tous points de vue, cette stratégie, implantée à l'époque pour diversifier et consolider l'économie régionale, a été une réussite. De toute évidence, les filières demeurent des moteurs industriels et technologiques, et leur croissance ne s'essouffle pas. Cependant, de nouveaux paradigmes liés à l'économie des années 2020 appellent à une réflexion quant aux critères et aux outils déployés dans chacune des filières.

Sherbrooke s'impose et résonne à l'international grâce à son économie du savoir et à son sens de l'innovation. Elle possède l'avantage d'être une ville à taille humaine, capable de nourrir de grandes ambitions, soutenue par le sentiment d'appartenance et la fierté de sa population.

« Il faut mettre en valeur une culture de l'innovation — il faut mettre en valeur la région. »

Dans ses pratiques de développement économique, la Ville a déployé des efforts comparables à ce que font plusieurs municipalités du Québec. Cela inclut la création de programmes de financement, d'accompagnement et de formation destinés aux entrepreneurs, l'instauration de mesures d'aide aux entreprises, la promotion de l'économie circulaire, ainsi que des initiatives visant à améliorer l'attraction et la rétention de talents.

Aujourd'hui, Sherbrooke évolue dans un contexte marqué par plusieurs défis majeurs : le plein emploi, la rareté croissante de la main-d'œuvre, une offre limitée de terrains et d'infrastructures adaptées aux besoins industriels et technologiques, ainsi qu'une pression accrue en faveur de la préservation environnementale. Ces enjeux obligent la Ville à repenser ses priorités économiques en y intégrant des objectifs plus larges, tels que la protection de l'environnement, l'équité sociale et la densification urbaine.

Ainsi, à l'instar des autres grandes villes québécoises, Sherbrooke ne peut plus compter uniquement sur l'extension de son périmètre urbain pour soutenir sa croissance ou attirer des entreprises industrielles et technologiques.



En résumé, le développement économique ne peut plus se faire comme avant ; il **doit désormais s'appuyer sur des stratégies novatrices, durables et adaptées aux nouvelles réalités**.

Dans le cadre de sa nouvelle Politique de développement industriel et technologique, la Ville souhaite donc préserver ses acquis et aspirer à une croissance durable, portée par une utilisation optimale et durable du territoire. La Politique vise à atteindre les objectifs suivants :

- Parvenir à un nouvel équilibre à la fois économique, environnemental et fiscal;
- Attirer et retenir des talents et de nouveaux investissements;
- Innover dans les pratiques de développement industriel et technologique.

Pour réaliser ces objectifs dans le contexte économique et territorial actuel, il est nécessaire de **réévaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies précédemment mises en œuvre** (valider l'impact des efforts déployés) et proposer une version renouvelée et **adaptée** des stratégies de développement.

Pour ce faire, la Ville a mandaté la firme Lgp afin de l'accompagner dans la mise en place d'une **nouvelle Politique de développement industriel et technologique**.

NOTE AUX LECTEURS ET AUX LECTRICES

Devant la richesse des échanges recueillis lors de l'exercice de consultation, la rédaction a souhaité citer quelques réflexions formulées par les participants et les participantes.

Ces extraits sont présentés EN CARACTÈRES BLEUS tout au long de la présente Politique.

Certains commentaires ont été raccourcis ou paraphrasés pour permettre une mise en contexte plus fluide.

2. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

La démarche d'élaboration de la Politique a été alimentée par :

- Un large exercice de consultation du milieu³;
- Une étude d'étalonnage⁴ de modèles inspirants au Québec;
- Les études et bilans économiques dont Sherbrooke dispose, notamment le *Baromètre industriel de Sherbrooke de Sous-traitance industrielle Québec (STIQ)*⁵;
- Le portrait et les enjeux des parcs et zones industriels⁶.
- Les constats relatifs à la stratégie de développement économique actuelle⁷;

Le tout a été piloté par le Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke, de concert avec le Groupe Lgp, tout en faisant appel à l'expertise locale en développement économique et territorial.

Enfin, le travail a été guidé par une vision du développement industriel et technologique qui repose sur les principes fondamentaux de la transition écologique, orientés vers une économie respectueuse de l'environnement, socialement équitable et économiquement viable à long terme.



³ Voir le document *Présentation des grands constats de la consultation* en annexe A.

⁴ Voir le document *Étalonnage de modèles inspirants* en annexe B.

⁵ Voir le document *Baromètre industriel de Sherbrooke de Sous-traitance industrielle Québec (STIQ)* en annexe C.

⁶ Voir le document *Portrait et enjeux des parcs et zones industriels* en annexe D.

⁷ Voir le document *Portrait des stratégies et des conditions gagnantes favorisant le développement industriel et technologique à Sherbrooke* en annexe E.

2.1 L'exercice de consultation

L'exercice de consultation auprès des parties prenantes de la Politique a donné l'occasion d'échanger sur des thématiques phares. Des entrevues individuelles ont été tenues avec une douzaine d'entreprises, et près de 100 personnes ont pris part à la consultation de groupe des entreprises, des collaborateurs socio-économiques, des expertes et experts immobiliers et des partenaires du savoir et de l'innovation.

Les personnes participantes ont eu l'occasion de s'exprimer sur des sujets divers, allant de leur relation avec la Ville jusqu'à leurs défis quotidiens, en passant par les critères liés à l'environnement, les défis de main-d'œuvre, l'offre immobilière et l'innovation. Les propos recueillis sont, pour la plupart, directement en lien avec les pouvoirs municipaux.

Les consultations ont aussi permis un survol des éléments perturbateurs de l'économie sur une ligne du temps allant du passé récent aux perspectives des prochaines années. Les recommandations et les commentaires recueillis ont été minutieusement évalués et c'est à travers le prisme de la vision 2035 des participants et des participantes qu'il a été possible de mesurer leur grand sentiment de fierté, la volonté commune d'aller de l'avant et le potentiel ambitieux que Sherbrooke se doit d'exploiter.

Un document intitulé *Présentation des grands constats de la consultation* est disponible en annexe A.



2.2 Constats et tendances du développement industriel et technologique

Comme en témoignent les grandes tendances⁸, les mécanismes du développement industriel et technologique connaissent, ces années-ci, de profonds changements. La pandémie de COVID-19, qui a frappé l'économie mondiale de 2020 à 2022 et dont on découvre graduellement les nombreux effets, a mis en lumière les faiblesses du modèle de la production manufacturière. Depuis quelques décennies, le concept de la mondialisation a dominé l'organisation de la production. L'amélioration des réseaux logistiques, de même que le faible coût du transport et de la production, ont favorisé la délocalisation de la fabrication vers les pays émergents (**offshoring**).

Il a vite été révélé que les gains de productivité de la mondialisation s'accompagnaient d'enjeux importants, notamment au chapitre du coût environnemental (transport, responsabilité politique de certains pays émergents), mais aussi sur le plan de l'impact social et de la gouvernance (droits de la personne, conditions de salubrité et de sécurité, etc.).

La pandémie a exposé la dépendance des économies développées à certains produits stratégiques, comme les

produits pharmaceutiques, certaines composantes électroniques et même certaines denrées agroalimentaires.

À l'échelle mondiale comme à l'échelle locale, une conjonction de pénuries a affecté les économies développées : pénurie de main-d'œuvre liée en partie au vieillissement des populations, pénurie d'énergie, pénurie de terrains développables et manque d'espaces de milieux de vie, causés en partie par l'urbanisation et la croissance démographique mondiale.

Le virage que doivent prendre toutes les économies du monde, afin de tendre vers un modèle plus durable et de stopper ou, du moins, de contrôler les effets du réchauffement climatique (perte de territoires côtiers et déplacements massifs de populations), est incontournable et nécessaire. Il induit que les secteurs industriels et technologiques entreront dans une phase de profonds changements, qui seront irréversibles. Si, globalement, il n'y a pas d'unanimité sur la façon de repenser le développement – en particulier, le développement industriel –, un consensus mondial émerge quant au fait que les méthodes du passé ne peuvent plus s'appliquer⁹.

8 L'ensemble des constats et des tendances entourant le développement industriel et technologique, ses impacts sur l'économie sherbrookoise et la redéfinition des besoins immobiliers sont à la base de l'élaboration de cette nouvelle Politique de développement industriel et technologique. Or, pour alléger le texte, seuls les principaux éléments y sont inclus. L'analyse complète est présentée en annexe.

9 Ces affirmations sont le résultat de résumés de plusieurs sources et constituent une interprétation de ces sources. Certains économistes peuvent contester l'une ou l'autre de ces affirmations, mais elles reflètent le consensus le plus répandu au sein de la communauté internationale.

2.2.1 L'effet local

Les constats relevés à l'échelle mondiale doivent impérativement s'inscrire dans les façons de faire locales. Par exemple, citons le rapatriement de certaines composantes électroniques stratégiques, qui a mené à la création du « **corridor Albany-Bromont** ». Taïwan ne pouvait plus être le seul centre de production exclusif pour l'ensemble du marché mondial. Des investissements sont donc indispensables pour renflouer cette chaîne de valeur nord-américaine (*reshoring ou nearshoring*).

Il en va de même pour d'autres produits de première nécessité en pharmacologie ou en agroalimentaire, qui assurent la sécurité alimentaire et la santé des populations locales.

Les pays occidentaux assistent donc à la création, sinon au retour, **des circuits logistiques courts** dans des secteurs industriels clés, permettant une gestion plus efficace des ressources énergétiques liées au transport des marchandises.

À Sherbrooke, comme dans d'autres villes centres, cette dynamique entraîne une croissance de la production **manufacturière** destinée aux marchés local et régional.

Le retour aux circuits logistiques courts n'est toutefois pas généralisé. La mondialisation de l'économie continue d'offrir des avantages dans plusieurs domaines industriels. Pour le Québec, dont le marché intérieur est limité, l'exportation demeure essentielle, notamment pour des **produits de niche à forte valeur ajoutée**. Par ailleurs, la crise d'approvisionnement du début des années 2020 a révélé la vulnérabilité des entreprises, qui ne doivent plus se retrouver démunies face à de telles perturbations. Mais les leçons de la pandémie s'effacent rapidement. C'est pourquoi le Service du développement économique de la Ville de Sherbrooke (SDE) doit veiller à maintenir une sensibilisation constante et à offrir des leviers concrets pour soutenir les entreprises.

« Il faut que nos entreprises visent des marchés extérieurs et qu'elles aient l'ambition de s'exporter. »

Niveaux de relocalisation manufacturière des circuits courts :

- Local ou régional dans le domaine agroalimentaire ou santé-beauté;
- National dans les domaines sensibles touchant la santé, la gestion des intrants alimentaires et certains produits structurants de l'économie (construction, défense nationale, électronique de base);
- Continental pour des produits stratégiques (médicaments, puces électroniques, composantes militaires, etc.).

Un virage porteur de nouvelles perspectives :

- Un foisonnement d'entreprises manufacturières plus petites, organisées autour de circuits logistiques plus courts;
- Un renforcement local ou régional de la chaîne d'approvisionnement (**plus de clients B2B à proximité**);
- Une plus grande diversité d'entreprises au sein de parcs industriels plus denses, notamment par l'élargissement des autorisations pour des activités logistiques et de transport (y compris les projets de mutualisation), soit dans des zones circonscrites à l'intérieur des parcs industriels ou dans certaines zones mixtes combinant des usages commerciaux et industriels.

« Zonage — équilibrer les usages industriels, de distribution et de logistique dans les zones et parcs industriels. »

Les défis et risques liés à la transition vers des circuits courts :

- La vulnérabilité de certaines entreprises, particulièrement les entreprises technologiques, dont la compétitivité repose sur des échanges internationaux fluides et des coûts logistiques réduits, tant pour l'exportation que l'importation;
- Une diminution de la compétitivité des entreprises en raison de la taille du marché intérieur (baisse de production de produits à valeur ajoutée);
- Un affaiblissement de la rémunération moyenne des emplois du secteur manufacturier.

Certains indicateurs reflètent déjà que des changements ont cours dans le secteur industriel québécois. Ainsi, le dernier baromètre industriel québécois fait état des statistiques suivantes¹⁰ :

- Les exportations n'ont augmenté que de 4,4 % en 2023, par rapport à des augmentations de 13,0 % en 2022 et de 16,4 % en 2021¹¹;
- Le secteur de la fabrication ne représente plus que 12,9 % du PIB québécois en 2023, par rapport à 14,8 % en 2009;
- La croissance du PIB du Québec ne sera que de 0,5 % en 2024, alors que la croissance mondiale sera de 2,8 %. En 2025, les chiffres seront respectivement de 1,5 % comparé à 2,9 %;
- 22 % des entreprises manufacturières constatent une rentabilité inférieure de leurs opérations par rapport à l'année précédente;
- Plusieurs entreprises n'ont pas priorisé l'implantation de nouvelles technologies.

Les aspects positifs :

- Les entreprises québécoises sont plus innovantes (67 % d'entre elles ont fabriqué de nouveaux produits ou amélioré de façon soutenue des produits existants);
- Le taux de chômage industriel est toujours plus bas que le taux général de chômage (en 2023 : 3,3 % par rapport à 4,5 %);
- La majorité des entreprises ont mis en place des mesures significatives pour réduire leur impact environnemental (66 % des entreprises ont implanté une technologie de réduction de leur empreinte écologique en 2023);
- La productivité des fabricants québécois se rapproche de celle des entreprises ontariennes. En 2022, l'écart n'était plus que de 4,5 %.

Le constat général est donc que le secteur manufacturier est appelé à croître au sein des communautés des pays développés, mais continuera de ne représenter qu'une portion variant autour de 10 %-12 % du PIB. De plus, cette croissance sera alimentée par des paradigmes très différents de ceux qui ont conduit au développement des parcs industriels des deux premières décennies du XXI^e siècle¹².

¹⁰ STIQ, Baromètre industriel québécois – 15^e édition – mai 2024.

¹¹ Le rattrapage post-COVID peut également expliquer partiellement les fluctuations structurelles des exportations.

¹² Les décennies 2000 et 2010 ont été particulièrement fertiles pour la création et le développement de parcs industriels technologiques ou thématiques, à l'échelle planétaire.

Le secteur industriel et technologique devra donc compter sur la productivité, la technologie et l'innovation pour alimenter sa croissance. Les façons de faire devront tenir compte de la valeur ajoutée, de la responsabilité des producteurs et de la sécurité des approvisionnements.

Au Québec, à l'instar de l'économie des pays développés, cela suppose une production plus écologique, basée sur des produits de niche, à forte valeur ajoutée et destinés à des marchés mondiaux, ou sur des produits dits « stratégiques » parce qu'essentiels à la sécurité nationale (alimentaire, pharmaceutique ou militaro-commerciale). Dans ce dernier cas, l'économie québécoise sera de plus en plus intégrée dans des chaînes d'approvisionnement continental (ou de « pays amis sûrs ») ou dans des circuits courts, rapprochés des consommateurs.

La mondialisation des dernières décennies n'a tenu compte ni de la sécurité des approvisionnements, ni du contexte socio-économique déficient de la production de certains biens, ni du coût écologique du transport. Ce sont ces forces nouvelles qui dicteront dorénavant la croissance de l'industrie.

« Densifier. »

« Travailler à la conversion des bâtiments existants. »

« Repenser le transport en commun, un partenaire. »

« Tenir compte des restrictions sur les milieux humides. »

« Il reste, somme toute, peu de terrains pour le développement industriel. »

Tout en cherchant à sécuriser ses approvisionnements et à assurer sa prospérité, la Ville doit veiller à ce que son développement industriel et technologique s'oriente vers des créneaux à forte valeur ajoutée, bien intégrés et compatibles avec son tissu urbain. Qu'il s'agisse d'aménagement, de développement immobilier ou de gestion des nuisances liées à la production, il est désormais essentiel d'adopter un modèle basé sur des principes de développement durable et de bonne gouvernance (ESG).

3. LES OBLIGATIONS DE LA VILLE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

3.1 Collaboration à la mise en œuvre des politiques publiques

Le gouvernement fédéral, le gouvernement du Québec et la Ville de Sherbrooke ont adopté une approche proactive en matière de développement durable, à travers un ensemble de politiques, de lois et de stratégies. Les orientations qui en découlent visent à harmoniser les objectifs de croissance économique, de justice sociale et de préservation de l'environnement dans une approche durable.

Sherbrooke, en tant que Ville, interagit dans son développement avec plusieurs organismes gouvernementaux et porte des responsabilités significatives en matière de collaboration et de mise en œuvre des politiques publiques, notamment pour des initiatives liées aux infrastructures et au développement économique. La nouvelle Politique de développement industriel et technologique s'harmonise donc avec les plus récentes orientations gouvernementales en aménagement du territoire¹³ (OGAT).



¹³ Depuis le 1^{er} décembre 2024, de nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT) sont en vigueur. Composantes essentielles du cadre instauré par la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU), les OGAT circonscrivent les problématiques auxquelles les municipalités locales, les municipalités régionales de comté (MRC) et les communautés métropolitaines (CM) doivent faire face. En ce sens, elles constituent les objectifs que poursuit le gouvernement en matière d'aménagement du territoire.

À l'échelle du Québec, les villes ont pour obligation de se conformer à diverses réglementations en matière de développement durable. Cela inclut la planification d'une urbanisation respectueuse de l'environnement, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que la promotion de la justice sociale et de l'inclusion. De plus, elles doivent rendre compte de leurs actions en matière de développement durable. Ces démarches font partie d'une stratégie globale visant à créer des communautés résilientes, inclusives et écologiquement responsables.

En matière de développement économique durable, la Ville, à travers sa Politique de développement industriel et technologique, joue un rôle clé en tant que planificatrice et facilitatrice de projets. Le développement durable repose sur trois piliers essentiels : l'environnement, l'économie et la société. Sherbrooke, à travers ses différents services concernés par la Politique, doit trouver un équilibre entre ces trois dimensions dans ses pratiques. Voici un aperçu de ses principales obligations en matière de développement durable.

Respect des normes environnementales :

- Planification urbaine durable;
- Protection des écosystèmes et de la biodiversité.

Soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat durable :

- Appui aux entreprises locales et à l'économie verte;
- Valorisation des secteurs d'avenir;
- Mise en place des conditions favorables à la réalisation de projets issus des établissements de savoir.

Infrastructures et technologies écologiques :

- Développement d'infrastructures vertes;
- Valorisation de l'économie circulaire.

Responsabilité sociale et développement des communautés :

- Création d'emplois durables et valorisation de l'inclusion dans l'emploi;
- Aménagement de zones d'emplois durables.

Collaboration avec d'autres niveaux de gouvernement et acteurs privés :

- Partenariats public-privé;
- Accès au financement vert.

En s'alignant sur les nouvelles orientations gouvernementales, la Politique deviendra un véritable levier pour la gestion durable du territoire. Elle réduira les risques environnementaux, tout en optimisant les processus municipaux. Évidemment, les impacts attendus ne seront pas immédiats, car prendre un tel virage implique nécessairement une période de transition. Or, une fois les outils en place, le déploiement de la Politique facilitera la mise en œuvre de projets de développement, renforcera l'attractivité de la ville, stimulera l'investissement et préservera sa compétitivité économique.

Une application rigoureuse de ces obligations permettra de préserver la qualité écologique, de réduire les risques climatiques et de favoriser une croissance économique harmonieuse. Elle contribuera également à améliorer de façon durable la qualité de vie des citoyens et des citoyennes, à renforcer la confiance et à développer des relations positives avec les parties prenantes.

Ainsi, en se conformant à ces engagements, Sherbrooke affirme son leadership en matière de développement durable, tout en consolidant sa vision d'une ville dynamique, respectueuse de l'environnement et tournée vers l'avenir.

3.2 Sherbrooke : un leadership assumé et une longueur d'avance

Sherbrooke se démarque par son engagement proactif en développement durable. Avec son *Plan nature*, qui inclut la protection des milieux boisés d'intérêt, la Ville adopte une approche novatrice conciliant urbanisation et préservation de l'environnement. Ce plan répond aux défis écologiques du XXI^e siècle et intègre une vision moderne et équilibrée du développement urbain. Il s'inscrit pleinement dans les principes de planification d'un territoire durable, définis par les nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire.

Les principaux objectifs du *Plan nature* et plusieurs des actions concrètes proposées s'inscrivent en cohérence avec la Politique de développement industriel et technologique.

Objectifs principaux du *Plan nature* de Sherbrooke :

1. Protection de la biodiversité;
2. Amélioration de la qualité de vie;
3. Création d'un réseau d'espaces verts et de corridors écologiques;
4. Adaptation aux changements climatiques;
5. Réduction de l'empreinte écologique : adoption de modes de vie plus écoresponsables;
6. Éducation et sensibilisation à la préservation de l'environnement.

Actions concrètes proposées par le *Plan nature* :

- Plantation d'arbres;
- Protection des milieux naturels;
- Gestion durable des eaux pluviales et pratiques écoresponsables pour l'aménagement des infrastructures;
- Promotion de la biodiversité urbaine;
- Collaboration avec les citoyens et les citoyennes.

La volonté affirmée de la Ville de se démarquer par son engagement en faveur du développement durable constitue une occasion unique d'adopter une façon de faire innovante et audacieuse. Dans cette perspective, Sherbrooke met en œuvre une Politique de développement industriel et technologique visant à favoriser une économie reposant sur un modèle régénératif, redéfinissant ainsi les bases de son développement futur¹⁴.

¹⁴ L'économie régénérative est un concept récent qui fait son entrée dans les zones industrielles du Québec. La déclinaison de ce principe sera élaborée à la section 4.

4. VISION DE LA POLITIQUE

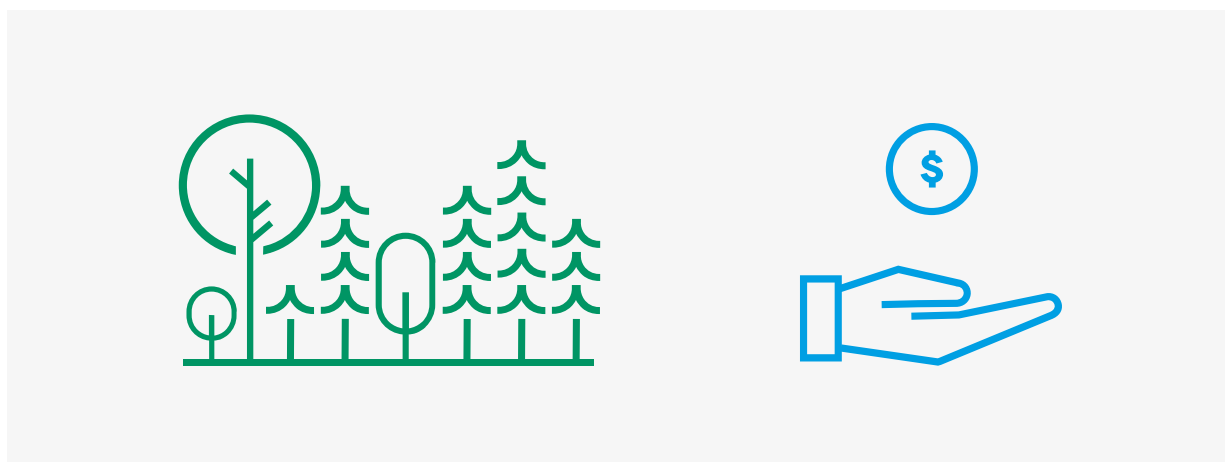
Sherbrooke privilégie la prospérité avant la croissance économique. Sa vision de la prospérité englobe non seulement la richesse économique, mais aussi le bien-être collectif, l'équité, la pérennité et la qualité de vie de la communauté. Ainsi, la Ville reconnaît sa responsabilité environnementale, notamment dans la lutte contre les changements climatiques. Sa planification industrielle et technologique combine des stratégies de développement économique et des outils d'aménagement, comme le *Plan nature* qui protège les milieux humides, hydriques et boisés d'intérêt.

La planification industrielle et technologique de la Ville s'appuie sur les principes de l'économie régénérative, lesquels sont parfaitement alignés avec les grandes orientations de la planification stratégique 2024-2030 :

- Réaliser la transition écologique;
- Développer des communautés dynamiques et prospères;
- Renforcer la capacité d'action de la Ville.

4.1 L'économie régénérative

L'économie régénérative dépasse le concept d'économie durable en plaçant la restauration et la revitalisation des écosystèmes au cœur des actions. Elle vise à évaluer d'abord comment peuvent être restaurés et revitalisés les systèmes naturels plutôt qu'à les exploiter de manière exhaustive.



L'économie régénérative offre une réponse directe aux grands défis de l'avenir, notamment l'épuisement des ressources, les changements climatiques et les inégalités sociales. Plutôt que de simplement réduire les impacts négatifs de l'économie traditionnelle, cette approche cherche à améliorer et à régénérer les écosystèmes et les structures sociales. Elle s'impose comme une solution essentielle à la création d'un avenir durable, prospère et équitable pour les générations futures.

L'économie régénérative est un concept novateur qui s'intégrera progressivement dans l'aménagement des espaces, la construction des bâtiments, l'animation du milieu, la protection de l'environnement et le déploiement des activités industrielles et technologiques.

« Du développement contemporain à l'économie régénérative, Sherbrooke a de grandes ambitions. »

« Les critères environnementaux conditionnent les décisions de développement économique et l'aménagement du territoire. »

Cette nouvelle conception du développement industriel et technologique demandera une adaptation rigoureuse de la gouvernance et des changements considérables sur le plan des comportements. Une période de transition sera nécessaire et ces changements se feront progressivement.

Dans les faits, adopter l'approche holistique de l'économie régénérative requerra des efforts de mobilisation et d'adhésion de la part de l'ensemble des parties prenantes, publiques et privées. Par conséquent, la Politique inclut une stratégie de communication visant chacun des auditoires concernés.



4.1.1 Les piliers

L'économie régénérative repose sur six piliers fondamentaux. Les stratégies de développement adopteront une approche globale intégrant ces piliers.

Figure 2. Les six piliers de l'économie régénérative sherbrookoise

1	Aménagement durable et conception environnementale
2	Énergie durable
3	Écomobilité
4	Économie circulaire
5	Densification et regroupement de fonctions
6	Gouvernance et cohésion sociale

« Les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ne sont pas toujours prioritaires pour les entreprises, car celles-ci ont d'autres enjeux. Mais il faut les y sensibiliser, car ces normes vont prendre de plus en plus de place, notamment dans les facteurs de financement. Cela deviendra transversal. »

Quelques exemples d'applications du concept d'économie régénérative¹⁵

01	Aménagement durable et conception environnementale	Introduction de l'agriculture urbaine
		Intégration de la biophilie
		Construction de bâtiment composant avec la topographie du sol
		Gestion différenciée des espaces : gestion alternative de l'eau pluviale, aménagement écologique des espaces verts, prendre soin des êtres vivants, sensibiliser le public
		Utilisation de matériaux durables pour la construction de bâtiments et l'aménagement paysager (écomatériaux, matériaux recyclés, bois, fenestration, etc.)
02	Énergie durable	Utilisation d'énergie durable — Écosystème énergétique régional
		Autonomie énergétique
		Boucle énergétique (récupération de la chaleur fatale)
		Contrôle des gaz à effet de serre (GES)
03	Écomobilité	Chaîne logistique décarbonée
		Incitations à utiliser des véhicules propres
		Promotion du covoiturage et des transports en commun (ex. : navette autonome <i>in situ</i>)
		Aménagement de zones piétonnes et cyclables
04	Économie circulaire	Caractérisation des intrants et extrants des entreprises régionales
		Aménagements favorisant la mutualisation d'espaces, de ressources et d'équipements
05	Densification et regroupement de fonctions	Ciblage d'une norme minimale plus élevée de coefficient d'emprise au sol (CES)
		Réduction des marges d'implantation quant aux limites de terrain
		Mutualisation des aires de stationnement et d'entreposage
		Densification verticale
		Mixité de fonctions
06	Gouvernance et cohésion sociale	Revitalisation de secteurs vétustes
		Pratiques de transparence et d'éthique
		Gestion des risques et des conflits d'intérêts
		Respect des réglementations et de la conformité
		Engagement envers la communauté et impact social
		Gestion des relations avec les parties prenantes
		Relations avec le personnel (conditions de travail, diversité, inclusion)

Source : Lgp — Étalonnage de modèles inspirants

¹⁵ Il est important de noter que ces actions visent à illustrer le concept d'économie régénérative. Elles ne s'appliqueront pas nécessairement toutes à Sherbrooke. Le choix des actions et leur chronologie seront définis dans le cadre d'un plan d'action révisé annuellement.

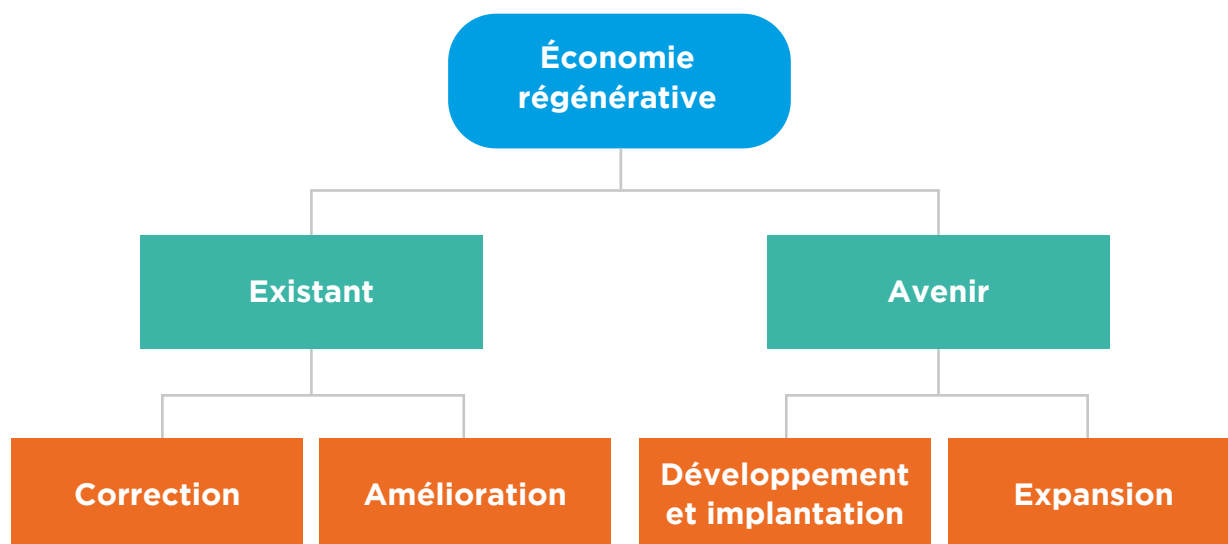
Certains de ces exemples concernent la gestion municipale; d'autres s'appliquent aux entreprises ou aux comportements individuels. D'autres encore relèvent d'une responsabilité partagée entre les secteurs privé et public. En réalité, l'économie régénérative repose sur l'engagement de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux d'une communauté. Il s'agit d'un concept à la fois global et en constante évolution.

Le rôle de la Ville est donc **d'être l'agent de changement** qui, par l'implantation progressive d'initiatives axées sur l'économie régénérative dans son administration du territoire, illustre la pertinence de l'approche, en diffuse les effets positifs et en démontre la rentabilité sociale et économique. **Avec le temps, ce rôle renforce la mobilisation des acteurs économiques et s'attaque à leur résistance au changement.**

4.1.2 Le cadre conceptuel

L'économie régénérative se concentre à la fois sur l'existant et sur l'avenir, offrant une vision équilibrée entre la préservation des acquis et le développement de nouvelles perspectives. Cette approche se décline en quatre dimensions complémentaires : d'une part, la correction et l'amélioration, qui concernent les éléments existants; d'autre part, le développement/l'implantation et l'expansion, qui servent à bâtir l'avenir. Cet équilibre permet de structurer une transition harmonieuse vers un modèle économique plus durable, inclusif et résilient.

Figure 3. Le cadre conceptuel de l'économie régénérative



Sur le plan de l'existant, les sites à vocation économique se sont développés selon des critères appartenant à une époque révolue. La Politique constitue un outil de planification qui donne l'occasion de réparer, de restaurer et d'entreprendre une régénération du vivant.

Apporter des **CORRECTIONS** aux mauvaises pratiques

- **Réduire** les inégalités environnementales;
- **Assurer** le bon voisinage et la quiétude;
- **Éliminer** les mauvaises pratiques.

Faire évoluer le milieu par **L'AMÉLIORATION** des pratiques

- **Guider le milieu et agir** pour suivre en continu l'évolution des pratiques environnementales régénératives;
- **Adapter** le cadre d'aménagement du territoire et mettre en place des incitatifs financiers;
- **Veiller** à ce que les différents acteurs s'investissent et contribuent à la transformation et à l'adaptation des zones industrielles dans une optique de résilience climatique la résilience climatique.

Les nouveaux projets devront progressivement s'arrimer à la vision de la Politique et aux principes de l'économie régénérative. Une approche équilibrée entre incitations et réglementations restera essentielle, alors que la Ville jouera un rôle actif dans la mise en place d'outils.

L'implication financière publique devra également évoluer, afin de permettre un choix plus stratégique de projets économiques qui vont non seulement dans le sens de l'économie régénérative, mais qui contribuent à l'amélioration de la structure industrielle et au renforcement des chaînes de valeur régionales. Ainsi, la Politique attribue un rôle plus important à la Ville en matière de développement économique et d'aménagement, et apporte un éclairage différent sur l'ensemble des projets.

Agir en maître d'œuvre du DÉVELOPPEMENT ET DE L'IMPLANTATION

- **Assurer** la conservation d'espaces naturels;
- **Faire** de l'accessibilité une priorité;
- **Encadrer** l'implantation et le déploiement des infrastructures;
- **Adopter une posture de leader** dans l'harmonisation et la cohérence des nouveaux projets industriels et technologiques.

L'EXPANSION, une occasion d'investissement responsable

- **Exiger** des critères stricts en tenant compte des meilleures pratiques d'occupation des espaces;
- **Imposer** l'adaptation aux changements climatiques.

4.1.3 Les conditions de succès

Si l'économie régénérative représente la voie de l'avenir, son déploiement devra être progressif et échelonné, en raison des coûts financiers pour les entreprises, et aussi pour la Ville. Au sein de l'appareil municipal, l'instauration de la nouvelle vision, axée sur la prospérité globale plutôt que sur la seule croissance économique, et l'intégration du concept d'économie régénérative exigeront une grande flexibilité et une adaptation des pratiques courantes. Une telle démarche impliquera la formation des équipes et une mise en œuvre structurée.



La Politique reconnaît que les entreprises et les promoteurs tiennent compte des enjeux liés aux changements climatiques. Toutefois, leurs efforts d'adaptation sont souvent guidés par des critères différents de ceux mis de l'avant par l'économie régénérative et restent conditionnés par des impératifs économiques, tels que la concurrence, les coûts de production, la mondialisation ou encore les pénuries de ressources.

Pour favoriser l'adhésion et la mobilisation du milieu d'affaires, la Ville mettra en valeur la viabilité économique du concept d'économie régénérative à travers une communication claire et des démonstrations concrètes. Elle déploiera des efforts pour mieux valoriser, soutenir et diffuser les initiatives durables des entreprises.

La Ville élargira son rôle au-delà de sa fonction traditionnelle d'agent régulateur pour devenir un agent facilitateur et un partenaire actif du développement économique et de l'aménagement du territoire. Toutefois, cette transformation ne signifie pas un abandon de son rôle de régulation, mais plutôt une évolution vers une approche plus dynamique et collaborative. La Politique servira de levier pour établir des partenariats structurants avec le secteur privé, en définissant des cadres financiers, juridiques, éthiques et administratifs clairs. Elle offrira également aux fonctionnaires concernés une plus grande marge de manœuvre, pour ainsi favoriser une culture d'intrapreneuriat au sein de l'administration municipale.

« Cesser d'être un arbitre et devenir un joueur. »

Les pages suivantes proposent une série d'outils innovants, ainsi que des initiatives et actions pour engager Sherbrooke dans une transformation axée sur la prospérité globale. Cette approche intégrée renforcera le bien-être collectif en s'appuyant sur les principes de l'économie régénérative.



5. PORTRAIT SCHÉMATIQUE DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET TECHNOLOGIQUE



6. LES FONDEMENTS DE LA POLITIQUE

La Ville compte sur trois fondements pour concrétiser sa vision du développement industriel et technologique.

Ses interventions, dans le cadre du déploiement de la Politique, s'appuieront sur son engagement passé en matière de développement économique, de même que sur sa culture, ses pouvoirs réglementaires et les ressources humaines et financières à sa disposition.

FORCES DU MILIEU

- Les filières clés et leurs entreprises;
- Le rayonnement des établissements du savoir;
- L'image de Sherbrooke comme territoire d'innovation.

POUVOIRS MUNICIPAUX

- La Politique établit un cadre où la Ville agit par la réglementation et en maître d'œuvre de projets économiques;
- Les pouvoirs acquis ces dernières années renforcent la capacité de la Ville à participer aux projets industriels;
- Les projets immobiliers doivent être encadrés par des mécanismes légaux adaptés à la vision.

SOUTIEN À LA RÉUSSITE

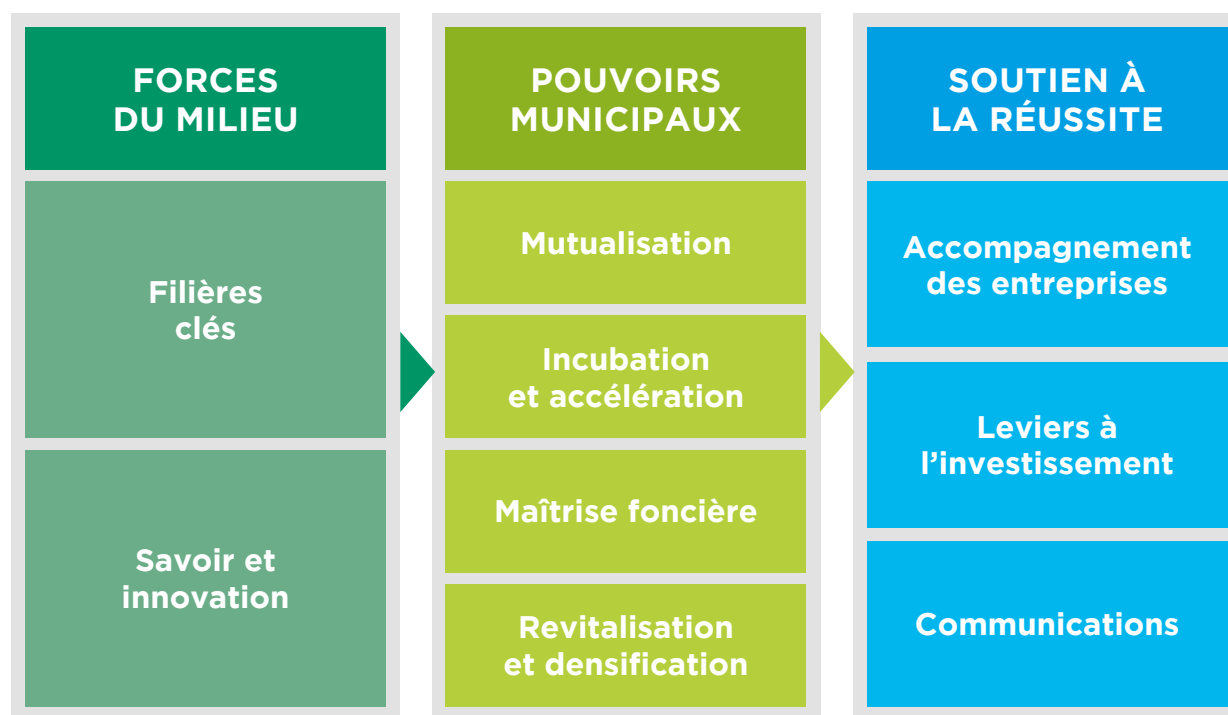
- La mise en place de leviers financiers (fonds, incitatifs) favorisera l'adoption de meilleures pratiques;
- La Ville s'engage à jouer un rôle de leader en communication, en mobilisant ses partenaires et en informant ses citoyens et ses citoyennes.

7. LES STRATÉGIES ET OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

La Politique est une occasion de consolider les stratégies efficaces et de revoir les façons de faire en s'intéressant aux approches novatrices. Elle mise sur neuf grandes stratégies, regroupées autour des trois éléments fondateurs.

L'approche par filière clé, tout comme la volonté du milieu de promouvoir une économie fondée sur le savoir et l'innovation, sont reconnues et font consensus dans un désir de continuité. Cependant, pour assurer un développement responsable et réalisable, de nouveaux moyens seront mis de l'avant.

Les stratégies



7.1 Les stratégies s'appuyant sur les forces du milieu

Sherbrooke mise sur une approche stratégique, ancrée dans ses forces économiques et son écosystème d'innovation. En s'appuyant sur des secteurs structurants et en favorisant les synergies entre les acteurs clés, la Ville poursuit son engagement envers une croissance durable et compétitive. Cette vision repose sur un accompagnement ciblé des filières stratégiques et une valorisation du savoir et de l'innovation, moteurs essentiels du développement économique régional.

7.1.1 Les filières clés

Ces dernières années, la stratégie de croissance sherbrookoise s'est appuyée sur l'accompagnement ciblé des filières clés. Cette approche demeure pertinente, puisqu'elle mise sur des secteurs structurants, en parfaite adéquation avec les forces de notre économie.

La Ville continuera de soutenir les filières clés suivantes :

- Technologies propres;
- Sciences de la vie;
- Micro-nanotechnologies;
- Sciences quantiques et technologies de l'information;
- Manufacturier innovant.

L'accompagnement des filières repose sur les pratiques suivantes :

- Veille et connaissance du marché;
- Développement de projet;
- Accès à du financement spécialisé;
- Optimisation des pratiques de gestion et d'écoresponsabilité;
- Soutien à l'innovation, à la R et D, à l'incubation et à l'accélération;
- Attraction et rétention de talents;
- Liaison avec les partenaires socio-économiques, institutionnels et gouvernementaux.

Analyse des priorités d'intervention

Les activités innovantes et l'importance économique des différentes filières varient en fonction de la nature et de la taille des entreprises qui les composent. Pour maximiser l'impact du soutien, une analyse permettra de mieux cibler les priorités d'intervention.

Ainsi, certaines entreprises bénéficieront d'un accès privilégié à des leviers stratégiques pour accélérer leur croissance¹⁶.

L'analyse prendra en compte les facteurs suivants :

- Maturité du secteur et son potentiel de développement;
- Qualité et nature des emplois générés¹⁷;
- Taille des entreprises;
- Impacts sur l'écosystème industriel et l'économie régionale;
- Potentiel technologique et d'innovation;
- Synergies avec les établissements de savoir et les centres technologiques.

La Politique reconnaît que les technologies sont désormais transversales à plusieurs filières, ce qui rend moins pertinente leur association exclusive à une seule industrie. L'approche d'accompagnement par filière a porté ses fruits à Sherbrooke, mais la diversité des marchés et des applications technologiques doit désormais primer sur une classification rigide. Le maillage intersectoriel doit donc être au cœur de cette approche renouvelée, afin de propulser la croissance des filières¹⁸.

Le développement des filières clés sera guidé par la vision d'une prospérité globale, ancrée dans les principes de l'économie régénérative et de l'innovation technologique. Cela se traduira par des critères d'évaluation adaptés, permettant de soutenir les entreprises structurantes qui génèrent une valeur durable, tant sur le plan économique qu'environnemental et social.

16 L'exemple du domaine quantique est particulièrement révélateur en raison de son caractère innovant et de sa reconnaissance à travers la désignation de zone d'innovation.

17 L'entreprise manufacturière employant un grand nombre de personnes, même sans un caractère innovant, pourra bénéficier d'un suivi et d'un soutien, car les emplois peu qualifiés restent essentiels à l'économie locale. Cependant, ce type d'entreprise ne sera pas admissible aux incitatifs ou aux leviers stratégiques de croissance.

18 Une entreprise qui commercialise un appareil médical basé sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) fait partie à la fois des sciences de la vie et des technologies de l'information. Il faut lui permettre de se déployer selon sa vision et ses intérêts.

La Ville souhaite accorder une attention particulière au secteur de la logistique. La logistique, qui regroupe le transport, l'entreposage et la distribution, est un maillon clé des chaînes de valeur manufacturières. Bien que stratégique, ce secteur compose avec des enjeux majeurs : occupation foncière excessive, augmentation du trafic et conflits de voisinage.

Avec la montée du commerce électronique, la demande en infrastructures logistiques continue de croître. La Ville souhaite donc mieux encadrer ce secteur, en misant sur des solutions durables, comme la mutualisation des infrastructures et la maîtrise foncière, afin d'optimiser l'espace et de limiter les impacts environnementaux.

7.1.2 Savoir et innovation

Reconnue depuis longtemps en tant que ville du savoir et de l'innovation, Sherbrooke réaffirme et renforce cet engagement dans le cadre de sa nouvelle Politique. Le plan stratégique 2024-2030 fixe deux objectifs majeurs : augmenter de 20 % le nombre d'entreprises opérant dans l'économie du savoir et atteindre un taux de rétention de 20 % des personnes diplômées.

Pour réaliser ces ambitions, la Ville souhaite mettre en place des initiatives visant à :

- Renforcer sa culture entrepreneuriale;
- Faciliter la commercialisation du savoir et de l'innovation;
- Soutenir des entreprises phares en tant que moteurs d'innovation;
- Consolider l'écosystème d'expertises et les collaborations stratégiques;
- Faciliter l'accueil et l'intégration des talents du secteur quantique et contribuer au développement de la zone d'innovation DistriQ.

Ces initiatives visent à stimuler l'économie et à faire de Sherbrooke un pôle attractif pour les talents et les esprits innovateurs.

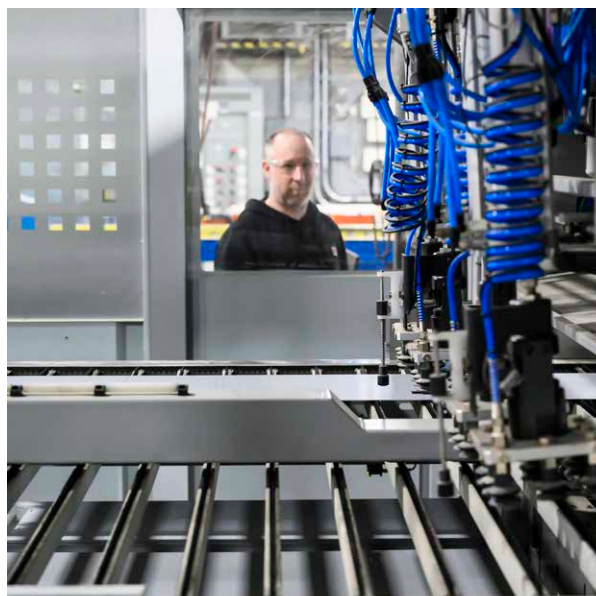
L'innovation, véritable moteur de transformation, stimule la collaboration et constitue une stratégie porteuse pour un développement prospère, aligné sur les impératifs d'une transition économique durable.

« Travailler sur l'innovation. »

« Intégrer l'innovation transversale à son tissu économique. »

La Ville cherchera à obtenir la dérogation réglementaire qui permet actuellement à Montréal et à Québec de se doter de fonds d'investissement (amorçage/précommercialisation) plus flexibles, et ce, dans le but de concrétiser ses aspirations en matière de structuration de l'économie du savoir, de reconnaissance scientifique mondiale et de propulsion de projets innovants.

La Ville joue un rôle central dans la dynamique d'innovation. Elle crée un environnement propice aux échanges entre les établissements d'enseignement, les centres de recherche et les entreprises, ce qui permet de maximiser les retombées collectives, au-delà des intérêts individuels.



Source des images : Entreprendre Sherbrooke

7.2 Les stratégies s'appuyant sur les pouvoirs municipaux

Le développement immobilier et l'aménagement du territoire jouent un rôle clé dans le développement économique. Ils sont soutenus par deux principes fondamentaux :

- **Une meilleure maîtrise foncière** : L'investissement public dans l'immobilier permet aux villes de mieux contrôler l'aménagement et la croissance, en influençant directement le choix de projets, là où la réglementation seule atteint ses limites.
- **Un soutien financier plus équilibré** : L'aide publique, qui mise souvent sur le fonctionnement des entreprises (OPEX¹⁹) pour améliorer la productivité et la formation, devrait aussi inclure un appui aux immobilisations (CAPEX²⁰), notamment immobilières, afin d'assurer un contrôle durable sur le territoire et une participation aux bénéfices à long terme.

Cette évolution devra se faire progressivement, en collaboration avec les autres paliers de gouvernement. Si certains outils réglementaires comme la préemption et l'expropriation offrent un levier de dissuasion, ils doivent être complétés par des incitatifs adaptés. Mal utilisés, ces mécanismes perdent leur efficacité s'ils ne sont pas perçus comme des outils favorisant la collaboration avec le secteur privé, en particulier les promoteurs immobiliers.

La Politique mise sur quatre stratégies visant à optimiser l'utilisation du périmètre urbain de manière durable.

7.2.1 Mutualisation

D'un point de vue économique, le principe de mutualisation se définit comme « un partage de ressources et de moyens (techniques, financiers, logistiques, etc.) dans une logique d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts : économies d'échelle, gain de temps, apport de valeur ajoutée [...] »²¹.

La mutualisation est une stratégie innovante et en pleine émergence, offrant des solutions aux contraintes du périmètre urbain de la Ville. Bien qu'elle

¹⁹ OPEX : *Operation expenditures* [dépenses d'exploitation].

²⁰ CAPEX : *Capital expenditures* [dépenses en capital].

²¹ Caron et Ferchaud, 2006, p. 219.

soit encouragée en matière d'aménagement du territoire, elle doit permettre aux entreprises de partager avantageusement des coûts, des espaces et des ressources, afin de maximiser leur rentabilité et leur impact.

Cibles de mutualisation :

1. Utilisation de l'énergie;
2. Services logistiques et d'entreposage;
3. Services connexes (garderies, cafétérias, transport du personnel, etc.);
4. Ressources humaines;
5. Connaissances, équipements et installations (bâtiments, espaces à développer).

« Une ville verte, où les ressources sont bien utilisées et qui favorise une économie circulaire. »

« Plus de partenariats, plus d'écoute et de partage. Il faut mettre nos efforts en commun. »

« Favoriser les synergies entre entreprises. »

La Ville encourage activement la mutualisation auprès des entreprises²² et ajuste sa réglementation pour en faciliter l'adoption et en maximiser les bénéfices. Cette stratégie sera renforcée par d'autres, telles que la maîtrise foncière, l'incubation, l'accélération et la densification, détaillées dans les sections suivantes.

La mutualisation s'aligne avec les principes de l'économie régénérative en favorisant une meilleure utilisation de l'espace et des ressources. Elle constitue à la fois un critère d'acceptabilité sociale et un levier d'efficacité, privilégiant la restauration et la revitalisation des systèmes naturels avant toute exploitation soutenue.

²² Par exemple, la Ville pourrait proposer un modèle juridiquement encadré pour un site spécifique, incluant une évaluation chiffrée des bénéfices en fonction d'ententes de partenariat préétablies (énergie, logistique, construction, ressources humaines, etc.), pour ainsi faciliter la mise en œuvre de projets.

7.2.2 Incubation et accélération

L'incubation et l'accélération sont des stratégies bien établies à Sherbrooke pour soutenir l'implantation et la croissance des entreprises technologiques. Afin d'augmenter de 20 % le nombre d'entreprises de l'économie du savoir et d'atteindre un taux de rétention de 20 % des personnes diplômées, le développement rapide et structuré d'espaces d'accueil devient une priorité stratégique.

Deux phases complémentaires

- **L'incubation** suit immédiatement la création d'une entreprise, en particulier lorsqu'un concept technologique prometteur émerge d'un laboratoire. L'entreprise peut alors être hébergée au sein de l'université où le concept est développé ou dans un espace mutualisé offrant des équipements partagés. Dans les deux cas, le loyer est subventionné temporairement pour faciliter le passage du développement de produit à la commercialisation.
- **L'accélération** est la phase qui suit l'incubation, lorsque le produit commence à démontrer sa viabilité économique. L'accompagnement vise à renforcer l'autonomie financière et administrative. Bien que l'hébergement subventionné demeure nécessaire, le défi principal devient l'accès aux ressources en financement, pour débiter la commercialisation, encore limitées à Sherbrooke par rapport à des pôles comme Montréal ou Boston.

« Il y a un manque de ressources et d'hébergement pour les industries incubées et les "spin-offs" [entreprises essaimées] de l'Université de Sherbrooke. Il semble y avoir une rupture ou un trou dans le développement d'une entreprise ou entre son incubation et sa montée. Difficile de trouver du financement. »

« Poursuivre les efforts et agrandir les espaces disponibles. »

« Sherbrooke doit créer son propre modèle, notamment en ce qui concerne le développement durable. On pourrait bien mieux utiliser les pôles d'innovation, dont celui de l'Université. Nous pourrions aussi mieux retenir les talents. »

Un enjeu de rétention des entreprises

Sherbrooke connaît un succès notable en incubation, mais la saturation des infrastructures oblige les entreprises en phase d'accélération à chercher ailleurs des espaces mieux adaptés. Un déménagement forcé entraîne des coûts élevés (achat d'équipements, nouvel aménagement), coupe l'accès aux ressources mutualisées et à l'accompagnement, et fragilise leur développement.

Par conséquent, le risque est de voir des entreprises, prêtes à prendre leur essor commercial, quitter Sherbrooke afin de s'établir dans d'autres villes, mieux équipées pour soutenir leur croissance. Pour éviter ce scénario, la Ville souhaite renforcer la coordination entre incubation et accélération en développant une offre d'hébergement adaptée.

Puisque le cycle de croissance d'une entreprise technologique repose davantage sur des validations techniques et des rondes de financement que sur un nombre d'années précis, certaines entreprises peuvent rester en phase de démarrage pendant près d'une décennie. Une approche flexible et évolutive est donc essentielle pour assurer leur développement et leur ancrage durables à Sherbrooke.



Source de l'image : Entreprendre Sherbrooke

Sherbrooke souhaite :

- Offrir aux entreprises innovantes des espaces où la période d'incubation/accélération sera non contraignante;
- Permettre à des « start-ups » [jeunes entreprises] provenant d'institutions extérieures à Sherbrooke ou évoluant dans des filières clés de l'économie locale de bénéficier des services d'incubation/accélération;
- Éviter que la pénurie d'espaces d'incubation pour les nouvelles entreprises force les promoteurs, à l'aube de la phase d'accélération, à déménager;
- Soutenir les entreprises dont la pérennité serait menacée par un déménagement imposé à la fin d'une entente d'incubation/accélération.

7.2.3 Maîtrise foncière

La maîtrise foncière désigne l'ensemble des actions permettant à la Ville d'acquérir et de contrôler des terrains et des bâtiments afin de réaliser des projets structurants, tant sur le plan économique que pour l'aménagement du territoire.

Dans une perspective d'économie régénérative, la Ville va au-delà de son rôle de régulateur réglementaire du développement immobilier responsable et s'implique activement dans des projets structurants.

Cette approche offre plusieurs avantages :

- **Assurer un équilibre fiscal durable** en maintenant certaines vocations sociales ou économiques dans des zones désignées et en valorisant des immeubles précis²³;
- **Orienter le choix et l'accueil des entreprises** afin d'assurer leur cohérence avec la vision de développement;
- **Limiter la spéculation immobilière** et préserver l'accessibilité financière des espaces industriels et technologiques;
- **Encourager la densification industrielle** et l'optimisation des terrains disponibles;
- **Créer un levier stratégique** pour intégrer et promouvoir la mutualisation des espaces et des ressources.

²³ Comprendons le terme « immeuble » dans son sens juridique de terrain et bâtiment.

Selon les besoins et les particularités des projets soumis ou envisagés, divers outils de maîtrise foncière seront utilisés.

Veille foncière	Suivi des occasions d'acquisition sur un territoire
Acquisition amiable	Achat de gré à gré auprès des propriétaires
Participation directe	Achat et opération d'immeubles en partenariat avec un ou des promoteurs privés
Droit de préemption	Priorité d'achat sur un bien mis en vente et droit de premier refus
Expropriation	Acquisition forcée pour cause d'utilité publique
Emphytéose, location et autres modalités ou démembrement de propriété	Évaluation des projets de développement industriel et technologique pour garantir un contrôle durable du foncier, une utilisation plus efficace de l'espace – notamment pour la mutualisation et l'accueil d'entreprises recherchées – de même que pour conserver les actifs municipaux et générer des revenus récurrents (rente, loyer, etc.)
Fonds immobilier	Création d'un fonds d'investissement servant de levier dans la construction, l'achat, la vente et/ou la location immobilière

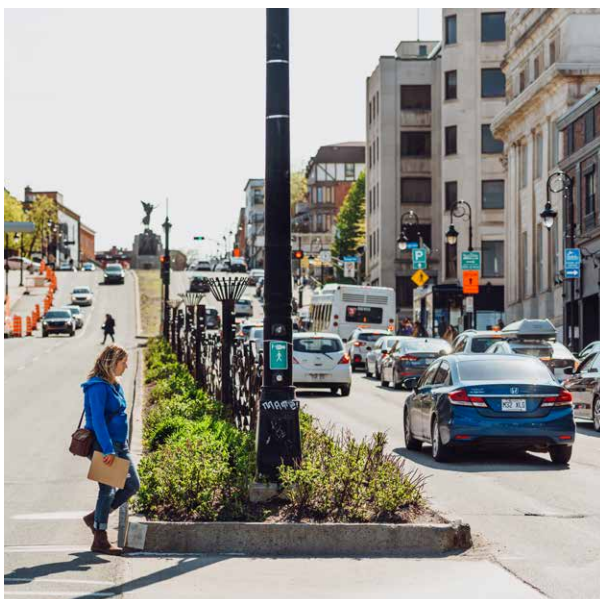




Une maîtrise foncière pour un développement structurant

La maîtrise foncière permet à Sherbrooke de pallier le manque d'initiative des investisseurs privés dans certains secteurs géographiques ciblés et d'exercer un contrôle stratégique sur le marché immobilier. Sans se substituer au secteur privé, la Ville joue un rôle complémentaire en soutenant les segments les plus fragiles et en structurant le développement, pour ainsi accélérer la maturation de projets bénéfiques à la communauté.

« La Ville doit être à l'écoute de son industrie. »



Ce développement se fera en priorisant les projets porteurs, en respectant les capacités financières, physiques et environnementales du territoire et, enfin, en favorisant un équilibre pour préserver une économie saine, qui procure des emplois stimulants.



En instaurant des outils de maîtrise foncière, la Ville adopte une posture proactive, qui renforce ses partenariats et accélère la mise en œuvre de sa vision en matière de développement économique et d'aménagement du territoire.

7.2.4 Revitalisation et densification

Revitalisation

La **revitalisation**²⁴ vise à redynamiser le tissu économique, particulièrement dans les quartiers centraux où l'offre immobilière vétuste ne répond plus aux besoins résidentiels, commerciaux, industriels ou même artistiques ou culturels²⁵. En l'occurrence, la Ville vise à développer un projet équilibré de revitalisation du centre-ville et de son bassin de vie (accès à l'emploi pour tous et toutes, limitation des déplacements, restructuration immobilière, etc.).



Le développement économique s'appuie principalement sur l'initiative privée. La Ville mettra donc en place un important travail d'animation pour renforcer la coopération entre les différents acteurs économiques, socioprofessionnels et institutionnels. Cette approche sera d'ailleurs encore plus à privilégier pour le développement de la zone d'innovation.

Dans l'esprit de l'économie régénérative, la Ville encourage des actions intégrant la réparation, la restauration et la régénération du milieu, tout en visant un équilibre entre les valeurs économiques, écologiques et sociales. La revitalisation du territoire passera ainsi par une mixité des usages et une analyse fine de l'offre immobilière, prenant en compte la structure actuelle, la tenure, la valeur, le potentiel de restructuration, les coûts, la réhabilitation des sols, etc.

²⁴ La Ville utilise le terme de revitalisation par comparaison avec celui de requalification dans la mesure où la présente Politique n'a pas pour but de changer radicalement la vocation du tissu industriel de la Ville (ce qui correspond à la requalification), mais bien de favoriser un regain économique basé sur une refonte des lignes directrices pour le développement de quartiers ou d'espaces économiques ciblés.

²⁵ L'économie quantique, tout comme l'IA, se déploie dans des secteurs économiques très variés de l'activité humaine.

Densification

La Ville considère la densification comme une solution essentielle face à la rareté des terrains industriels, à la protection des terres agricoles et aux hausses des coûts d'infrastructures municipales. Bien que l'aménagement industriel nécessite une certaine linéarité pour les flux d'approvisionnement et de production, de nombreuses entreprises n'occupent que 10 % à 25 % de leur terrain, ce qui reflète un modèle révolu.



Sont affectées par la densification :

- La hausse de la cible du coefficient d'occupation au sol;
- L'obligation de rapprocher les bâtiments industriels de la rue, de réduire les ratios de stationnement et d'encourager la construction en hauteur;
- L'identification des immeubles à revitaliser;
- Les forces et les contraintes particulières à la topographie du territoire.

La nouvelle Politique prévoit la mise en œuvre de leviers, par exemple l'écofiscalité, afin d'augmenter la densification des parcs industriels et technologiques. Afin de réaliser des efforts de densification, l'inventaire des espaces industriels disponibles ou à revitaliser fera état d'une caractérisation, laquelle indiquera les seuils et cibles acceptables d'occupation et d'emprise au sol²⁶.

²⁶ La caractérisation tiendra compte de : l'orientation du terrain, les indications sur ses caractéristiques topographiques (terrain plat, pente importante, présence d'un cours d'eau, d'un puits, etc.), la précision sur la distance et le coût des infrastructures de viabilisation (réseaux d'aqueduc, d'égout, d'énergie, etc.) et la pertinence environnementale du développement de ces espaces.

7.3 Les stratégies s'appuyant sur le soutien à la réussite

La Ville assume sa pleine responsabilité en matière de développement économique. Le Service du développement économique (SDE) tient le rôle de pivot entre les services municipaux, les organismes partenaires et les entreprises, et ce, afin d'atteindre les objectifs de transformation de l'économie sherbrookoise.

Parmi les responsabilités qui sont confiées au SDE et à son principal mandataire, Entreprendre Sherbrooke (ES), plusieurs concernent l'accompagnement des entreprises. La Ville déploiera également des leviers d'investissement pour soutenir les étapes du développement industriel et technologique, en les alignant sur les principes de l'économie régénérative.

La Politique intègre une stratégie de communication majeure, d'abord orientée vers les acteurs clés liés à la transformation de l'économie sherbrookoise, mais aussi vers l'ensemble des citoyens et des citoyennes. En diffusant des informations claires et factuelles, la Ville renforcera la compréhension de sa vision, axée sur une prospérité globale conciliant développement économique, durabilité et bien-être collectif, et l'adhésion à celle-ci.



Source de l'image : Entreprendre Sherbrooke

7.3.1 Accompagnement des entreprises des secteurs industriel et technologique

Principales responsabilités du Service du développement économique (SDE) :

- Attirer et retenir la main-d'œuvre et la population étudiante;
- Attirer de nouvelles entreprises, en positionnant les atouts de Sherbrooke auprès d'entreprises et de partenaires ciblés;
- Gérer les données et déployer certains programmes de financement ou incitatifs;
- Optimiser la localisation industrielle et déployer les stratégies liées à l'économie circulaire;
- Mettre en œuvre différentes stratégies (la présente Politique, les partenariats d'affaires, l'implication dans le développement de la zone d'innovation, le développement ou le maintien d'infrastructures économiques (Aéroport de Sherbrooke, espaces locatifs comme outils de rétention et d'attraction d'entreprises, etc.)).

Principaux volets du mandat d'Entreprendre Sherbrooke :

- Accompagner les entreprises industrielles et technologiques;
- Soutenir les entreprises intéressées à s'établir à Sherbrooke en les accompagnant dans leur démarche d'implantation, en suivi des efforts de prospection du SDE;
- Organiser et diffuser des formations et activités de maillage;
- Déployer certains programmes de financement ou incitatifs;
- Déployer le mentorat pour entrepreneurs;
- Déployer un guichet unique dans le QG de l'entrepreneuriat.

Tout en assumant ses responsabilités, le SDE accompagnera la direction municipale dans la création de programmes financiers et de fonds d'investissement en lien avec les stratégies de la Politique.

Pour y parvenir, la Ville veillera à :

- Entreprendre les démarches en vue d'obtenir le plein droit²⁷ sur la définition et l'utilisation des fonds ou véhicules financiers adéquats pour la réalisation de projets et le développement d'entreprises responsables et prospères;
- Développer des fonds qui tiendront compte des principes de l'économie régénérative :
 - Soutien à l'adaptation des installations physiques (immobilières);
 - Octroi pour l'implantation responsable²⁸;
 - Capital de développement pour l'adoption de technologies;
 - Commercialisation de l'innovation.

7.3.2 Leviers à l'investissement

La Ville reconnaît que l'adaptation des infrastructures et la mise en place d'un développement immobilier résilient peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour les entreprises, parfois au point de dissuader certains investisseurs.

Pour favoriser l'essor immobilier durable et attirer des investissements, Sherbrooke mettra en place plusieurs mesures :

- **Déployer un programme incitatif** destiné à la revitalisation de sites vétustes;
- **Offrir des allègements fiscaux** pour la transformation et l'amélioration des bâtiments et des sites, en tenant compte des exigences de résilience climatique;
- **Développer des outils d'investissement**²⁹ permettant à la Ville de participer à des projets structurants et d'en maximiser les retombées économiques et sociales.

27 Sherbrooke se doit d'obtenir une dérogation, au même titre que Montréal et Québec, pour pouvoir se doter, via Entreprendre Sherbrooke, de fonds d'investissement (amorçage/commercialisation et adaptation numérique) similaires à ceux de ces deux villes.

28 Concept à définir pour atteindre les objectifs environnementaux de la Ville.

29 Les outils ont été énumérés dans les axes à développer, à la sous-section « Maîtrise foncière ».

7.3.3 Communications

La Ville reconnaît sa responsabilité de communiquer efficacement sa vision aux acteurs concernés par la mise en œuvre de la Politique. Pour ce faire, elle s'engage à déployer un plan de communication³⁰ structuré, qui appuiera cette vision ainsi que ses stratégies et ses réalisations.



Premier volet : informer, former et mobiliser

Le premier volet repose sur une série d'initiatives visant à former, informer et sensibiliser le personnel de l'appareil municipal et les parties prenantes (pôle du savoir, entreprises, promoteurs immobiliers, etc.).

Trois considérations motivent ces efforts :

1. **Améliorer la communication** avec les acteurs industriels et technologiques, internes comme externes;
2. **Assurer la mise en œuvre efficace** de la Politique, nécessitant une communication régulière pour favoriser l'adhésion;
3. **Soutenir le développement de la zone d'innovation quantique** en déployant une campagne d'information à l'intention non seulement de la population en général, mais également pour les auditoires économiques et technologiques, les médias, les partenaires socio-économiques et les parties prenantes de l'appareil municipal, national et international³¹.

³⁰ Le terme « communication » doit ici être compris comme l'obligation de greffer à la Politique un ensemble d'initiatives directement liées à la mobilisation et à l'acceptabilité sociale de ladite Politique (formations, présentations et informations ciblées).

³¹ La campagne d'information se réalisera dans une approche concertée avec DistriQ et les partenaires fondateurs de la zone d'innovation.

Deuxième volet : positionner Sherbrooke comme un pôle d'excellence

Parallèlement, la Ville mettra en place une stratégie de communication visant à renforcer son attractivité et sa notoriété en consolidant son image de pôle du savoir et de l'innovation. Cette stratégie de marketing territorial vise à faire rayonner Sherbrooke aux niveaux national et international, ce qui permettra d'attirer une main-d'œuvre hautement qualifiée et des investissements internationaux.

En outre, la Ville vise à :

- Propulser ses secteurs d'excellence et leurs retombées économiques;
- Mettre de l'avant les liens entre les établissements du savoir et le développement économique, industriel et technologique;
- Atteindre ses objectifs d'attraction et de rétention de talents;
- Obtenir la reconnaissance de capitale du quantique;
- Attirer des investissements internationaux.

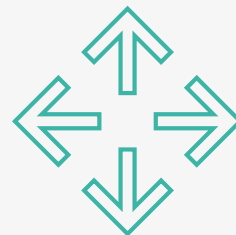
« S'assurer que Sherbrooke rayonne internationalement. »

« Promouvoir la Ville pour attirer des investisseurs. »



8. APPLICATION ET MISE EN ŒUVRE

Le déploiement de la Politique de développement industriel et technologique se traduira par un ensemble d'actions, inhérentes aux neuf stratégies, dont les objectifs seront à la fois simples, définis dans le temps et surtout mesurables.



Le développement d'une économie basée sur le concept d'économie régénérative nécessite des changements de paradigmes importants qui impliquent une période de transition. C'est pourquoi la Ville privilégie une approche progressive, appuyée sur un plan d'action flexible et évolutif.

Bien que l'implantation se fasse par étape, le virage sera immédiat. Dès le départ, des actions concrètes seront mises en place. Elles seront accompagnées de campagnes de formation, d'information et de sensibilisation destinées au personnel de l'appareil municipal et aux parties prenantes (pôle du savoir, entreprises, promoteurs immobiliers, etc.). La communication jouera un rôle clé, tant pour faire rayonner Sherbrooke que pour améliorer la collaboration avec ses partenaires.

La Ville se positionne comme un moteur de changement, favorisant une approche participative et collaborative par opposition à une approche strictement réglementaire. En misant sur l'engagement des acteurs économiques, institutionnels et citoyens, elle cherche à créer un environnement propice à l'innovation et à la co-construction de solutions durables. Cette dynamique s'inscrit dans une vision de prospérité globale, où le développement économique s'harmonise avec la résilience environnementale et le bien-être collectif.

9. CONCLUSION

La mise en œuvre de cette Politique de développement industriel et technologique représente un pas décisif pour Sherbrooke dans sa volonté de devenir le leader régional en matière d'innovation durable et de croissance responsable. En articulant ses efforts autour de la transition écologique, de l'attraction de talents et de la consolidation de son tissu économique, la Ville est résolument tournée vers l'avenir.

À travers des stratégies innovantes, un accompagnement ciblé des entreprises et une coopération renforcée avec les acteurs du savoir et de l'innovation, Sherbrooke entend créer un environnement propice à la prospérité, tout en répondant aux défis environnementaux, sociaux et économiques qui façonneront l'avenir de la région.

L'adaptation de ses filières clés aux enjeux contemporains garantira à Sherbrooke de continuer à se distinguer, non seulement comme un pôle économique majeur, mais aussi comme une ville soucieuse de son impact environnemental et du bien-être collectif par l'implantation du concept d'économie régénérative.

Cette Politique est un outil vivant, en constante évolution, qui doit permettre à la Ville de s'ajuster à des réalités changeantes tout en restant fidèle à ses valeurs de durabilité, d'innovation et de prospérité partagée. En unissant les forces de ses citoyens, citoyennes, entreprises, établissements et institutions, Sherbrooke saura relever les défis futurs et saisir les opportunités d'un monde en constante mutation.

Enfin, la Politique devient le guide des priorités et la gardienne de la vision. Les actifs stratégiques de Sherbrooke, ses outils de développement et les leviers dont elle dispose lui assureront un rayonnement à la hauteur de ses ambitions.

10. REMERCIEMENTS

La Ville de Sherbrooke tient à remercier les nombreuses personnes ayant participé à l'élaboration de cette Politique.

Les membres du groupe de travail

- Philippe Cadieux, directeur général, Service du développement économique (Ville de Sherbrooke)
- Stephen Cabana, directeur adjoint, Service du développement économique (Ville de Sherbrooke)
- Annie Jodoin, coordonnatrice aux affaires immobilières et foncières, Service du développement économique (Ville de Sherbrooke)
- Nathalie Prince, conseillère en développement industriel et technologique, Service du développement économique (Ville de Sherbrooke)
- François Leduc, directeur général, Entreprendre Sherbrooke

Les membres de la Commission du développement économique

- Christelle Lefèvre, conseillère municipale du district de Saint-Élie
- Annie Godbout, conseillère municipale du district de Rock Forest
- Paul Gingues, conseiller municipal du district de l'Université
- Fernanda Luz, conseillère municipale du district du Carrefour

Les personnes ayant participé aux consultations sur les enjeux, les opportunités et la vision liés au développement des secteurs industriel et technologique

Au total, une centaine de personnes issues des milieux de l'entrepreneuriat, du secteur privé et de l'écosystème économique local ont été consultées. La Ville remercie tout particulièrement :

- La vingtaine de gestionnaires d'entreprises et de partenaires institutionnels qui ont participé aux entrevues individuelles;
- Tous les participants et participantes à la consultation du 14 mars 2024 :
 - Les 29 personnes à la table « entreprise », représentant les entreprises des secteurs industriel et technologique;

- Les 16 personnes à la table « immobilière », rassemblant des promotrices et promoteurs immobiliers, des entrepreneures et entrepreneurs généraux, des architectes, des propriétaires d'entreprises et des bureaux d'études;
- Les 15 personnes à la table « partenaire », rassemblant les organismes et ministères à vocation économique, les créneaux d'excellence, etc.;
- Les 16 personnes à la table « innovation et savoir », rassemblant les universités, les collèges, les centres de formation professionnelle et quelques centres de recherche.

Les experts-conseils et expertes-conseils

- Louis Grenier, Lgp
- Caroline Gagnon, Lgp
- Julie Salvail, Lgp

Les personnes qui ont contribué à la révision des textes et à la production graphique de cette Politique

- Secrétariat du Service du développement économique (Ville de Sherbrooke)
- Service des communications et de l'expérience citoyenne (Ville de Sherbrooke)



Source de l'image : Entreprendre Sherbrooke

Avec la participation financière de

Québec 

Ville de
Sherbrooke