



Municipalité de Russell Plan stratégique de développement économique

21 décembre 2017

FINAL

Municipalité de
RUSSELL
Township



Table des matières

Résumé analytique	1
1. Introduction	6
1.1 Objectif : Le plan stratégique de développement économique : pourquoi maintenant?	6
Méthodologie	7
1.2 Structure des plans stratégiques	7
2. Comprendre notre paysage économique.....	10
2.1 Étude du document d’analyse du contexte.....	10
2.2 Analyse de la base économique	11
3. Comprendre notre compétitivité.....	14
3.1 Aperçu du processus de consultation	14
3.2 Analyses FFOM et FOAR	14
4. Définir notre proposition de valeur unique	26
4.1 Les moteurs de l’économie de la Municipalité de Russell	27
4.2 Comprendre l’Investissement global pour la Municipalité de Russell	39
5. Bâtir notre avenir économique	43
5.1 Vision et principes généraux	43
5.2 Objectifs stratégiques.....	44
5.3 Plan de mise en œuvre.....	70
Annexe A – Étude du contexte et analyse de la base économique	80
Annexe B – Résultats des consultations	121

Ce plan stratégique de développement économique a été rendu possible grâce au financement d’Investir au Canada.





Crédits photographiques (de gauche à droite, ligne par ligne):

Couverture – J. Paul Deveau; Roland Piette; Roland Piette; Eric Deschamp

Résumé analytique – J. Paul Deveau; Russell Township

Chapitre 1 – Eric Deschamps; Roland Piette; Chapitre 2 – J. Paul Deveau; Roland Peitte

Chapitre 3 – Roland Piette; Russell Township; Chapitre 4 - Roland Piette; Eric Deschamps

Chapitre 5 – Sylvie Brault; Russell Township; Annexes – J. Paul Deveau



Résumé analytique



Résumé analytique

La Municipalité de Russell est l'une des collectivités ontariennes qui grandit le plus rapidement, avec un taux de croissance de 33 % au cours des 15 dernières années. La municipalité occupe un emplacement stratégiquement avantageux à la frontière est de la Capitale nationale du Canada, et bénéficie d'un boom de la croissance résidentielle, du revenu des ménages et de la compétitivité des coûts de l'immobilier en comparaison avec Ottawa ou d'autres régions comme Kemptville (North Grenville).

La municipalité est également proche de l'autoroute Transcanadienne 417 et à peine à 15 minutes de l'Aéroport international MacDonald-Cartier. Les investissements récents dans l'amélioration et l'agrandissement des pistes cyclables, un nouveau dôme sportif 4 saisons et une bibliothèque publique neuve dans le village de Russell sont complétés par de nouveaux terrains commerciaux à Embrun, l'extension des services dans le parc commercial et des terrains industriels à la jonction de la 417.

L'économie de la Municipalité de Russell est présentement au seuil d'une transformation d'envergure. C'est tangible et imminent. Les projets d'extension des services d'eau et d'égouts dans le Parc Industriel 417 vont ajouter à l'intérêt déjà fort pour le développement et le lancement d'industries. L'achèvement récent des extensions de services dans le Parc Commercial d'Embrun a aussi ouvert la porte à de nouvelles opportunités d'investissements. Lorsqu'on prend aussi en compte la grande compétitivité des frais de développement et des taxes municipales pour les nouvelles constructions commerciales, industrielles et résidentielles, il est clair qu'il y a de nombreux avantages concurrentiels à établir une entreprise dans la municipalité.

Quand une collectivité a connu une croissance considérable et peut s'attendre à poursuivre sa trajectoire de croissance dans un avenir prévisible, plusieurs opportunités peuvent se présenter d'elles-mêmes, mais elles ne correspondent pas toujours à la vision que la collectivité a de son avenir. La création d'un Plan stratégique de développement économique fort et cohérent trace la voie à suivre pour développer l'économie locale et régionale d'une manière qui soit à la fois voulue et flexible.

Le Plan stratégique de développement économique est basé sur la prémisse que la collectivité peut développer une vision locale et des objectifs stratégiques pour accomplir ce qu'elle veut devenir, déterminer les actions qui la mèneront dans cette direction, et identifier les manières de mesurer et de faire le suivi des progrès effectués.

Le Plan stratégique de développement économique est basé sur la prémisse que la collectivité peut développer une vision locale et des objectifs stratégiques pour accomplir ce qu'elle veut devenir, déterminer les actions qui la mèneront dans cette direction, et identifier les manières de mesurer et de faire le suivi des progrès effectués.

Comprendre le paysage économique de la Municipalité de Russell

Le développement économique est le processus d'attirer de nouveaux investissements dans une collectivité, de conserver l'argent au sein des entreprises locales et de créer de nouvelles entreprises qui remplacent des biens et services importés ou comblent des besoins importants qui manquent présentement, ou peuvent continuer à être diversifiés. Le développement économique peut être planifié et entretenu.



Ce processus est soutenu par les secteurs clés qui dirigent l'argent de l'extérieur vers la collectivité, appelés moteurs économiques. La manufacture, l'agriculture, la finance et l'assurance, l'immobilier, les services scientifiques et techniques professionnels ainsi que le tourisme apportent tous des investissements neufs à la Municipalité de Russell. Comme plusieurs résidents continuent de dépenser leur argent dans d'autres collectivités où ils travaillent, comme Ottawa, le développement de commerces de détail, de services aux personnes et d'options de restauration en nombre suffisant devient aussi une priorité afin d'endiguer les pertes économiques. De plus, une préoccupation parallèle concerne la diversification et l'amélioration des emplois locaux de qualité, afin que moins de résidents aient à se rendre ailleurs pour travailler.

En même temps, plusieurs aspects du développement économique demandent de l'attention. Ceux-ci incluent la propension à investir et les activités visant à attirer les investissements, la rétention et l'expansion des entreprises, ainsi qu'un soutien aux entrepreneurs de start-ups (jeunes entreprises). Le « jardinage » économique est aussi une activité importante, car elle pointe vers un but fondamental de la municipalité : créer les conditions qui permettent aux entreprises de croître, prospérer ou se relocaliser/s'agrandir dans la Municipalité de Russell. Cela inclut des activités comme l'installation d'infrastructures adéquates et l'adoption de politiques favorables aux entreprises, mais aussi d'assurer la compétitivité des coûts, effectuer des communications d'ampleur et améliorer la qualité des services collectifs dont veulent les entreprises, la main d'œuvre et les résidents.

Finalement, une discussion est consacrée à la compréhension de l'investissement global en tant que produit pour développer plusieurs capacités critiques. Cela inclut les partenariats qu'a la Municipalité de Russell concernant l'attraction des investissements, les forces sectorielles, la gestion des initiatives, l'identification des lacunes dans les chaînes logistiques, l'emplacement stratégique de la Municipalité, et l'Accord économique et commercial global nouvellement lancé avec l'Union européenne.

Avec ces considérations, et d'autres, en tête, ce Plan stratégique de développement économique rassemble les besoins en moteurs économiques avec les aspirations de la collectivité. Le résultat propose un cadre pour la planification du développement économique, l'investissement et les actions à prendre.

La vision pour une économie forte dans la Municipalité de Russell est...

Un endroit où les amis et la famille se rassemblent, dans une collectivité belle et prospère soutenue par des entreprises fortes et capables de tirer profit des opportunités – le tout maintenu en harmonie par une municipalité qui s'implique et offre son support.

Les **principes directeurs** de la Municipalité de Russell sont...

1. **Prendre soin des entreprises et des résidents** : nous sommes une municipalité qui a à cœur les besoins de nos entreprises locales et de nos résidents, et nous faisons des efforts sincères pour assurer leur satisfaction, leur bien-être et leur succès.
2. **Croissance équilibrée** : nous sommes une municipalité qui travaille activement à croître de façon à améliorer notre économie sans pour autant sacrifier le charme rural et les facteurs de qualité de vie qui ont toujours attiré et retenu les résidents et les entreprises.
3. **Créer et améliorer les relations** : nous sommes une municipalité qui bâtit activement des relations avec sa communauté d'affaires et ses résidents, et qui communique efficacement pour partager l'information, sensibiliser et apprendre de ses acteurs-clés.



4. **Orienté vers les solutions** : nous sommes une municipalité qui offre des solutions plutôt que des contraintes. Nous facilitons la navigation à travers les politiques, les programmes et les services gouvernementaux au bénéfice de notre communauté d'affaires.

Le Plan stratégique inclut aussi une série d'objectifs stratégiques enracinés dans les aspirations de la collectivité. Au total, 22 initiatives recommandées sont présentées sous les objectifs stratégiques suivants :

Objectif stratégique n° 1: Améliorer la préparation à l'investissement et les efforts d'attraction

1. Assurer l'achèvement des services au Parc Industriel 417
2. Développer et mettre à jour l'inventaire des terrains disponibles en conjonction avec les Comtés unis de Prescott & Russell pour permettre son intégration à l'outil SIG *a la Carte*
3. Initier un groupe de travail du parc commercial avec les entreprises de la région
4. Développer un profil de la collectivité et un fichier de données qui mettent l'accent sur la Municipalité de Russell en tant que bon endroit où investir
5. Développer et mettre en œuvre un protocole de gestion des pistes
6. Concentrer les efforts d'attraction des investissements sur le secteur manufacturier et les autres secteurs connexes qui conviennent le mieux aux parcs commercial et Industriel 417
7. Développer les connaissances au sujet de l'accord économique et commercial global

Objectif stratégique n° 2: Rechercher activement le développement et l'attraction des commerces de détail, des services aux personnes et de restauration qui sont les mieux adaptés

8. Identifier activement et approcher les commerces de détail, les services aux personnes et de restauration qui sont les mieux adaptés afin de les attirer à la Municipalité de Russell
9. Reconnaître la valeur des commerces de détail, des services aux personnes et des établissements de restauration existants

Objectif stratégique n° 3: Continuer de promouvoir la Municipalité de Russell comme un lieu d'une qualité sans pareil

10. Continuer de promouvoir les plans d'amélioration communautaire
11. Mettre en œuvre un plan de revitalisation de la rue Principale d'Embrun
12. Favoriser le développement de propriétés commerciales à usage mixte permettant le partage de l'espace entre petits bureaux
13. Attirer et retenir davantage de jeunes adultes dans la région

Objectif stratégique n° 4: Accroître l'implication des acteurs-clés du monde des affaires et les communications

14. Poursuivre les ateliers de développement des compétences
15. Élaborer une stratégie de communication pour le développement économique



16. Rectifier les perceptions erronées via des efforts concertés de sensibilisation
17. Mettre en œuvre un registre obligatoire d'entreprises afin d'accroître l'implication de celles-ci et d'améliorer les informations industrielles
18. Mettre en œuvre un sondage statistiquement valide sur la rétention et l'expansion des entreprises afin d'identifier scientifiquement les questions cruciales qui requièrent de l'attention à un niveau que l'on peut généraliser à l'ensemble de la population, et qui identifie les « drapeaux rouges » (mauvaises nouvelles) et « drapeaux verts » (bonnes opportunités) parmi les entreprises.
19. Continuer de recenser et de mettre à jour les classements nationaux et provinciaux qui font la promotion de la Municipalité de Russell pour sa qualité de lieu et sa qualité de vie
20. Prévoir des solutions alternatives en cas de changements rapides des taux d'intérêt
21. Prévoir des solutions alternatives concernant l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)
22. Prévoir des solutions alternatives concernant la menace que constitue Ottawa pour la Municipalité de Russell ou sa compétitivité

Le plan de développement économique Stratégique établit aussi une voie à suivre pour la mise en œuvre, incluant les actions à prendre, étape par étape, pour soutenir chaque initiative recommandée, ainsi que des recommandations de partenariats (internes et externes à la municipalité). La section du suivi convertit les initiatives recommandées en termes de ressources et de budget, et identifie des mesures de performance pour évaluer les progrès.



Chapitre 1



1. Introduction

La Municipalité de Russell est l'une des collectivités ontariennes qui grandit le plus rapidement, avec un taux de croissance de 33 % au cours des 15 dernières années. Située à la frontière est de la Capitale Nationale et desservie par l'autoroute 417, qui relie Ottawa à la frontière québécoise, la Municipalité de Russell a récolté les bénéfices de l'essor de la Capitale nationale. Bien établi, le vaste secteur de la construction est la preuve d'une croissance tant locale que régionale. Avec 69% de sa population active qui travaille à l'extérieur de la municipalité, la Municipalité de Russell a un revenu médian des ménages plus élevé lorsque comparé avec tous les éléments de comparaison majeurs (Ottawa, La Nation, Clarence-Rockland, North Grenville et l'Ontario).

Malgré les nombreux résultats positifs de cette croissance, comme un revenu disponible conséquent, les améliorations aux infrastructures et aux aires de loisirs extérieurs, et les plans d'amélioration patrimoniaux et communautaires, il reste néanmoins des défis à relever. Tout d'abord, le nombre et la diversité des commodités n'ont pas suivi l'essor de la population. Il y a le problème des pertes économiques, car les résidents dépensent de l'argent à Ottawa ou dans d'autres municipalités s'ils travaillent à l'extérieur de la Municipalité de Russell. Les manufactures et autres industries de production commencent à peine à prendre de l'élan dans la région, et plusieurs entreprises existantes sont l'affaire d'une seule personne, ou comptent un faible nombre d'employés, mais sont en quête d'espace supplémentaire pour croître.

L'économie de la Municipalité de Russell est présentement au seuil d'une transformation d'envergure. C'est tangible et imminent. Les projets d'extension des services dans le Parc Industriel 417 vont ajouter à l'intérêt déjà fort pour le développement et le lancement d'industries. L'achèvement récent des extensions de services dans le Parc Commercial d'Embrun a aussi ouvert la porte à de nouvelles opportunités d'investissements.

1.1 Objectif : Le plan stratégique de développement économique : pourquoi maintenant?

Quand une collectivité a connu une croissance considérable et peut s'attendre à poursuivre sa trajectoire de croissance dans un avenir prévisible, plusieurs opportunités peuvent se présenter d'elles-mêmes, mais elles ne correspondent pas toujours à la vision que la collectivité a de son avenir. La création d'un plan stratégique de développement économique fort et cohérent trace la voie à suivre pour développer l'économie locale et régionale d'une manière qui soit la fois voulue et flexible.

Ce plan stratégique de développement économique illustre comment la Municipalité et ses partenaires peuvent travailler ensemble pour améliorer l'emploi, le soutien aux entreprises et les opportunités d'investissements qui bénéficieront à la collectivité. Le Plan est basé sur la prémisse que la collectivité peut développer une vision locale et des objectifs stratégiques pour accomplir ce qu'elle veut devenir, déterminer les actions qui la mèneront dans cette direction, et identifier les manières de mesurer et de faire le suivi des progrès effectués. Utilisé de manière systématique et dans une perspective à long terme, le Plan permettra à la Municipalité de Russell d'accroître sa base économique tout en conservant ses valeurs fondamentales et en augmentant la qualité de vie individuelle.



Ce plan stratégique de développement économique intègre ainsi ces considérations dans un document évolutif que l'on peut mettre à jour et peaufiner au fil du temps. L'évolution des forces économiques, parfois hors du contrôle de la Municipalité, peut offrir de nouvelles opportunités et nouveaux défis, et ce cadre de travail offre suffisamment de flexibilité pour qu'on puisse les aborder lorsqu'ils apparaissent.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour élaborer ce plan stratégique combine la recherche et l'analyse du contexte actuel dans la Municipalité de Russell, Ottawa et plusieurs collectivités avoisinantes, ainsi que la province. Le projet inclut une consultation exhaustive et un processus d'implication des acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité. Le résultat de ces efforts nous donne une base d'objectifs stratégiques documentés pour la Municipalité, ainsi que les actions à mener pour mettre en œuvre ces objectifs.

Les éléments détaillés du projet incluent :

- **Lancement du projet** – Rencontre sur le lancement, charte du projet, plan de travail et plan de consultation de la population
- **Recherche et implication** – Analyse du contexte, analyse économique, implication des acteurs-clés (entrevues, discussions avec un groupe témoin)
- **Directions stratégiques et planification des mesures** – analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) et des forces, opportunités, aspirations et résultats (FOAR); évaluations de la compétitivité sectorielle et proposition de valeur, choix des orientations et opportunités à venir, planification des mesures, et rédaction du rapport final
- **Conclusion du projet** – Finalisation du plan stratégique de développement économique et présentation au conseil municipal

1.2 Structure des plans stratégiques

Après ce chapitre introductif, le reste du PS se divise entre les sections suivantes :

- **Comprendre notre paysage économique** – un aperçu des découvertes majeures de l'analyse du contexte et de l'analyse économique, incluant des analyses détaillées en annexe A.
- **Comprendre notre compétitivité** – un aperçu des méthodes utilisées dans la consultation des acteurs-clés, suivi d'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) et des forces, opportunités, aspirations et résultats (FOAR). Ces analyses se basent sur les résultats de la consultation en plus d'autres constats découverts lors des analyses du contexte et de l'économie. Les résultats détaillés des consultations se trouvent en annexe B.

Définir notre proposition de valeur unique – Ce processus permet d'évaluer les moteurs économiques existants et potentiels, ainsi que leur lien dans la création du type d'économie qui corresponde aux aspirations de la collectivité et de la direction municipale.



- **Bâtir notre avenir économique** – Une présentation détaillée des objectifs stratégiques de la Municipalité pour le développement économique, accompagnée d'un plan d'action et d'un guide de mise en œuvre qui servent de schéma pour les activités de développement économique, éclairent la prise de décision et identifient les rôles de chacun durant tout le processus.
- **Annexe technique** – Cette section comprend toutes études nécessaires (analyses du contexte et de l'économie) ainsi que les conclusions des consultations utilisées pour élaborer les différents éléments du plan stratégique.



Chapitre 2



2. Comprendre notre paysage économique

La Municipalité de Russell s'est embarquée dans un périple aussi important qu'intentionnel afin d'assurer à sa collectivité un avenir économique qui apporte la prospérité et le bonheur, et qui corresponde aux besoins de ses résidents, entreprises et visiteurs.

Avant même de formuler une stratégie, la Municipalité de Russell doit faire l'inventaire de son paysage politique actuel et de son empreinte socio-économique, le tout servant à comprendre l'état présent de la collectivité. Une fois le « présent » compris, il est plus facile de déterminer une trajectoire qui corresponde aux désirs de la Municipalité de Russell, ainsi que les moyens de parvenir à destination.

Cette section présente un aperçu des conclusions obtenues du document d'analyse du contexte et de l'analyse de la base économique. Les versions détaillées de chaque élément sont dans l'annexe A.

2.1 Étude du document d'analyse du contexte

Nous avons examiné une série de documents existants provenant de la Municipalité ainsi que des documents pertinents provenant des Comtés unis de Prescott & Russell. Les thèmes clés sont résumés ci-dessous :

- Le Parc Industriel 417 offre à la Municipalité de Russell des occasions considérables de créer de l'emploi et d'augmenter son assiette fiscale. Ces dernières années, il s'agit de la principale source de croissance dans la municipalité.

Davantage d'occasions d'augmenter la croissance pourraient voir le jour si les services étaient étendus à plus de terrains. Cela permettrait d'augmenter la concentration de l'emploi au sein du parc industriel et de diversifier les types d'entreprises qui s'y trouvent.

- La Municipalité de Russell se focalise déjà sur le développement de la qualité du lieu comme atout, incluant des aires et des infrastructures de loisir. L'objectif est d'augmenter la satisfaction des résidents, mais aussi de faire valoir la qualité du lieu comme atout permettant d'attirer de nouveaux citoyens.

Les investissements tels que le dôme sportif neuf et un réseau de sentiers indiquent que les loisirs et la qualité du lieu sont des priorités pour la Municipalité de Russell.

- Compte tenu de la croissance récente et projetée, on anticipe des problèmes de circulation à venir dans la Municipalité de Russell. Les besoins spécifiques concernent le trafic nord-sud vers l'Autoroute 417, ainsi que les solutions alternatives : transports publics et pistes cyclables.
- Améliorations communautaires diverses et revitalisation du centre-ville. Ceci inclut les améliorations d'enseignes et de façades, l'aménagement des entrées, l'accès aux stationnements, l'aménagement du boulevard (plantes, bancs) et l'art public. Les plans d'aménagement communautaires mettent l'accent sur les améliorations cosmétiques et esthétiques dans les entreprises locales des villages de Russell et Embrun.
- Les résidents désirent davantage d'emplois locaux et des opportunités d'emploi plus variées.



- La préférence politique (tirée des plans locaux et provinciaux officiels) est de promouvoir l'augmentation de la densité de construction, incluant des propriétés à usage mixte, et une prérogative visant à poursuivre l'accroissement de la population de la Municipalité de Russell

L'étude des documents contextuels a aussi révélé qu'il existe plusieurs synergies entre divers instruments politiques, ce qui est un compliment sur la capacité de la Municipalité à adopter une appréciation holistique des considérations économiques au sein d'une compréhension plus globale de la vie en collectivité, la prospérité et le bonheur.

2.2 Analyse de la base économique

Une analyse de la base économique fournit un aperçu des indicateurs économiques et démographiques actuels au sein d'une collectivité et aide à identifier les industries clés. On a comparé la Municipalité de Russell à La Nation, Clarence-Rockland, North Grenville, Ottawa, et l'Ontario.

Éléments clés de l'analyse de la base économique

Les éléments majeurs suivants ont émergé de l'analyse économique :

- La population de la Municipalité de Russell a explosé au cours des 15 dernières années, de 12 412 à 16 520 (+33 %); dépassant tout autre sujet comparable dans l'Est de l'Ontario. Lors du dernier recensement seulement, la population a augmenté de 8 % (1 273 personnes).
- On y trouve la preuve qu'un grand nombre de propriétaires d'entreprises indépendants n'ont pas d'autre employé qu'eux-mêmes. Cela peut indiquer un nombre élevé d'entreprises à domicile. Les consultations ont permis de déceler l'expression d'un besoin pour des locaux commerciaux pour certaines de ces entreprises au sein de la municipalité. Un espace de travail mixte pourrait s'avérer une solution pour régler le manque de locaux commerciaux à disposition des petites entreprises basées présentement à domicile.
- 68 % des résidents font la navette hors de la Municipalité de Russell pour leur travail. 54% des emplois existants dans la Municipalité de Russell sont occupés par des individus provenant de l'extérieur de Russell. Il y a une disjonction entre ceux qui entrent et ceux qui sortent de Russell pour travailler. Encourager les résidents de Russell d'y rester augmentera le niveau de dépense au sein de la collectivité, et empêchera la municipalité de devenir un dortoir. Ces résultats soulignent aussi l'importance de diversifier les industries locales.
- La Municipalité de Russell éprouve une chute considérable de sa population âgée entre 20-34 ans. Ce groupe d'âge constituant une portion significative de la population active, la Municipalité de Russell manque de jeunes travailleurs qualifiés. Cela peut expliquer pourquoi tant de gens font la navette à Russell pour travailler. Instaurer des stratégies pour retenir et attirer les jeunes peuvent être un moyen de combattre cette forte baisse. De plus, retenir ou attirer les jeunes peut servir d'outil de développement commercial ou d'attraction d'investissements de plusieurs façons, mais particulièrement en fournissant une main-d'œuvre moins chère, les jeunes travailleurs étant généralement moins expérimentés et donc moins rémunérés. Aussi, la main d'œuvre jeune tend à être plus énergique et peut contribuer au succès d'entreprises établies par des approches ou des aptitudes modernisées.
- Le revenu médian individuel et celui des ménages dans la Municipalité de Russell sont plus élevés que ceux de toutes les collectivités comparables. Ce résultat est un bon indicateur de la qualité de



vie en raison de la croissance anticipée du revenu disponible. Des salaires plus élevés peuvent se traduire par un appétit pour des marchandises commerciales de plus haut niveau. En contrepartie, l'augmentation des salaires et des dépenses peut engendrer plus de défis, comme celui d'égaliser les attentes salariales locales comparées à celles d'Ottawa. Pour les entreprises intéressées, recruter de jeunes professionnels localement peut être un défi compte tenu des attentes salariales de ceux-ci.

- En plus de salaires plus élevés que la moyenne, la Municipalité de Russell dépasse aussi La Nation et Clarence-Rockland pour la valeur des logements. La valeur des logements peut aussi être un facteur qui contribue à expliquer la chute de la population âgée de 20 à 34 ans. Les personnes qui reviennent s'installer après leurs études, ou souhaitent acheter leur première maison, pourraient se tourner vers des collectivités voisines où les coûts de logement sont moins élevés. Fournir un éventail d'options résidentielles qui inclut une gamme plus vaste de logements abordables (c.-à-d. appartements, duplex ou usage mixte) pourrait encourager ceux qui reviennent, ou inciter de nouveaux résidents à s'établir dans la collectivité.
- En comparaison avec l'Ontario et Ottawa, il y a un manque flagrant d'individus possédant un niveau d'éducation universitaire (Baccalauréat ou plus élevé). La Municipalité de Russell se classe néanmoins plus haut que La Nation et Clarence-Rockland pour les individus possédant une éducation universitaire. Le profil d'éducation est un indicateur socio-économique important, car il révèle la capacité d'une collectivité à combler les emplois d'entreprises nouvelles ou existantes. Une moyenne plus basse que l'Ontario et Ottawa en ce qui a trait aux individus ayant une éducation universitaire peut s'expliquer par un « exode des cerveaux », faisant que ces personnes quittent la municipalité en quête d'emplois plus spécialisés, dans un centre urbain plus grand ou autre. L'exode des cerveaux explique aussi la chute notable de la population âgée de 20 à 34 ans.
- La construction, l'agriculture, les services et les industries professionnels, scientifiques et techniques sont des industries présentes dans la Municipalité de Russell qui montrent une force particulière au niveau de la densité commerciale. La construction comme les services sont des secteurs d'emploi solides. D'autres industries en bonne santé incluent l'immobilier et la finance/assurance. Bien qu'il soit important d'encourager ces industries pour favoriser la croissance, la Municipalité de Russell a aussi manifesté le besoin de diversifier ses emplois et d'accueillir des entreprises qui génèrent une plus grande densité d'emploi. La Municipalité peut cibler et favoriser des industries spécifiques afin d'amener une gamme d'emplois plus large. Fournir des services au Parc Industriel 417 pourrait aussi causer un paysage industriel diversifié. La croissance encourageante du secteur manufacturier indique que c'est une industrie émergente qui peut encore s'épanouir. Cela pourrait aider à créer des emplois locaux bien rémunérés qui correspondent aux objectifs de densité d'emploi de la Municipalité.



Chapitre 3



3. Comprendre notre compétitivité

Cette section comporte un aperçu des méthodes de consultation utilisées pour compléter les conclusions de l'étude du contexte et celles de l'analyse économique, ainsi que l'application de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) et des forces, opportunités, aspirations et résultats (FOAR).

3.1 Aperçu du processus de consultation

Deux méthodes d'implication des acteurs-clés ont été utilisées pour rassembler de l'information pour les analyses FFOM et FOAR. Les voici :

- **Entrevues individuelles** – Cette méthode de consultation a impliqué 15 dirigeants (issus du monde des affaires ou responsables communautaires) qui connaissent bien le climat économique de la Municipalité de Russell. D'une durée de 20 à 30 minutes, les entrevues ont eu lieu soit en personne, soit au téléphone. Les participants ont été informés des paramètres et de l'objectif de l'étude, et que leurs informations personnelles et professionnelles demeureraient confidentielles. Les résultats des entrevues ont été regroupés et analysés en utilisant une analyse qualitative basée sur des thèmes communs.
- **Ateliers de groupes de discussion** – On a mené deux ateliers de groupes de discussion : un avec le personnel sénior et l'administration de la Municipalité de Russell, l'autre avec le conseil, qui fut une session ouverte à l'occasion d'une réunion extraordinaire du conseil. On a posé les mêmes questions aux deux groupes. Un bref exposé des conclusions de l'analyse économique a précédé une période de discussion ouverte, menée par un modérateur.

Une vue d'ensemble détaillée de l'analyse des entrevues et des deux ateliers de groupe de discussion est disponible dans l'annexe B.

3.2 Analyses FFOM et FOAR

Évaluer la compétitivité d'une collectivité implique de consolider les résultats découverts dans l'étude de contexte, l'analyse économique et les efforts de consultation. Ce plan stratégique de développement économique est le point culminant qui résulte de deux analyses étroitement reliées : l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) et celle des forces, opportunités, aspirations et résultats (FOAR).

Voici les éléments clés d'une analyse FFOM :

- **Forces** : les attributs positifs ou les atouts actuels de la Municipalité de Russell, spécifiquement en comparaison avec l'ensemble de la région (c.-à-d. Ottawa, les Comtés unis de Prescott & Russell) et l'Ontario.
- **Faiblesses** : les problèmes liés aux caractéristiques locales qui limitent le développement économique présent ou futur de la Municipalité de Russell.
- **Opportunités** : les domaines dans lesquels la Municipalité de Russell peut remédier à ses faiblesses ou transformer ses forces en avantages concurrentiels.



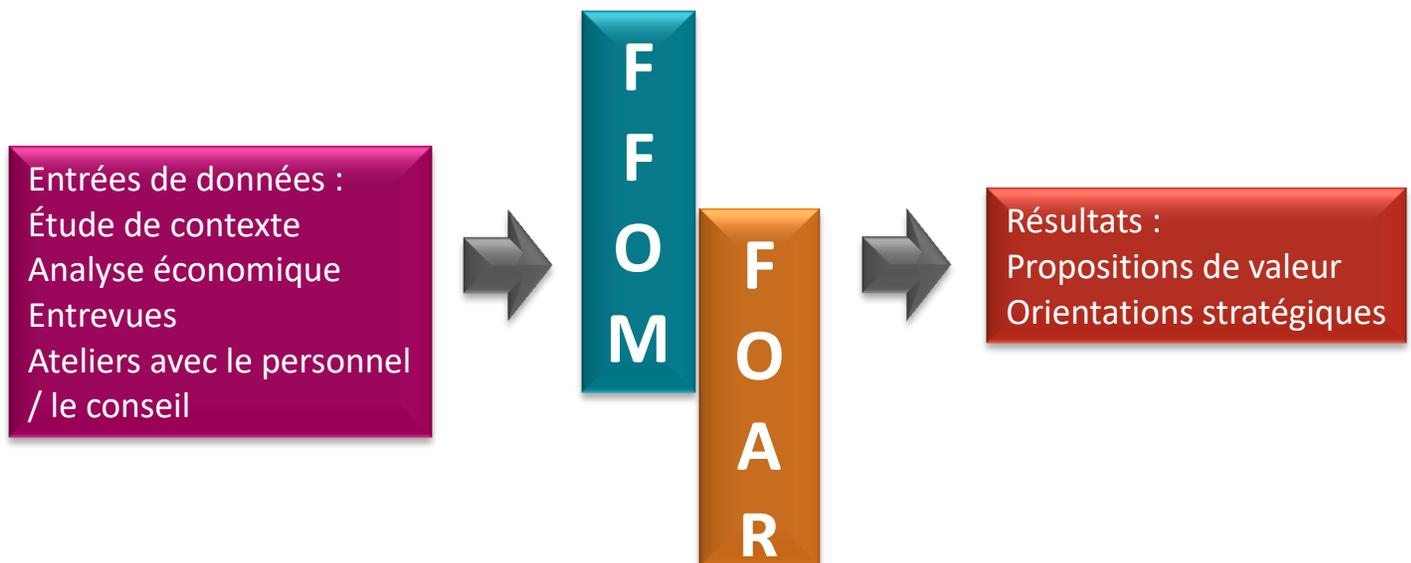
- **Menaces** : les tendances ou les caractéristiques qui menacent l'avenir de la Municipalité de Russell ainsi que son pouvoir d'attraction de nouvelles industries, et qui représentent de possibles désavantages concurrentiels.

L'analyse FOAR constitue un modèle d'enquête appréciative qui aide à dépasser l'état actuel des choses en identifiant les éléments d'une vision afin de comprendre au mieux s'ils sont efficaces. Le modèle FOAR inclut ce qui suit :

- **Forces** : les attributs positifs ou les atouts actuels de la Municipalité de Russell, spécifiquement en comparaison avec l'ensemble de la région (c.-à-d. Ottawa, les Comtés unis de Prescott & Russell) et l'Ontario.
- **Opportunités** : les domaines dans lesquels la Municipalité de Russell peut remédier à ses faiblesses ou transformer ses forces en avantages concurrentiels.
- **Aspirations** : les domaines où la Municipalité de Russell aspire à se développer, déterminés comme le résultat ou le dernier point d'une série d'actions.
- **Résultats** : les manières permettant de progresser puis de combler les aspirations.

Comme indiqué dans le graphique ci-dessous, les analyses FFOM et FOAR convertissent les données de l'étude de contexte, de l'analyse économique, des entrevues et des ateliers avec le personnel administratif et le conseil en des orientations stratégiques et des propositions de valeur tangibles. Dans les pages qui suivent, les FFOM et FOAR sont intégrés en un seul cadre, lequel aligne l'appréciation critique et la réflexion de l'analyse FOAR avec les désirs futurs et les attentes de la Municipalité de Russell et ses acteurs clés. Les éléments des analyses FFOM/FOAR sont détaillés tour à tour.

Graphique 1: Entrées de données et résultats associés aux modèles FFOM et FOAR





Forces :

Changements démographiques : Au cours des 15 dernières années, la population de la Municipalité de Russell a augmenté d'un tiers, d'environ 12 500 personnes à plus de 16 500. De plus, le revenu médian des ménages a continué d'augmenter, et est supérieur à celui d'autres municipalités dans les Comtés unis, North Grenville, Ottawa, et l'Ontario. 38 % des ménages gagnent 125 000 \$ ou plus annuellement, comparé à 26 % à La Nation, 28 % à Clarence Rockland, 29 % à North Grenville, 30 % à Ottawa, et 24 % en Ontario. En somme, la population s'accroît et le revenu des ménages augmente de plus en plus.

Bilinguisme : Les citoyens de la Municipalité de Russell ont non seulement davantage de probabilité d'être bilingues que ceux d'Ottawa, North Grenville et l'Ontario, la part de citoyens bilingues continue d'y augmenter. Cela constitue un avantage concurrentiel de taille pour attirer les investissements du Québec ou de l'Europe.

Investissements dans l'Infrastructure : La Municipalité de Russell a fait des investissements considérables afin d'améliorer ses infrastructures, incluant une extension récente des services d'eau et d'égoûts dans les propriétés du Parc commercial d'Embrun, la création d'un rond-point pour fluidifier la circulation et améliorer l'apparence esthétique de la municipalité, ainsi que la reclassification de terrains d'emploi afin de permettre des opportunités de croissance dans l'avenir.

Taux d'imposition et frais de développement compétitifs : Les rumeurs sont sans fondement. L'étude des taux d'imposition et des frais de développement a démontré que la Municipalité de Russell avait les taux d'imposition municipale les plus bas pour le développement de nouvelles industries et commerces comme le développement résidentiel. De plus, un seul endroit montrait un taux de frais de développement plus bas (La Nation). Malgré ces conclusions, les entreprises ne semblent pas être au fait de la compétitivité des coûts d'implantation d'une nouvelle entreprise dans la Municipalité de Russell.

Emplacement géographique : La Municipalité de Russell est à deux heures de Montréal à l'est et avoisine Ottawa à l'ouest. La Municipalité de Russell est dans la proximité immédiate de l'Aéroport international d'Ottawa et des nombreux bureaux gouvernementaux et entreprises technologiques qu'on trouve dans la capitale. De plus, la Municipalité de Russell a un accès direct à l'autoroute 417 qui relie Ottawa à Montréal, et est à 20 minutes de la 416, qui mène au sud à l'autoroute 401 (Montréal-Toronto-Windsor), et de Ogdensburg (état de New York), via un pont accessible par la 416.

Industries : Bien que l'agriculture soit un pilier traditionnel de la collectivité, l'industrie de la construction continue d'être un secteur fort, en raison de la croissance de la population locale et des opportunités de croissance à Ottawa et dans la région. D'autres secteurs performants incluent les services, les transports et l'entreposage, la finance et l'assurance, l'immobilier (incluant la location), de même qu'une croissance récente et régulière de la manufacture. La Municipalité compte aussi deux microbrasseries réputées qui contribuent à l'emploi local et sont des attractions touristiques.

Accès à la main-d'œuvre : Le plus grand atout de la Municipalité de Russell en termes de main-d'œuvre est sa vaste population de professionnels ayant un diplôme universitaire. Présentement, ils font en majorité la navette à Ottawa pour travailler, mais ils constituent un potentiel énorme pour combler les besoins locaux d'emploi engendrés par l'essor de l'industrie, ou pour lancer leur propre entreprise.

Disponibilité des terrains : La Municipalité de Russell a augmenté la disponibilité de terrains industriels dans le Parc Industriel 417, a étendu les services municipaux au Parc Commercial d'Embrun, et est en train de créer davantage de terrains commerciaux sur la rue St-Guillaume, entre le rond-point et La Route 300. Les plans à venir incluent l'ajout de terrains industriels à la 417 et l'extension des services à la zone.



Qualité du lieu et commodités : Le nouveau dôme sportif, une bibliothèque neuve dans le village Russell et un parc à chiens sont les dernières commodités, mais les pistes cyclables et sentiers ont aussi connu des améliorations remarquables.

Classements sur la qualité de vie : Russell est le 21^e meilleur endroit où vivre au Canada et le 16^e pour élever ses enfants (3^e en Ontario)¹. Continuer de mettre en valeur ces résultats est une opportunité qu’envieraient plusieurs autres collectivités.

Plans d’amélioration communautaire (PAC) : Les villages de Russell et Embrun ont tous deux des PAC en place. Malgré un lent début au cours des deux premières années d’opération, l’intérêt grandit et l’on prévoit plus d’activité à court terme. Ces atouts de taille génèrent des résultats à long terme, mais demandent une attention soutenue afin de demeurer à l’esprit des propriétaires d’entreprises. De plus, ceux qui participent au programme devraient obtenir plus de reconnaissance, car les gens se sentent récompensés lorsque leurs efforts sont reconnus.

Implication dans les médias sociaux : La Municipalité a une présence forte sur les médias sociaux et plusieurs abonnés. Le maire utilise régulièrement Twitter et Facebook, et a fait plusieurs courtes vidéos qui ont très bien fonctionné et ont été largement partagées. Ces forces peuvent encore être utilisées comme levier par le personnel qui œuvre au développement économique via sa propre implication, ses actions de sensibilisation et la promotion d’événements.

Service à la clientèle : Une avancée majeure pour la Municipalité fut la création d’un comité spécial qui se rencontre aux deux semaines pour conseiller les entreprises au sujet des processus d’approbation et leurs exigences, ainsi que pour identifier des solutions aux défis identifiés lors de la consultation. Étant donné qu’un acteur clé a mentionné qu’il voulait que la Municipalité passe de l’identification des problèmes à celle des solutions, il semble que le Comité soit un progrès positif. Les consultations ont aussi révélé que le comité semble mal connu. Ce manque de connaissance peut expliquer certaines perceptions parmi les propriétaires d’entreprise comme quoi la Municipalité est un partenaire difficile ou alourdi par la bureaucratie. Néanmoins, le comité est un progrès positif que l’on doit continuer de promouvoir et de soutenir comme une pratique optimale. Certains témoignages d’utilisateurs récents pourraient contribuer à changer les perspectives actuelles.

Transports publics – La Municipalité de Russell a investi dans un programme de transports publics par lequel un autobus confortable doté de WIFI fait la navette régulière entre des endroits clés à Ottawa et dans la Municipalité. En raison de la faiblesse de l’achalandage, il y a eu des discussions sur l’interruption possible du service, mais cela reste un sujet de contentieux. Il est important d’avoir une alternative viable à la voiture pour retenir les jeunes adultes et faire accroître les opportunités locales d’emploi. Si ce service est interrompu, il faudrait envisager une autre option viable afin de compenser la perte et s’assurer que la mobilité de la main-d’œuvre est toujours maximisée.

Faiblesses

Défis démographiques : Une population de jeunes adultes plus basse que la moyenne combinée à un

¹ Consulter (en anglais) MoneySense (4 juillet 2017), “Canada’s Top 25 Places to Live” : <http://www.moneysense.ca/save/canadas-best-places-to-live-2017-top-25/image/5/> et MoneySense (4 juillet 2017) : “Canada’s Best Places to Raise Kids” : <http://www.moneysense.ca/save/top-100-best-places-to-raise-kids-2017/>



nombre de diplômés universitaires plus bas que la moyenne, ou plus haut, est l'indication d'un exode des cerveaux modéré. Encourager une « génération boomerang » à revenir s'établir à Russell pour fonder une famille et trouver des options locales pour attirer et agrandir le nombre de jeunes adultes aiderait à stabiliser la baisse.

Aires de loisir : En dépit du nouveau dôme sportif, il manque encore d'aires de loisir à Russell pour satisfaire les besoins d'une collectivité de sa taille. Les consultations démontrent le besoin d'une aire de loisir pour satisfaire la demande locale et créer le potentiel d'un tourisme lié au sport.

Terrain industriel sans service : Un des participants aux entrevues a décrit la Municipalité de Russell comme un « géant qui sommeille » en raison du Parc Industriel 417. Les acteurs clés, l'administration municipale et le Conseil ont tous manifesté le désir d'étendre les services au Parc Industriel 417, mais les entreprises restent incrédules tant que cela n'est pas fait. Si la Municipalité de Russell souhaite accroître sa compétitivité, elle doit rendre prioritaire l'extension des services au Parc Industriel 417. Elle perd en ce moment des opportunités de croissance et des recettes fiscales potentielles. Ce manque de service est considéré comme une faiblesse, car les types de développements qui gravitent généralement vers des terrains sans service requièrent de grands espaces, mais emploient peu de gens.

Sensibilisation des acteurs-clés : Les retours obtenus des consultations avec les acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité, ainsi que des ateliers de groupes de discussion, indiquent clairement que les citoyens ignorent souvent la valeur des programmes et services disponibles ou des activités/efforts/succès de la Municipalité et/ou ses partenaires. Même si le maire, d'autres conseillers et membres seniors de l'administration sont en général bien impliqués dans les médias sociaux, des failles demeurent évidentes. Accroître la sensibilisation des acteurs-clés demande une approche stratégique et continue, ancrée dans un plan de communications. Un exemple est la sensibilisation envers le comité d'approbation commerciale, qui se rencontre aux deux semaines et comporte tous les décideurs clés associés au processus d'approbation commerciale. Le comité offre une réaction directe à propos de la meilleure façon d'assurer l'approbation d'un nouveau développement. Malgré son succès, la perception qui prévaut est que l'approbation commerciale est compliquée et remplie de lourdeurs administratives. C'est une autre perception erronée sur le taux d'imposition municipale et les frais de développement dans la Municipalité de Russell.

Pertes économiques : La croissance de la Municipalité de Russell et celle, parallèle, du nombre d'habitants qui font la navette pour travailler, fait qu'on déplore un accroissement des pertes économiques, car les gens qui travaillent à l'extérieur y achètent des biens et services pour des raisons pratiques. Les résidents ont indiqué qu'il manque de variété et que les prix locaux sont parfois peu compétitifs. Augmenter l'éventail d'offres disponibles dans la Municipalité de Russell contribuera à faire face aux défis associés aux pertes économiques.

Pas dans ma cour (PDMC) : Certains acteurs-clés ne sont pas en faveur du développement. Parfois les gens sont pour le développement tant que cela ne se produit pas dans leur village ou leur quartier. Lorsque des citoyens s'opposent au développement, c'est souvent parce qu'ils sont préoccupés par sa taille et l'impact qu'il peut avoir sur la qualité de vie qui les a séduites ou qu'ils ont toujours connu. Bien que cette perspective représente un défi au développement, elle peut aussi servir à s'assurer que le développement ait lieu de façon intelligente et bien pensée. Transformer l'esprit PDMC en une force garantit que « les valeurs et le charme d'une petite ville » restent intacts. En même temps, certaines personnes s'opposent à toute forme de croissance, ce qui est un défi plus grand encore. On devrait mettre l'emphase sur les changements positifs que cela entraîne pour la majorité de la population, qui est probablement pour la croissance et le développement, tant qu'ils sont menés avec intelligence et



bon goût.

Lacunes dans les chaînes logistiques : Les entrevues ont permis d'identifier une série de lacunes dans les chaînes logistiques affiliées au secteur manufacturier en pleine croissance. Dans certains cas, il y a un besoin pour de la fabrication supplémentaire, comme celle de métaux ou la transformation du houblon. Dans d'autres cas, la lacune vient d'une aire de service « business-to-business » requise par plusieurs entreprises dans la région ou dans l'est de l'Ontario en général. Les consultations ont aussi indiqué la possible opportunité d'attirer des entreprises situées dans l'ouest du Québec. En ce moment les entreprises locales se fient surtout aux fournisseurs externes, alors qu'il y a déjà des opportunités manifestes pour la substitution des importations et l'exportation.

Membres de la communauté d'affaires : La Municipalité voudrait pouvoir identifier et contacter plusieurs de ses entreprises à domicile. Au-delà de celles-ci, le personnel de la Municipalité voudrait connaître qui sont les employeurs locaux, car le registre des entreprises existant est facultatif et n'est pas mis à jour régulièrement. Il y a donc une faille dans la connaissance que l'on a de l'étendue de la population des entreprises existantes, ce qui a un impact sur la capacité à évaluer les besoins des entreprises.

Rivalités entre Russell et Embrun : Russell étant historiquement une collectivité anglophone et Embrun une collectivité francophone, l'aversion réciproque persiste encore chez certains résidents. Les consultations montrent un désir de « passer par-dessus » ces divisions, mais aucune solution n'a été spécifiée.

Opportunités

Extension rapide des services : Le plan d'extension des services au Parc Industriel 417 existe, mais dépend de la disponibilité de partenaires d'investissement. Chaque jour qui passe sans que les services soient étendus au parc industriel est un jour durant lequel certains investisseurs vont regarder ailleurs. Étendre les services au parc doit être une priorité, que des fonds de source provinciale ou fédérale arrivent ou non. L'impact économique de l'inaction est plus lourd que le poids à moyen terme d'un investissement dans une infrastructure critique. En même temps, les entreprises existantes doivent être informées des droits acquis qui peuvent être les leurs. Une grande campagne de sensibilisation doit rassurer les entreprises existantes de leur valeur pour la collectivité.

Croissance du secteur des soins de santé : Avec une population en croissance dont l'âge médian est passé de 37,1 en 2006 à 40,6 en 2016, il est probable que le besoin pour les services de santé et bien-être s'accroisse. Il n'y a pas d'hôpital dans la collectivité, et sa part d'entreprises offrant des services liés à la santé est presque déficiente comparativement à la moyenne provinciale. S'assurer de fournir des services de santé et autres commodités relatives en nombre adéquat dans la région deviendra de plus en plus un facteur qui soit le reflet de la qualité de vie. De plus, le manque de services de santé dans la municipalité pourrait décourager la croissance résidentielle future et nuire à la capacité d'attirer et de retenir la main-d'œuvre ou de nouveaux investissements.

Comblent les lacunes dans les chaînes logistiques : C'est la solution à portée de main pour mener le plus facilement à la croissance des entreprises industrielles et commerciales. Jusqu'à 85 % des nouveaux investissements dans une collectivité proviennent d'entreprises existantes ou de leurs réseaux. La Municipalité de Russell ayant récemment entrepris un sondage sur la rétention et l'expansion des entreprises en partenariat avec les Comtés unis de Prescott & Russell (CUPR), les résultats de ce sondage peuvent illustrer des besoins d'affaires actuels pour lesquels on pourrait rechercher des investissements



et la substitution des importations. Aussi, un programme d'inspection annuelle devrait être instauré afin d'identifier les besoins de la chaîne logistique ainsi que les divers fournisseurs de biens et services achetés dans d'autres régions, provinces ou pays.

Programme d'inspection des entreprises : La rétention et l'expansion des entreprises sont les façons les plus faciles de cultiver de nouvelles opportunités d'affaires, car des entreprises satisfaites auront la volonté d'identifier de potentielles initiatives pour de nouveaux investissements, servir d'ambassadeurs pour des industries spécifiques, ou d'identifier les lacunes critiques dans les chaînes logistiques pouvant être comblées au niveau local. De plus, les motivations premières derrière la rétention et l'expansion d'entreprises incluent la création d'une base de données de entreprises, l'identification des problèmes critiques qui affectent les entreprises locales, l'amélioration des communications avec celles-ci, la prévention ou la réduction des fermetures d'entreprises et des réductions d'effectifs (downsizing, ainsi que l'établissement et l'entretien de relations. Bien que les CUPR soit fortement impliqué dans la rétention et l'expansion des entreprises, il reste important pour les efforts du développement économique local de poursuivre l'implication de la communauté d'affaires existante selon des manières spécifiques qui complètent les approches des CUPR. Cela peut inclure la création d'un Comité pour le Parc Industriel 417, composé de dirigeants du milieu d'affaires local et de la Municipalité. Ce Comité pourrait aider à identifier les besoins et les préoccupations liées aux affaires de façon plus large, ainsi que les lacunes potentielles dans les services ou les chaînes logistiques. Un comité semblable pourrait être chargé d'aborder les commerces au détail et les entreprises de services aux personnes dans la municipalité.

Opportunités liées au commerce de détail et à la gastronomie : 15 000, c'est le nombre magique pour plusieurs restaurants décideurs du monde de la restauration et du commerce de détail. Quand on franchit le seuil de 15 000 personnes, les grands noms frappent à la porte. Les données du dernier recensement montrent que la Municipalité de Russell est maintenant bien au-dessus des 16 000 résidents, et l'année qui vient offrira probablement plusieurs opportunités à la Municipalité de Russell, une fois la dernière partie des données analysées. Les efforts de consultation montrent que les résidents de Russell et Embrun éprouvent un grand besoin pour une gamme plus vaste de commodités, recherchent des expériences de qualité et préféreraient trouver un équilibre entre marques reconnues et entreprises vraiment uniques de style « boutique ». Voilà une opportunité pour la Municipalité de Russell et ses résidents d'identifier et d'attirer activement le genre de commerces de détail et d'expériences gastronomiques qui correspondent à leur vision.

Esprit communautaire et travail d'équipe : Les atouts locaux comme le nouveau parc à chien et le dôme sportif ont été en grande partie rendus possibles grâce aux contributions de la collectivité, incluant du soutien en nature, des collectes de fonds et des événements communautaires. Les gens se sont rassemblés pour soutenir les membres de la collectivité dans le besoin, ou ont soutenu des campagnes de sensibilisation. Les deux ateliers de groupes de discussion ont mis en lumière l'esprit de résilience de la collectivité comme l'un des atouts clés de la Municipalité de Russell. L'intérêt est aussi là pour continuer à organiser et promouvoir des événements qui rassemblent tous les membres de la collectivité, plutôt que de raviver de vieilles rivalités. Ces efforts de développement communautaires contribueraient à galvaniser une identité collective encore plus forte.

Plan directeur pour la rue Principale : Il s'agit de saisir l'opportunité de créer à Embrun une rue principale aussi en santé que remarquable, où l'implantation de nouveaux commerces, la coordination du style et de l'esthétique et les ajustements aux infrastructures peuvent être planifiés selon les commentaires de la collectivité et une planification des coûts. Le Plan devrait aussi chercher à se servir des atouts existants comme levier et d'exploiter leurs forces. Les consultations témoignent



d'opportunités de revitalisation ou de développement sur la rue Notre Dame, la rue St-Guillaume jusqu'à la Route 300, et certaines portions de cette dernière.

Sensibilisation et éducation sur le monde des affaires : Il y a une opportunité reconnue de mieux connecter avec les entreprises locales et de mieux les aborder afin de partager des ressources, souligner des événements à venir, reconnaître leur contribution à la collectivité. D'après les consultations, il y a parfois des compréhensions opposées de certaines politiques ou certains plans, et une saine discussion sur ce sujet peuvent contribuer à réduire certaines méprises ou à identifier des domaines où des améliorations sont nécessaires. La sensibilisation au nouveau comité d'approbation de la planification est un bon exemple, car peu de gens sont au courant. La collecte de témoignages par des utilisateurs récents et leur intégration à la campagne de sensibilisation pourrait contribuer à changer les perspectives existantes.

L'Accord économique et commercial global (AECG) : L'arrivée du nouvel accord (AECG) liant le Canada et l'Union européenne offre des opportunités dans le domaine du développement accru des exportations pour les entreprises locales, tout en exposant des opportunités d'attirer des investisseurs venus de firmes basées dans l'UE et qui souhaitent étendre leurs opérations au Canada. Compte tenu de la population bilingue de Russell, de sa proximité avec Ottawa et les infrastructures essentielles en général, le Parc Industriel 417 de la Municipalité de Russell pourrait s'avérer un joyau précieux. Les CUPR compte sur un employé dédié au développement économique qui travaille à des activités d'attraction d'investissements pour les municipalités locales. Il y a ici une opportunité de s'assurer que les voies de communication avec les CUPR sont bien ouvertes et qu'une réponse en matière de réceptivité à l'investissement soit prête au cas où émergent des opportunités par le biais de l'AECG.

Espaces de travail mixtes : Presque les 2/3 des entreprises à Russell sont des travailleurs autonomes. Plusieurs propriétaires d'entreprises sont dans les secteurs de la finance, l'assurance et l'immobilier, les services professionnels, scientifiques ou techniques, ou les industries de l'information et de la culture, et opèrent de leur domicile. Les consultations ont révélé un désir pour des espaces de travail mixte permettant aux entreprises individuelles de partager certaines commodités, comme des salles de réunions, toilettes ou autre, tout en conservant un espace de travail semi-privé, ou de type ouvert, à bas prix. Il y a une opportunité de combler ce manque de commodités locales afin de soutenir les microentreprises, tout en fournissant un endroit où elles peuvent potentiellement grandir et engager plus de personnel local. Ce genre d'endroit peut aussi contribuer à convaincre certaines personnes qui font la navette à Ottawa pour le travail de devenir d'entrepreneurs à leur compte, libérés de deux longues heures quotidiennes de transport.

Menaces

Hausses des taux d'intérêt : La valeur moyenne des habitations continuera à monter, ce qui peut être positif pour les propriétaires, mais plusieurs familles doivent assumer la charge d'un niveau d'endettement personnel élevé, incluant de lourdes hypothèques. En cas de hausse subite des taux d'intérêt, l'effet pourrait s'avérer un choc considérable pour certains résidents ou propriétaires d'entreprises. Avoir une série de ressources aisément accessibles pour les entreprises aux prises avec des changements de taux pourraient contribuer à amortir la chute. Aussi, la Municipalité doit se doter d'une stratégie pour rejoindre les entreprises en masse en cas d'un choc de taille afin de les informer de solutions possibles. Surveiller les changements de politiques de la Banque du Canada devrait être une activité continue du personnel chargé du développement économique de la Municipalité.



Le Déplacement vers l'ouest des services publics d'Ottawa : Plusieurs agences fédérales clés ont récemment déménagé du côté ouest d'Ottawa, résultant en de plus longues distances de transport pour certains résidents. C'est particulièrement vrai dans le cas du Département de la Défense nationale, qui sera bientôt complètement situé sur l'ancien campus de Nortel à Kanata. Avec le temps, cela peut entraîner certains résidents à se chercher un logis dans un lieu plus pratique, du côté ouest de la ville. La Municipalité de Russell doit être consciente de cette possibilité et continuer d'offrir et d'accroître les commodités et les atouts qui font la grande qualité d'un lieu. Elle doit aussi offrir des ressources et du soutien aux jeunes entreprises afin de transformer ceux qui font un trajet journalier en propriétaires d'entreprises locales, ou de créer des options d'affaires locales pour encourager l'emploi sur place.

Les Développements d'Ottawa à Walkley Road pour le commerce et l'industrie légère : la zone a récemment été revitalisée dans la perspective d'alléger la circulation pour ceux qui font la navette et de remettre l'accent sur le développement des commerces de détail. Cela pourrait accroître les pertes économiques si l'on n'offre pas plus d'options locales.

Nouvelle installation de gestion des déchets prévue aux limites d'Ottawa : Récemment approuvée, cette installation de gestion des déchets pourrait affecter la qualité de vie des habitants proches en raison de l'odeur et des bruits possibles du côté de la Municipalité de Russell, tout en ajoutant au trafic automobile pour les voyageurs journaliers. Ces frustrations pourraient entraîner des déménagements.

Incertitudes liées à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) : Présentement, les négociations à ce sujet persistent, mais en cas d'interruption, ou si elles débouchent sur un accord défavorable aux entreprises locales, la Municipalité doit être renseignée sur les entreprises qui risquent le plus d'en souffrir. Une solide coordination de la rétention et de l'expansion (R + E) d'entreprises est nécessaire en partenariat avec les CUPR afin de surveiller les entreprises qui courent le plus grand risque de souffrir d'une rupture de l'ALENA ou de changements drastiques apportés à celui-ci. Cela inclut d'identifier des fournisseurs alternatifs ou des solutions de rechange. Les entreprises se doivent d'être préparées en vue de possibles interruptions dans la chaîne logistique, et rechercher des alternatives.

Aspirations

Plaque tournante pour le commerce : Les acteurs-clés de la Municipalité de Russell souhaitent y voir apparaître une plus grande diversité de commerces de détail, de services et de choix de restauration et d'alimentation. Si certains favorisent les marques reconnues, d'autres préfèrent qu'on mette l'accent sur des options qui augmentent l'originalité de la Municipalité de Russell. Selon les acteurs-clés, les commerces doivent être situés de manière à agir comme plaque tournante pour le magasinage dans la région afin d'attirer à Russell et Embrun des gens provenant d'une zone d'attraction commerciale plus vaste. Développés correctement, certains commerces et services pourraient aussi être le complément d'un secteur touristique en croissance, par exemple des visites guidées sur le thème de la bière, ou des parcours à vélo.

Une assiette fiscale plus équilibrée entre les bâtiments résidentiels/non-résidentiels : On a exprimé le souhait que le fardeau fiscal s'éloigne de son orientation actuelle vers l'évaluation résidentielle pour aller vers une augmentation des revenus fiscaux en provenance d'entreprises neuves ou en expansion. Un bon point de départ serait le Parc Commercial d'Embrun, récemment équipé de services, les nouveaux terrains commerciaux bientôt disponibles près du rond-point d'Embrun, ou encore le Parc Industriel 417.

Densité et diversité de l'industrie : On souhaite voir une densité d'emploi accrue sur les terrains industriels et commerciaux. Si les entreprises qui laissent une empreinte considérable peuvent



rapporter de bonnes recettes fiscales, l'impact d'une densité d'emploi accrue sur un terrain de même taille a un effet multiplicateur sur l'économie locale. C'est la différence entre, par exemple, les entreprises de manufactures, habituellement plus denses, et celles de transport ou d'entreposage, car les manufacturiers embauchent plus de salariés au pied carré que ces dernières. De plus, les emplois en manufacture impliquent une grande proportion d'emplois qualifiés, provoquant un plus grand pouvoir d'achat dans l'économie locale. Accroître la densité est ainsi un objectif défini, toutefois chaque entreprise a des besoins différents en termes d'espace. Au sujet des commerces, être en mesure d'attirer le détaillant d'une grande marque doit être compensé par la capacité d'accueillir également une boutique de niche ou un resto-pub original. En fin de compte, on souhaite voir davantage d'opportunités locales pour des emplois de qualité.

Retenir et/ou attirer les jeunes adultes : Il y a une forte baisse de la population adulte âgée de 20 à 34 ans dans la Municipalité de Russell, et une grande part de la population en âge de travailler n'a qu'un diplôme d'études secondaires (28 %), ce qui indique l'existence d'un léger exode des cerveaux. L'une des aspirations principales de nombreux résidents est de continuer de s'assurer que ceux qui quittent Russell y reviennent pour fonder une famille, travailler sur place et potentiellement lancer une entreprise. On souhaite que les opportunités d'emploi correspondent aux intérêts divers des jeunes adultes, ainsi qu'à des niveaux de compétences divers.

Achever l'extension des services au Parc Industriel 417 : La municipalité et le conseil ont pour but l'achèvement de l'extension des services au Parc Industriel 417. C'est le sentiment unanime de presque tous ceux qui ont émis un commentaire sur le parc industriel. Seule consolation, les entreprises actuelles veulent avoir l'assurance qu'elles pourront choisir ou non d'être reliées aux services, et il est nécessaire de sensibiliser à ce sujet pour réduire les méprises à propos des nouveaux services et des politiques qui s'y rattachent.

Un endroit beau et agréable : Les consultations ont permis d'identifier des atouts locaux importants, comme la Rivière Castor et les sentiers cyclables, mais aussi le désir que s'améliore l'apparence esthétique des municipalités, particulièrement à Embrun. On souhaite rendre la municipalité plus belle, accroître l'usage des PAC et mieux planifier la revitalisation de la rue Principale. Autre résultat des consultations : la croissance doit être gérée avec bon goût pour que le développement soit équilibré de manière à ne pas sacrifier le « charme d'une petite ville » ni l'attrait initial qui a conquis bien des résidents. Créer un endroit beau et agréable signifie aussi qu'on célèbre et tire profit des qualités patrimoniales de la région.

Un milieu des affaires averti et informé : La participation des acteurs-clés a révélé plusieurs méprises au sujet des politiques en place, ou un manque de connaissance des programmes spéciaux, des services et partenariats susceptibles d'aider les entreprises locales. On reconnaît que de plus grands efforts de communications et d'information doivent être faits pour s'assurer que le milieu des affaires soit mieux informé, averti et impliqué.

Planifier en vue du pire : Nous avons identifié ci-dessus quelques menaces sur lesquelles la Municipalité de Russell n'a pas de contrôle immédiat. De plus, elles concernent des préoccupations soulevées par divers acteurs-clés. Quand des conséquences négatives sont envisageables, c'est toujours une bonne politique que d'avoir des plans de rechange élaborés à l'avance pour amortir le choc. On peut aborder les menaces liées à Ottawa via des alternatives qui promeuvent davantage d'emploi local, de télétravail, de transports collectifs et autres facteurs. Concernant les possibles changements négatifs à l'ALÉNA, on peut aider les entreprises locales à identifier des chaînes logistiques alternatives pour les biens ou services, ou encore de nouveaux marchés où vendre leurs biens et services. Ces menaces demandent



ainsi l'élaboration de plans de rechange afin d'aider le milieu des affaires à se préparer en vue du pire. La bonne nouvelle est que si la menace ne se matérialise pas, ou a un effet moindre, les mesures établies sont quand même susceptibles d'aider, ou même d'améliorer la situation du milieu local des affaires.

Conclusions

Les conclusions indiquent des manières de savoir si l'on a réalisé les buts et les aspirations. Voici ces conclusions :

- Une variété accrue et une plus grande gamme d'options en termes de commerces, et un accroissement des dépenses sur place (comptabilisées par l'achalandage commercial).
- Réduction du fardeau fiscal résidentiel (accroissement des contributions fiscales industrielles et commerciales) – les résidents et le conseil veulent que le fardeau fiscal s'éloigne de son orientation résidentielle pour aller vers une augmentation des revenus fiscaux en provenance du milieu des affaires en pleine croissance.
- Établir un suivi des terrains dotés de services – les acteurs-clés veulent qu'on affiche et fasse la promotion des terrains dotés de services au Parc Industriel 417.
- Création du comité de participation du parc commercial – Principalement formé d'entreprises du Parc Industriel 417, ce comité est rassemblé et un mandat est établi pour lui donner la mission de servir d'intermédiaire avec les entreprises. Son rôle est de rendre la municipalité plus accessible et d'accroître la participation des entreprises au parc industriel.
- Accroître l'achalandage et l'implication des entreprises – création d'un calendrier à suivre et adhésion à celui-ci.
- L'évaluation des lacunes dans la chaîne logistique est intégrée au processus de rétention et d'expansion des entreprises – La Municipalité et les CUPR collaborent afin d'assurer la continuation des activités de R+E des entreprises et d'identifier les lacunes dans la chaîne logistique afin d'attirer des investissements via des activités menées par les Comtés et la CFDC.
- Suivi des pistes d'investissement qualifiées et suivi des conversions (commerciales et industrielles) – on fait un suivi des pistes et des ratios de conversion à des fins de renseignements sur les investissements. On applique un calcul de conversion par dollars dépensés sur les frais de promotion pour suivre le retour sur investissement.
- Mise en œuvre officielle du registre des entreprises – La Municipalité crée un registre officiel des Entreprises régulièrement mis à jour, avec une proposition de valeur bien choisie pour susciter l'adhésion au niveau local
- Nombre accru d'entreprises enregistrées – Le nombre d'entreprises enregistrées a augmenté sur une période de temps prédéterminée.
- Densité accrue sur les terrains d'emploi – La densité d'employés par rapport à la taille des terrains a augmenté sur une période de temps prédéterminée (et l'évaluation est désormais plus précise grâce au registre).
- Élaboration et lancement du plan de communications – La création du plan a comme résultats une hausse de la participation aux événements, une implication plus grande des médias, et de meilleures évaluations quant à la satisfaction envers les entreprises. Le plan devrait définir des stratégies pour



reconnaître le succès ou les réussites particulières des entreprises existantes en plus de célébrer l'arrivée de nouvelles.

- Accroissement de la population âgée de 20 à 34 ans – Les données du recensement de 2021 font état d'une augmentation des résidents âgés de 20 à 34 ans.
- Établissement du plan de revitalisation de la rue Principale – Élaboré via une consultation consciencieuse, le plan est mis en œuvre dans le cœur commercial d'Embrun (le long de Notre Dame, autour du rond-point, et de St-Guillaume jusqu'à la Route 300, en incluant de possibles plans pour le développement de cette dernière également).
- Participation accrue aux PAC – Le nombre de projets d'embellissement approuvés a augmenté selon un objectif minimal prédéterminé.



Chapitre

4



4. Définir notre proposition de valeur unique

On trouve dans cette section une vue d'ensemble de la compétitivité et de la viabilité des différents secteurs, ainsi que des suggestions concernant celles qui possèdent le plus grand potentiel pour y en tirer du profit. Chaque industrie reçoit une proposition de valeur unique, qui sert d'essence clé à des fins de marketing. La dernière section relie les considérations liées aux industries et aux propositions de valeurs à des buts politiques existants, ainsi qu'à quatre dimensions distinctes de la planification du développement économique.

4.1 Les moteurs de l'économie de la Municipalité de Russell

Plusieurs secteurs sont en si bonne santé économique dans la Municipalité qu'ils génèrent des bénéfices économiques dans d'autres secteurs. Le meilleur exemple est le grand nombre d'employés de la fonction publique qui voyagent quotidiennement à Ottawa, mais habitent à Russell et y dépensent de l'argent pour des biens et services (même s'il est admis que plusieurs dépensent aussi sur la route ou sur leur lieu de travail à Ottawa). Toutefois, d'autres industries sont également solides dans la Municipalité de Russell, en proportion d'une population de plus en plus grande. L'analyse économique et les consultations des acteurs-clés ont permis d'identifier les secteurs et les industries de pointe qui présentent des opportunités stratégiques :

- **Agriculture** – C'est un secteur très présent dans la municipalité, comptant une densité élevée de travailleurs autonomes qui possèdent et opèrent une ferme. L'inconvénient est que le secteur génère peu d'emplois directs, et est plus susceptible aux variations du marché global et des modes. En ce qui a trait à l'agriculture, l'espace de croissance le plus probable reste sa connexion à d'autres secteurs comme le tourisme et l'agroalimentaire, les deux étant déjà des priorités pour les CUPR.
- **Construction** – C'est un secteur d'emploi considérable, employant plus de 900 résidents de la municipalité en 2016. On trouve plus de 135 entreprises de construction appartenant à des travailleurs autonomes, et plus de 100 comptant des employés, dont trois qui emploient entre 50 et 99 personnes, et six qui emploient entre 20 et 49 personnes. Le secteur poursuit sa croissance, en parallèle avec le nouveau développement rencontré à Ottawa, Clarence-Rockland et Russell elle-même. Il est important de comprendre que la construction sert souvent d'industrie-baromètre afin d'évaluer la santé économique d'une région, et que la croissance dans la construction est habituellement accompagnée d'une forte croissance globale dans d'autres secteurs.
- **Manufacture** – Historiquement, ce secteur n'est pas un domaine où la Municipalité de Russell est compétitive. En effet, l'industrie qualifie encore de « faible » la densité commerciale du secteur en comparaison avec la province (par ex. le taux d'affectation). Toutefois, tout indique que le secteur est en croissance : la perspective de rendre disponibles des terrains industriels équipés de services, la connaissance des lacunes dans la chaîne logistique, et enfin une poussée récente du nombre d'entreprises locales (par ex. ce nombre est passé de 10 à 13 entreprises comptant des salariés en deux ans). Les consultations ont souligné une préférence pour une haute densité d'emploi, et le Conseil, tout comme d'autres partenaires tels la société de développement communautaire Prescott-Russell, ont la volonté d'aider à transformer les pistes en investissements dans le Parc Industriel 417. Exactement 325 résidents de Russell travaillaient dans le secteur manufacturier en 2016.



- **Finance, assurance et immobilier (FAI)** – Le secteur FAI combine deux secteurs étroitement liés, lesquels employaient ensemble plus de 500 personnes de la Municipalité de Russell en 2016. Toujours en 2016, presque 250 entreprises enregistrées dans la Municipalité tombaient dans cette catégorie, dont environ 85 % sont des travailleurs autonomes sans autre employé. Une part considérable de ces travailleurs est probablement basée à domicile. On considère ces deux secteurs au niveau des densités trouvées ailleurs dans la province, toutefois les deux secteurs sont en croissance au niveau local.
- **Services professionnels, scientifiques et technique** – La compétitivité du secteur est dans la moyenne provinciale pour l’emploi et la densité des entreprises, mais sa croissance est positive pour le nombre d’emplois et le nombre d’entreprises recensées. De plus, on trouve approximativement 170 entreprises, dont environ 65 % sont des travailleurs autonomes sans autre employé. Ce secteur offre la double opportunité d’entretenir les petites et microentreprises, ou d’agir auprès des employeurs existants afin qu’ils poursuivent leur expansion et grandissent par le biais d’efforts de rétention et d’expansion. Combiné au secteur FAI, ce secteur peut s’avérer un domaine d’intérêt particulier.
- **Services aux personnes et détaillants, hébergement et alimentation/restauration** – Ces trois secteurs combinés forment ensemble l’épine dorsale de la gamme de services qu’on trouve dans la plupart des collectivités. Ce sont les magasins, boutiques, salons, boulangeries et expériences gastronomiques que recherchent les résidents comme les visiteurs. Dans ces trois secteurs, la part de Russell en termes de répartition des entreprises est dans la moyenne provinciale, ce qui indique qu’il y a de l’espace pour un développement accru dans les trois. Les conclusions des consultations témoignent d’un désir que le nombre de ces services augmente, mais de façon équilibrée afin de rendre la Municipalité plus attrayante à une plus grande variété de gens. La Municipalité de Russell a l’occasion d’être proactive dans sa recherche de petites entreprises en croissance qui se trouvent seulement à de rares endroits à Ottawa ou Montréal. L’ouverture locale d’une ou deux entreprises de ce genre donnerait à la municipalité un caractère unique (facteur « wow! »). Le potentiel commercial de la municipalité en tant qu’endroit unique et plein de charme est étroitement lié au succès de ce secteur. L’emphase devrait être mise sur l’aspect alimentation/restauration de cette catégorie plutôt que sur l’hébergement, d’un intérêt direct moindre.
- **Tourisme** – Peu solide par lui-même, ce secteur offre un nombre croissant de bonnes opportunités lorsque combiné à des industries transversales comme l’agriculture à valeur ajoutée, l’artisanat et l’alimentation, ou les loisirs physiques (par ex. le vélo). Ces opportunités sont le résultat d’une reconnaissance accrue des secteurs transversaux identifiés ci-dessus. Les résultats des consultations montrent aussi que certains aspects esthétiques de la Municipalité de Russell sont sous-développés, manquent de « facteur wow! », et que plusieurs atouts clés ne sont pas suffisamment exploités. La collectivité s’implique déjà depuis longtemps dans des activités visant à améliorer la qualité du lieu, et l’avenir risque d’en occasionner de nouvelles encore plus grandes, comme une initiative autour de la Rivière Castor, un éventuel centre de loisirs, et un attrait visuel amélioré en général (via la participation aux PAC, la rénovation des infrastructures, la revitalisation des rues, l’allègement du trafic, etc.). L’évaluation des atouts existants suggère que les meilleures opportunités pour le tourisme impliquent de poursuivre la construction d’industries dérivées pendant la création de commodités et autres atouts liés à la qualité du lieu au fil des cinq prochaines années (ou plus). Entre temps, certains groupes sont prêts à tirer profit de la proximité de la Municipalité de Russell à Ottawa (et Montréal dans une mesure moindre), comme les amateurs de cyclisme ou de motocyclisme, les couples qui s’évadent pour une fin de semaine, ainsi que les familles et amis des



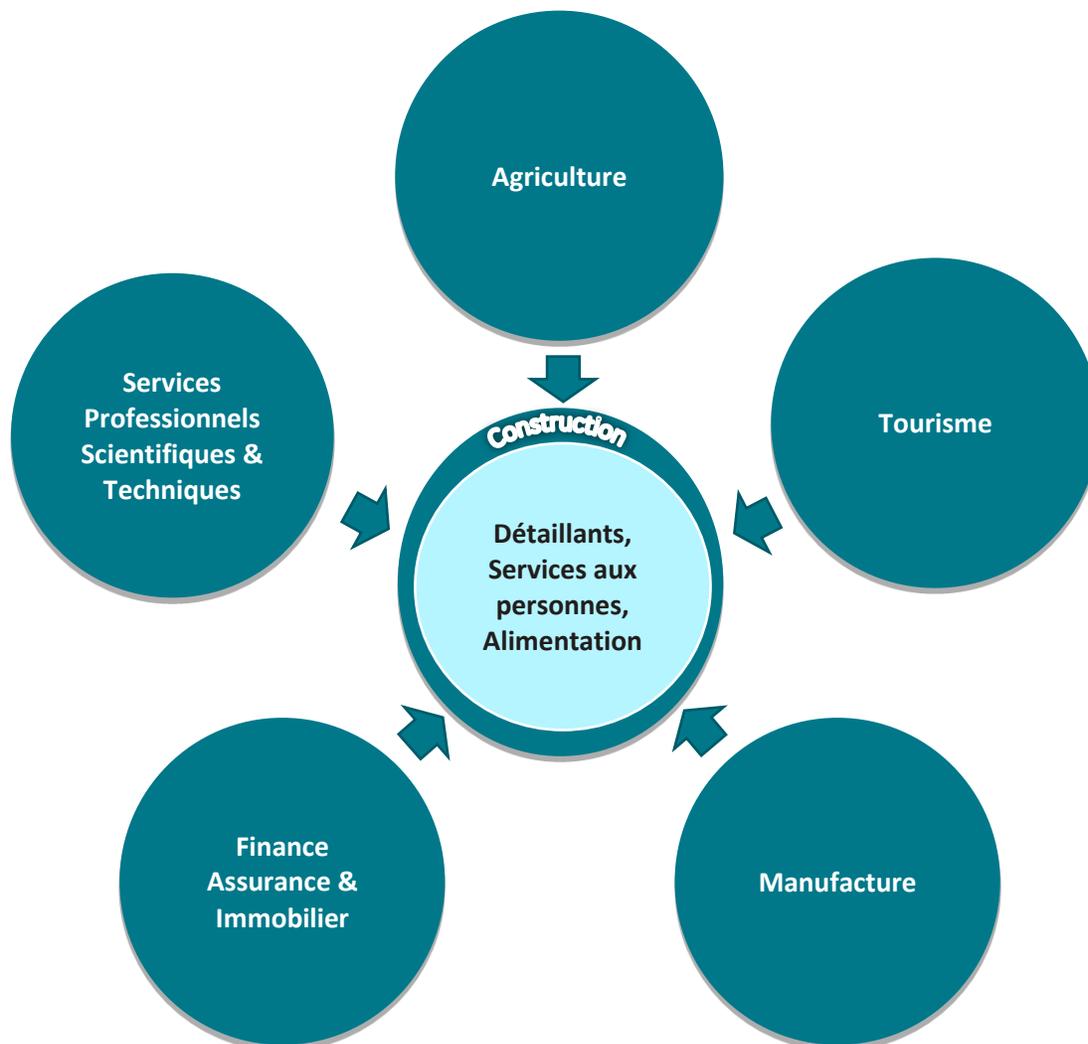
résidents. La discussion sur le tourisme a également porté sur les commerces, services aux personnes et d'alimentation/restauration qui s'y rattachent; Russell est en position de développer certaines de ces entreprises.

Certaines des industries ci-dessus sont axées sur l'exportation. Elles font entrer de l'argent frais et des investissements dans une collectivité. D'autres industries ont pour but principal de satisfaire les besoins des résidents, et lorsque leur offre est abondante, elles deviennent alors des atouts sur lesquels se fie une population issue d'une zone d'attraction commerciale plus vaste. D'autres secteurs ont tendance à réagir aux hauts et aux bas des marchés locaux et régionaux. La hausse de la demande de logements a pour conséquence la hausse des besoins en termes de construction, d'emplois et de commerces, tandis qu'une baisse de la demande de logements peut résulter en des mises à pied ou des gels de l'embauche dans la construction. Les secteurs identifiés ci-dessus sont résumés dans le graphique 2 selon leur position dans l'économie locale.

La location de biens immobiliers génère souvent de nouveaux investissements dans une collectivité. Ce secteur est ainsi un moteur de l'économie, mais il dépend des conditions du marché en général et des préférences qui prévalent chez les consommateurs. Les entreprises de finance et d'assurances font habituellement des affaires tant au niveau local qu'à l'extérieur. De nos jours, un bon système de télécommunications permet à une entreprise à domicile de faire des affaires 24/7 avec des clients partout dans le monde. Idéalement, leur succès génère dans la collectivité de nouvelles richesses qui n'étaient pas là auparavant. Enfin, en ce qui a trait aux services professionnels, scientifiques et techniques, ils forment le prototype même de l'entreprise qui dépend d'une zone géographique étendue, en raison de son type de travail ou de clientèle. On parle ici d'ingénieurs, d'architectes, d'avocats, de comptables, de chercheurs et de laboratoires. Grandes ou petites, ces entreprises nécessitent des infrastructures de télécommunications solides, ainsi qu'un accès facile aux transports aérien, routier ou ferroviaire. Ces entreprises sont également des moteurs de l'économie.



Graphique 2 : Les moteurs de l'économie dans la Municipalité de Russell



Le graphique montre le flux d'investissement dans la Municipalité de Russell en se basant sur le succès de ces secteurs, dont le résultat est la réinjection de l'argent dans l'économie locale.

Impact et influence

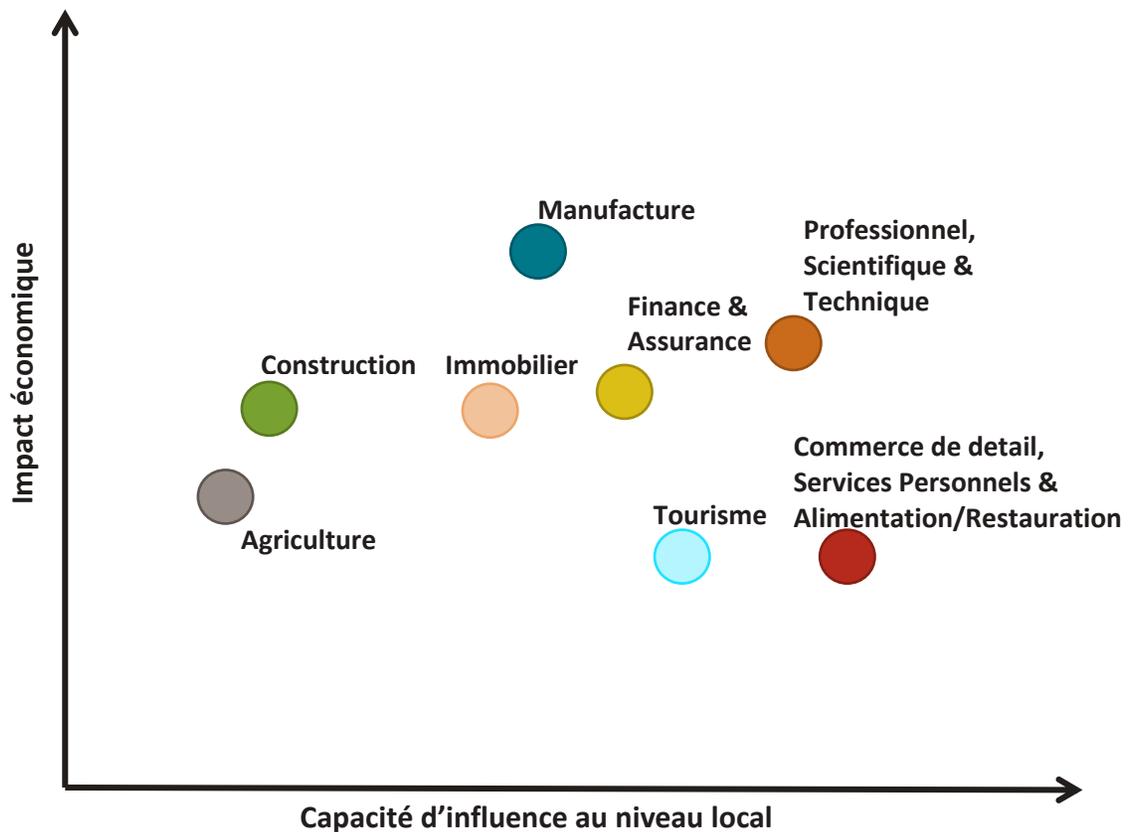
Chacun de ces divers secteurs vient avec ses propres variations dans sa capacité à générer un impact économique sur la collectivité. Aussi, chacun varie dans sa capacité à être directement influencé par la Municipalité de Russell. On sait que certaines industries ont un fort effet multiplicateur, comme les manufactures. Leur travail génère un nombre significatif d'autres occasions d'emploi à tous les échelons de la chaîne logistique et par le biais des dépenses entraînées, directes ou indirectes. D'autres secteurs, comme le commerce de détail, n'ont pas d'impact économique important (c.-à-d. la rémunération est peu élevée et les emplois sont souvent à temps partiel). Ils sont surtout recherchés des résidents pour leurs aspects pratiques, et si la qualité et le public cible sont au rendez-vous, les consommateurs sont parfois prêts à payer un peu plus cher. On dénote également des préoccupations concernant la difficulté



de susciter des investissements ou d'attirer de nouvelles entreprises selon le secteur. C'est beaucoup plus facile d'attirer un détaillant qu'un manufacturier dans une région dont la population est en croissance, quoique faire les deux soit certainement possibles.

L'illustration ci-dessous montre plusieurs secteurs clés et offre une indication de la place de chacun dans un graphique qui mesure l'impact économique du secteur par rapport à la capacité d'influencer celui-ci au niveau local.

Graphique 3 : Impact économique versus capacité d'influence locale de la Municipalité de Russell



Le tracé du graphique montre les secteurs en comparant l'ampleur de leur impact économique par rapport à la capacité de la Municipalité de Russell d'influencer chaque secteur au niveau local, par le biais de l'attraction d'investissements ou de la création de nouvelles entreprises.

Voici quelques remarques essentielles au sujet du graphique ci-dessus :

- Le tourisme, tout comme les détaillants ou les services personnels et gastronomiques, peut être influencé au niveau local, mais n'a pas d'impact économique considérable sur la collectivité en général. Il est plus probable qu'on puisse attirer ou implanter de nouveaux détaillants, services personnels et gastronomiques, qu'influencer le tourisme au niveau local. De plus, le développement de certains domaines de commerce de détail, de services personnels et gastronomiques aura un impact sur le tourisme, tout en bénéficiant aux résidents.



- Les services d'ordre professionnel, scientifique et technique forment une combinaison d'impact moyen à élevé et d'impact moyen en termes d'influence. Plusieurs personnes travaillent déjà dans ce secteur, dont une bonne partie fait probablement la navette quotidienne à Ottawa pour le travail. Il faudrait accroître les opportunités locales afin de permettre aux gens de passer d'un emploi à Ottawa au statut d'entrepreneur local. En plus de profiter à l'économie locale, ce sont aussi de futurs employeurs potentiels. Le secteur se compose à la fois des entreprises à domicile et des employeurs dont les effectifs comptent généralement 20 salariés ou moins. Le secteur chevauche celui de la construction ainsi que d'autres emplois techniques ou demandant des compétences particulières.
- Les facteurs locaux peuvent influencer le secteur de la finance et de l'assurance un peu plus que celui des services d'ordre professionnel, scientifique et technique, car ils sont plus étroitement liés au comportement du marché, et même les petites entreprises sont souvent affiliées à des conglomérats plus grands, ce qui peut avoir un certain impact sur les lieux d'affaires. Dans la Municipalité de Russell, le secteur se compose surtout de travailleurs autonomes. Cette tendance risque de s'accroître avec la croissance dans le secteur.
- Le secteur immobilier est étroitement lié à celui de la finance et de l'assurance, mais est plus captif des variations du marché dans la région. Il est généralement plus ardu d'influencer la croissance de l'immobilier au niveau local que la finance et l'assurance. On regroupe les deux secteurs sous le concept de FAI. Les deux comptent beaucoup sur les travailleurs autonomes.
- Le secteur manufacturier combine un impact économique fort à un niveau de difficulté moyen pour l'attraction d'investissements. En ce qui concerne la Municipalité de Russell, sa capacité à influencer le secteur dépend des nouveaux terrains dotés de services rendus disponibles dans le Parc Industriel 417. D'ici là, de petites améliorations aux infrastructures du Parc Commercial d'Embrun pourraient convenir à de petits manufacturiers. Les opportunités de croissance sont surtout manifestées au niveau des lacunes dans la chaîne logistique, ce qui indique une capacité plus élevée d'influencer le développement local si la bonne cible est identifiée.
- La construction est un secteur qui grandit et diminue en réponse aux demandes du marché pour la construction d'infrastructures. L'emplacement géographique de la Municipalité de Russell Township a solidifié son ancrage dans l'économie en général. Puisque ce secteur se fait l'écho de la croissance positive dans d'autres secteurs, l'attraction d'investissements ou l'expansion n'ont pas à être des facteurs majeurs, tant qu'on préserve les entreprises existantes. Le secteur compte un mélange d'entrepreneurs autonomes et de petites à moyennes entreprises. Les compagnies de construction peuvent être soutenues par des efforts collaboratifs avec des fournisseurs de services professionnels, scientifiques et techniques.
- Le secteur agricole implique à la fois un impact économique faible (peu d'employés pour la taille des terrains) et des difficultés à l'influencer au niveau local, en raison de l'effet du prix des marchandises. La valeur d'un secteur agricole fort est à son plus élevé lorsqu'on le considère comme valeur ajoutée (c.-à-d. dans son apport à un autre secteur comme la manufacture).

D'autres considérations entrecroisent les secteurs ci-dessus et risquent d'avoir un impact sur les discussions portant sur la direction stratégique à prendre. Ce sont des thèmes généraux qui ont émergé des analyses FFOM et FOAR. Ces considérations incluent :

- **Moteur fiscal** : La Municipalité et ses résidents ont manifesté l'intérêt de transférer le fardeau fiscal des résidents vers une part croissante de nouvelles entreprises.



- **Moteur de croissance démographique** : On a mis l'accent sur l'assurance que la population bénéficie de services et d'installations de qualité qui combler ses besoins et réduisent les pertes économiques. À mesure qu'il y a une croissance démographique, la capacité de soutenir l'augmentation des services de détail, commerciaux et alimentaires augmente également. En outre, à mesure que la population a augmenté, le nombre d'entreprises à domicile a augmenté (même si le nombre exact est difficile à déterminer). Les secteurs en santé, comme les FAI et les services professionnels, scientifiques et techniques, en sont la preuve. Finalement, la croissance démographique augmente les besoins de la population en termes de commodités et d'installations qui font la qualité d'un lieu pour satisfaire de nouveaux besoins en matière de santé et sécurité.

Évaluation critique des moteurs économiques privilégiés

Le graphique ci-dessous présente une évaluation critique de chacun des secteurs que l'on a identifiés pour leur bonne santé ou parce qu'ils ont un fort potentiel économique.

Ce cadre aidera à identifier les secteurs les plus logiques de favoriser au niveau stratégique en termes de développement actif, et ceux qu'on doit aborder plus subtilement. Les secteurs évalués sont l'agriculture, la manufacture, les services professionnels, scientifiques et techniques, les FAI (finance/assurance et immobilier), le tourisme, le commerce de détail ainsi que les services aux personnes et l'alimentation/restauration.

Chaque aspect a été évalué dans une rubrique qui évalue les paramètres suivants : L'estimation de croissance à long terme pour la Municipalité de Russell

- Un complément à la base commerciale existante (c.-à-d. pour combler des lacunes dans la chaîne logistique; ressemblance avec les grappes de commerces locaux)
- Le potentiel d'avoir un impact de taille sur l'économie (comme dans la section précédente)
- Les investissements municipaux requis pour susciter l'investissement ou soutenir la création d'entreprises
- L'état actuel du secteur

Deux questions connexes se posent aussi :

- Quelle est la capacité actuelle de la Municipalité à tirer profit du secteur?
- Quelle est la proposition de valeur de la Municipalité pour le secteur?

Comme le montrent les tableaux ci-dessous, l'agriculture n'est pas susceptible d'être un candidat solide pour un intérêt stratégique actif, car sa véritable valeur est plus étroitement associée à la croissance de l'industrie manufacturière et du tourisme. De plus, les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques et des finances, de l'assurance et de l'immobilier peuvent probablement être traités comme une catégorie plus large, comme les « services professionnels et commerciaux ». Ils ont chacun des clientèles cibles et des tailles d'entreprises similaires. Enfin, étant donné que le tourisme est susceptible d'être le résultat d'améliorations plus importantes de la qualité du lieu et des commodités locales de vente au détail et de restauration, il est recommandé que ces améliorations entraînent naturellement des opportunités de développement touristique. À ce titre, le marketing et le développement touristique devraient demeurer étroitement liés aux alliés touristiques existants, comme Tourisme-Prescott-Russell-Tourism, tandis que plus d'efforts seront déployés localement pour attirer, développer et commercialiser l'investissement dans les cinq prochaines années.



Graphique 4 : Description des moteurs économiques privilégiés (bas, moyen, fort, très fort)

Moteur économique	Agriculture	Manufacture	Professionnel, scientifique & technique	Finance, assurance & immobilier	Tourisme	Détaillants, services aux personnes & alimentation /restauration
Croissance estimée du secteur à long terme	Basse	Moyenne	Forte	Forte	Forte	Forte
Complément à la base économique locale	Fort	Fort	Moyen	Moyen	Moyen	Fort
Potentiel d'avoir un impact de taille sur l'économie locale	Bas	Fort	Moyen	Moyen	Bas	Bas-Moyen
Investissement municipal requis pour susciter l'investissement	Bas	Fort	Bas	Bas	Moyen	Bas-Moyen
État actuel du secteur	Moteur économique modeste de longue date, qui génère peu d'emploi et est de	Croissance annuelle de 10 %, contrainte due aux terrains dotés de services	Croissance forte, avec un mélange de travailleurs autonomes et de salariés des petites	Croissance forte, mais largement liée aux travailleurs autonomes sans autre employé	Présentement le sous-produit d'autres industries fortes : manque « facteur wow! »	Dans la moyenne provinciale, avec une croissance modeste



	plus en plus automatisé		entreprises			
--	-------------------------	--	-------------	--	--	--

Moteur économique	Agriculture	Manufacture	Professionnel, scientifique & technique	Finance, assurance & immobilier	Tourisme	Détaillants, services aux personnes & alimentation /restauration
Quelle est la capacité actuelle de la Municipalité à tirer profit du secteur?	Basse : Peu probable attirer l'attention de façon marquante; toutefois, la croissance d'industries dérivées comme l'agroalimentaire et le tourisme agricole pourraient avoir des répercussions positives sur le secteur si une coordination est faite par la Municipalité ou ses partenaires.	Moyenne : Bien placée pour connaître une croissance considérable, mais les restrictions liées au manque de services vont limiter la diversité de types de fabrication manufacturière. Les lacunes dans la chaîne logistique représentent un domaine d'opportunité.	Moyenne : La Municipalité pourrait transformer les entreprises à domicile et le style de vie qui s'y rattache en une de ses forces, et en attirer davantage. Des solutions de colocation devraient suivre pour faciliter la croissance ou l'expansion.	Moyenne à élevée : Plusieurs résidents travaillent déjà dans ces secteurs, possibilité d'attirer plus d'entreprises à domicile, tant qu'il y a de l'espace disponible pour permettre la croissance et l'expansion.	Basse : Il est prioritaire de s'assurer que les installations de base, l'attrait esthétique et les infrastructures essentielles soient en place avant de s'engager activement dans l'attraction d'investissements pour le tourisme.	Haute : Ces secteurs sont mûrs pour le développement. Le défi sera de rattacher les opportunités à une vision pour le développement.
Quelle est la Proposition de	Des terres agricoles de	Des terrains et des frais de	Qualité de l'Internet sur fibre	Vous êtes au seuil de vos clients, ici	La Municipalité de Russell est	La population explose, et le



Moteur économique	Agriculture	Manufacture	Professionnel, scientifique & technique	Finance, assurance & immobilier	Tourisme	Détaillants, services aux personnes & alimentation /restauration
valeur de la Municipalité pour le secteur?	premier ordre tout près de l'un des plus grands centres urbains de l'Ontario. La Municipalité de Russell représente la convergence idéale de l'agriculture, de la fabrication agroalimentaire et du tourisme.	développement aux prix compétitifs, en plus de grandes réserves sur l'Autoroute 417 et l'accès à tous types de main-d'œuvre. Nous fabriquons des opportunités.	optique, qualité de vie sans égale, et fini les longs trajets grâce à votre prochaine évolution professionnelle : entrepreneur.	et à Ottawa. La prospérité, la croissance et des infrastructures solides sont là pour faire s'épanouir votre entreprise FAI.	l'endroit où les gens fabriquent des choses qui valent la peine d'être vues, brassent des choses qui valent la peine d'être bues, et font pousser des choses qui valent la peine d'être goûtées. Faites partie de l'engouement.	revenu médian des ménages est l'un des plus élevés. Le seul problème est qu'il n'y a pas assez d'endroits où dépenser son argent.



Harmonisation avec les priorités précédentes

La Municipalité de Russell a un *plan stratégique* (2015), un précédent *plan d'action économique et stratégique* (2014), ainsi qu'un *Plan officiel* récemment mis à jour (2017). Il faut présentement revoir les éléments de ces documents stratégiques, qui chevauchent certains des besoins ou des opportunités clés que l'on associe à la croissance de ces industries.

Graphique 5 : Vue d'ensemble des documents de politique stratégique existants qui présentent un intérêt soutenu

Plan stratégique de la Municipalité de Russell 2015-2018 (2015)

- Les objectifs fondamentaux du développement et renouvellement des Infrastructures sont l'amélioration des infrastructures de qualité de vie et l'extension des services au Parc Industriel 417. Ceux du plan de santé communautaire sont l'embellissement, le développement des sites patrimoniaux et la planification de la continuité commerciale. La focale économique indique des buts liés à l'élaboration d'un plan de revitalisation commerciale, afin de promouvoir les achats locaux et accueillir les nouveaux arrivants. La focale sur la stabilité fiscale met l'accent sur le besoin d'identifier des occasions de partenariats pour la croissance locale.

Plan d'action économique et stratégique de la Municipalité de Russell (2014)

- Les trois objectifs de la stratégie précédente continuent de résonner à de vastes niveaux. L'objectif A était d'attirer de nouvelles populations en établissant une « qualité de vie sans égale », l'objectif B était d'attirer et d'accroître les entreprises au niveau local par le développement d'infrastructures, le soutien commercial, et le développement du marché, et l'objectif C était de développer et mettre en œuvre une stratégie d'attraction des visiteurs dans la Municipalité. Fondamentalement, on doit percevoir ces efforts continus comme faisant partie de la nouvelle stratégie, mais de façon plus sophistiquée.

Plan officiel de la Municipalité de Russell (2017)

- Ce document vise à garantir qu'il y a suffisamment de domaines d'emploi offrant un éventail de possibilités d'emploi. L'autre objectif est d'élaborer un plan viable financièrement en vue d'acquérir et de repositionner des terrains municipaux (c.-à-d. afin de susciter l'investissement et d'assurer la disponibilité de terrains), et d'œuvrer avec l'ensemble de la région de Prescott-Russell pour accroître de façon durable, tout en contribuant à une vision régionale pour la croissance et le développement à long terme. Le plan favorise également l'augmentation des densités accrues et de développements à usage mixte, ce qu'on retrouve dans les développements récents près de la Rivière Castor.

L'étude de ces documents démontre que les concepts tels la planification et le développement des infrastructures, le soutien commercial et l'implication locale, le développement du Parc Industriel 417, l'embellissement local et la qualité du lieu partagent tous des points communs importants avec les besoins sous-jacents actuels. Ainsi, en plus de porter attention aux industries cibles, ces considérations stratégiques doivent aussi inclure ces formes de croissance industrielles au sein d'une discussion plus approfondie qui inclut le niveau de préparation à l'investissement, le soutien commercial, l'attraction d'investissements et d'autres facteurs critiques. Les grandes lignes de ces dimensions sont brièvement



énumérées ici :

- **Préparation à l'investissement et attraction des investissements** : Ces considérations portent sur la capacité d'attirer et conserver de nouveaux investissements dans la Municipalité de Russell. Cela concerne les applications tant industrielles que commerciales. Cela demande aussi des efforts de marketing par des acteurs précis. Il faut aussi noter qu'au niveau local, on devrait mettre l'accent sur la préparation à l'investissement, tandis qu'au niveau régional, ce sont plutôt les éléments d'attraction et de marketing qui priment. Des partenariats sont ainsi requis.
- **Rétention et expansion des entreprises (R+E)** : Ces considérations portent sur les objectifs à court-terme qui consistent à bâtir des relations avec les entreprises actuelles, élaborer et garder à jour une base de données de celles-ci, soutenir collectivement les entreprises locales, aborder les préoccupations et problèmes urgents des entreprises, améliorer la communication avec elles, et retenir les entreprises et les emplois en cas de risque de fermeture. En œuvrant activement à réaliser ces objectifs, la Municipalité pourra accroître la compétitivité des entreprises locales, créer des emplois et du développement d'entreprises, élaborer et mettre en œuvre des solutions stratégiques à long terme, et renforcer l'économie en général. L'un des thèmes clairs de l'implication des acteurs-clés fut une plus grande implication des entreprises de la Municipalité de Russell, via diverses méthodes. Un programme solide de R+E pourra à la fois satisfaire les entreprises locales et mener à de nouvelles opportunités d'investissements via leurs réseaux.
- **Soutien aux nouvelles entreprises** : Les petites entreprises représentent plus de 80 % des emplois au Canada. Pour favoriser un environnement sain pour les nouvelles entreprises, il faut s'occuper de près des nouvelles initiatives et fournir des conseils judicieux à ceux qui saisissent des opportunités prometteuses. Le rôle de la municipalité est d'aider les propriétaires des nouvelles entreprises à faire face aux défis administratifs et autres besoins initiaux en offrant à la personne des ressources susceptibles de l'aider à chaque étape. Peu importe l'industrie, presque toutes les entreprises ont des besoins essentiels à leurs débuts. Au lieu de combler ces besoins, la municipalité doit servir de guide durant le processus, offrant ses conseils et des références à des personnes plus spécialisées, ou en œuvrant avec des réseaux établis pour trouver des solutions. En ce qui a trait au développement traditionnel des entreprises, il serait utile d'avoir une bonne connaissance des programmes et services offerts au Centre d'entrepreneurship de Prescott-Russell, ainsi que de ses employés.
- **Jardinage économique** : Ce concept porte sur la mise en place de commodités/installations, infrastructures et attributs liés à la qualité du lieu qui permettent de créer un environnement invitant et propice aux affaires. L'objectif économique précédent visant à développer une « qualité du lieu inégalée » illustre ce sentiment, tout comme les notions liées à une bonne planification de la rue principale et l'embellissement urbain, deux thèmes qui sont ressortis des consultations. Ensuite viennent les facteurs des infrastructures. L'Internet à haute vitesse avec beaucoup de bande passante est un besoin, tout comme des espaces de bureau pour petites ou microentreprises. Celles-ci doivent aussi avoir accès aux personnes de talent qui sauront les aider à combler les besoins de leur entreprise ou à réaliser leur plan de croissance. S'assurer que ces éléments sont constamment promus et améliorés est un ingrédient essentiel à l'attraction et la rétention des entreprises dans une collectivité.



4.2 Comprendre l'investissement global pour la Municipalité de Russell

En prenant compte des industries-clés de la Municipalité de Russell décrites ci-dessus et en considérant les diverses approches d'investissement économiques évoquées (c.-à-d. la préparation à et attraction des investissements, R+E des entreprises, etc.), une brève discussion sur les opportunités d'investissement global doit avoir lieu. Toutefois, compte tenu des développements continus du Parc Industriel 417 et de la croissance émergente du secteur manufacturier, les considérations relatives à l'investissement direct étranger (IDE) et même à l'attraction d'investissements au niveau local devraient être considérées comme un fondement essentiel qui pourrait ensuite être utilisé en faveur de la Municipalité.

Voici quelques considérations principales concernant l'attraction d'investissements :

- **Partenariats et forces des secteurs** – Il existe des organismes régionaux dont le rôle est d'aider les efforts visant à attirer des investissements, comme la Corporation de développement communautaire de Prescott-Russell (CDCPR) et les Comtés unis de Prescott et Russell (CUPR). Le rôle des CUPR est notamment de faciliter l'attraction d'investissements en aidant à présenter la région comme un endroit où il est propice d'établir une entreprise. Habituellement, les municipalités d'échelon supérieur s'occupent du marketing actif ainsi que de cibler les prospects en vue de susciter des investissements, tandis qu'à un niveau local, l'accent est mis sur la préparation à l'investissement et un travail de suivi des pistes privilégiées acheminées par la municipalité d'échelon supérieur. Entre-temps, d'autres organismes comme la Commission pour le développement économique de l'est de l'Ontario (CDEEO) peuvent exécuter un rôle similaire, mais sur une échelle encore plus importante. La CDEEO a pour mission d'attirer l'attention sur l'Est de l'Ontario au niveau de plusieurs secteurs clés, incluant la transformation alimentaire, la fabrication avancée, la logistique et les transports, et le tourisme. Le secteur agricole solide de la Municipalité de Russell peut mener à des opportunités d'inclure la transformation alimentaire comme un sous-ensemble de sa base manufacturière en croissance : c'est un bon projet pour la CDEEO. Les nouvelles brasseries et une usine de fabrication de tortillas sont de bons exemples de croissance dans la transformation alimentaire; tout ceci au cours des deux dernières années. D'autres domaines comme la logistique et le transport sont moins compétitifs dans la Municipalité de Russell que dans d'autres municipalités environnantes, où des pôles existent déjà et sont bien établis. La fabrication avancée pourrait constituer une opportunité future, et des entreprises comme Battleshield Industries (production de camions de pompiers) sont la preuve de la croissance locale de ce segment. Attirer les investissements par le biais de partenariats pourrait contribuer à faire venir de nouveaux manufacturiers dans la région. Toutefois, historiquement, la croissance manufacturière provient d'entreprises locales et de jeunes pousses, plutôt que de l'attraction d'investissements. Œuvrer avec des partenaires afin de réduire une portion de l'implication directe de la Municipalité de Russell dans l'attraction d'investissements permettra de libérer du personnel employé au développement économique pour l'affecter en premier lieu à la préparation à l'investissement, la R+E des entreprises, et le jardinage économique, qui sont tous essentiels à l'amélioration de l'attraction d'investissements (que ce soit par IED ou l'expansion de firmes canadiennes).
- **Gestion du suivi des pistes** – Comme on l'a mentionné ci-dessus, les régions qui connaissent du succès économique trouvent un équilibre entre les responsabilités d'ordre local et celles des municipalités d'échelon supérieur. Pour attirer des investissements de façon efficace, il faut une



coordination soignée entre les divers paliers de gouvernement pour éviter la confusion, améliorer la coordination, et accroître les opportunités d'investissement. Un protocole de gestion des pistes est un outil qui identifie le rôle de chaque partenaire dans l'attraction d'investissements, et dresse un plan à suivre pour s'occuper des pistes privilégiées. Généralement, c'est l'échelon supérieur qui fait la promotion active de l'attraction d'investissements pour toute la région, et quand surviennent des opportunités, un modèle de co-option est utilisé entre les diverses municipalités qui correspondent fortement aux critères d'investissements de la piste (par ex. terrain disponible, services ou non, coût, infrastructure, etc.). L'endroit qui correspond le mieux est contacté dans le but de travailler en collaboration afin d'organiser des rencontres ou des visites de sites avec les prospects. À partir de ce moment-là, la municipalité de palier supérieur prend du recul et facilite les choses au besoin, tandis que la municipalité locale engage le client plus directement. Élaborer un protocole de gestion et de suivi des pistes avec les CUPR permettrait de mieux gérer le temps et offrirait une meilleure expérience d'ensemble aux investisseurs potentiels.

- **Lacunes dans la chaîne logistique** – L'association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs a observé que de 70 à 80 % de l'investissement étranger direct provient de multinationales qui opèrent déjà quelque part au Canada et prennent de l'expansion à de nouveaux endroits pour développer des gammes de produits, combler des vides dans le marché, ou saisir d'autres opportunités. L'un des thèmes fondamentaux à émerger des consultations porte sur les lacunes dans la chaîne logistique en tant qu'opportunité pour attirer des investissements dans la municipalité. On peut identifier des lacunes critiques au niveau local en commençant par identifier les besoins des manufactures, entreprises de constructions, fournisseurs de services et autres moteurs économiques de la région. Ces lacunes peuvent s'avérer des opportunités d'attirer des investissements. En dressant une liste efficace des produits et services les plus demandés, la Municipalité de Russell sera en position d'identifier des cibles potentielles pour l'attraction d'investissements.
- **Emplacement stratégique** : En raison de sa proximité à Ottawa et Montréal, la Municipalité de Russell est idéalement située pour attirer des investisseurs qui souhaitent exploiter ces marchés environnants et les infrastructures autour (c.-à-d. l'Autoroute 417, les ponts vers les États-Unis, les aéroports internationaux, etc.). La proposition de valeur de la Municipalité de Russell sur l'industrie manufacturière correspond bien aux besoins d'opérations qui demandent de l'espace de développement, à des prix compétitifs et à proximité. Elle lui correspondra encore davantage une fois le Parc Industriel 417 doté de services. Tirer profit de ces atouts est une façon pour la Municipalité de Russell de se démarquer.
- **Profil de la collectivité** – Dresser un profil exact de la collectivité constitue un outil important, mais il est tout aussi important d'examiner les données brutes qui composent le profil. En soi, ce type de profil cible habituellement un public spécifique et est adapté en fonction de celui-ci. Dans le cas de la Municipalité de Russell, deux profils différents doivent être créés, l'un pour l'attraction d'investissements auprès de firmes déjà établies au Canada et en Ontario, l'autre pour l'IED, car les décideurs associés à ces deux publics sont différents. Le profil de la collectivité devient alors un élément d'une série d'outils de marketing visant les investisseurs potentiels. Au sujet des données, il est important d'en avoir les détails complets (et non seulement un simple résumé graphique ou infographique) afin de pouvoir transmettre rapidement et facilement aux prospects une information personnalisée. Si une firme connaît déjà le profil de la collectivité, elle peut désirer un complément d'information sur un sujet spécifique, d'où l'intérêt de pouvoir compter sur un ensemble de données brutes rassemblées dans un fichier facilement accessible. Le personnel municipal peut ainsi extraire rapidement l'information précise demandée par le prospect. Il existe plusieurs exemples de



profils de la collectivité effectués par des entreprises de conseil qui se spécialisent dans l'élaboration de ces outils, en plus de fournir toutes les données brutes ayant servi².

- **L'accord économique et commercial global (AECG)** : Entré en vigueur en octobre 2017, l'AECG ouvre aux entreprises canadiennes de nouveaux marchés dans l'Union européenne (UE), en plus d'ouvrir le marché canadien aux entreprises européennes. À la lumière des discussions qui ont eu lieu au sujet de l'emplacement stratégique et des lacunes de la chaîne d'approvisionnement de la Municipalité de Russell, l'AECG représente un nouveau créneau pour les possibilités d'investissement dans la région. Puisque l'AECG est si nouveau, de nombreuses communautés n'ont pas encore envisagé l'UE comme une source de nouvelles opportunités d'investissement, et l'adoption précoce d'objectifs stratégiques pour la Municipalité de Russell, peut-être en partenariat avec CUPR, pourrait placer la communauté à prendre de l'avance. D'un autre côté, à court terme, il faut comprendre que le développement continu du Parc 417 limitera le bassin d'investisseurs potentiels. En somme, plusieurs aspects ont un rôle à jouer dans la capacité de la Municipalité de Russell à s'impliquer dans l'investissement étranger direct (IED). Comme démontré, ces considérations sont interreliées, et choisir le bon moment est primordial. Bien qu'une stratégie pour l'investissement étranger direct dépasse le cadre de ce Plan stratégique de développement économique élargi, certains éléments mentionnés ci-dessus demeurent des considérations importantes dans la perspective d'établir des fondations. En effet, le plan d'action inclura un effort concerté afin d'améliorer ces considérations particulières pour en faire le fondement d'une stratégie d'IED ciblée, si la Municipalité le souhaite. Améliorer la proposition de valeur pour l'IED sera alors le résultat de la préparation à l'investissement, la R+E des entreprises, ainsi que des considérations liées au jardinage économique.

² MDB Insight produit des profils de la collectivité personnalisés et possède un outil exclusif, Census Made Simple, qui présente à l'aide d'infographies uniques et colorées des détails provenant du Recensement du Canada et qui soutiennent le matériel contenu dans les profils de la collectivité, en-ligne comme sur papier. On peut aussi les obtenir sous la forme de données brutes. Consultez : <http://www.mdbinsight.com/census-made-simple>.



Chapitre 5



5. Bâtir notre avenir économique

5.1 Vision et principes généraux

À la base de ce Plan stratégique de développement économique se trouve une vision pour l'économie de la Municipalité de Russell, ainsi qu'une série de principes directeurs. Ceux-ci assurent que les objectifs stratégiques mis en place sont le reflet des valeurs et de l'état de l'économie que l'on désire pour l'avenir. À long terme, une vision et des principes directeurs solides permettent de bâtir un cadre de travail qui souligne les décisions à prendre dans le futur. À court terme, ils assurent que les recommandations ci-dessous n'entrent pas en conflit avec nos valeurs et nos aspirations collectives.

Vision pour l'économie de la Municipalité de Russell

La vision de la Municipalité de Russell pour une économie forte est...

Un endroit où les amis et la famille se rassemblent, dans une collectivité belle et prospère soutenue par des entreprises fortes et capables de tirer profit des opportunités – le tout maintenu en harmonie par une municipalité qui s'implique et offre son support.

Principes directeurs du développement économique dans la Municipalité de Russell

Nos principes directeurs sont :

1. **Prendre soin des entreprises et des résidents** : nous sommes une municipalité qui a à cœur les besoins de nos entreprises locales et de nos résidents, et nous faisons des efforts sincères pour assurer leur satisfaction, leur bien-être et leur succès.
2. **Croissance équilibrée** : nous sommes une municipalité qui travaille activement à croître de façon à améliorer notre économie sans pour autant sacrifier le charme rural et les facteurs de qualité de vie qui ont toujours attiré et retenu les résidents et les entreprises.
3. **Créer et améliorer les relations** : nous sommes une municipalité qui bâtit activement des relations avec sa communauté d'affaires et ses résidents, et qui communique efficacement pour partager l'information, sensibiliser et apprendre de ses acteurs-clés.
4. **Orienté vers les solutions** : nous sommes une municipalité qui offre des solutions plutôt que des contraintes. Nous facilitons la navigation à travers les politiques, les programmes et les services gouvernementaux au bénéfice de notre communauté d'affaires.

Les principes ci-dessus soulignent que la Municipalité de Russell s'engage à bâtir pour sa collectivité un avenir prospère, dont chacun pourra être fier et que tous pourront célébrer.



5.2 Objectifs stratégiques

Nous avons identifié quatre objectifs stratégiques qui composent la base du Plan stratégique de développement économique. Ils proviennent des aspirations identifiées durant les études FFOM et FOAR présentées plus tôt.

Ces objectifs stratégiques sont :

- Améliorer la préparation à l'investissement et les efforts d'attraction
- Rechercher activement le développement et l'attraction des commerces de détail, des services aux personnes et de restauration qui sont les mieux adaptés
- Continuer de promouvoir la Municipalité de Russell comme un lieu d'une qualité sans pareil
- Accroître l'implication des acteurs-clés du monde des affaires et les communications

Le graphique ci-dessous relie les objectifs aux aspirations et aux considérations sur le développement économique.

Graphique 6 : Aspirations, objectifs stratégiques et éléments de développement économique

Aspirations	Objectifs stratégiques	Préparation à l'investissement et efforts d'attraction	Rétention & expansion des entreprises	Soutien au démarrage et l'expansion	Jardinage économique	Secteurs clés
Achèvement des services au Parc Industriel 417	Améliorer la préparation à l'investissement et les efforts d'attraction	✓	✓			Manufacture, services professionnels scientifiques et techniques, et finance, assurance, et immobilier (FAI)
Plus grande densité d'emploi et diversité industrielle						
Assiette fiscale plus équilibrée (résidentiel/non-résidentiel)						
Plaquette tournante pour le commerce	Rechercher activement le développement et l'attraction des commerces de détail, des services aux personnes et de restauration qui sont les mieux adaptés	✓			✓	Détaillants et commerçants, alimentation/restauration
Retenir et/ou attirer les jeunes adultes	Continuer de promouvoir la Municipalité de		✓	✓	✓	s. o.



Aspirations	Objectifs stratégiques	Préparation à l'investissement et efforts d'attraction	Rétention & expansion des entreprises	Soutien au démarrage et l'expansion	Jardinage économique	Secteurs clés
Un endroit beau et agréable	Russell pour sa qualité du lieu inégalée					
Un milieu des affaires averti et informé	Accroître l'implication des acteurs-clés du monde des affaires et les communications	✓	✓	✓		S. O.
Planifier en vue du pire						

Notons que deux de ces objectifs stratégiques ne s'appliquent à aucun secteur en particulier. Ils sont plutôt relatifs aux activités municipales de façon plus générale, et on s'attend à ce qu'ils profitent à toutes les industries, même celles qui ne sont pas classées comme des priorités stratégiques. Autre remarque : même si certains secteurs constituent une priorité stratégique, tout prospect qui correspond à la vision et à l'esprit des principes directeurs devrait être considéré. La perspective stratégique sert simplement de guide afin de concentrer ses énergies sur les activités en cours qui correspondent aux objectifs stratégiques.

Les quatre sous-sections ci-dessous distinguent tour à tour une série d'initiatives recommandées (mesures/activités) pour chacun des objectifs stratégiques. Elles indiquent aussi un niveau de priorité et un échéancier, les partenariats clés nécessaires au succès de l'activité (au niveau de la municipalité elle-même comme des partenaires externes), et identifient de manière décisive qui devrait être en charge de l'activité.

Le niveau de priorité se base sur plusieurs critères, incluant :

- Le niveau d'immédiateté basé sur les objectifs de développement économique de la Municipalité
- Le potentiel de contribuer à la vitalité et la durabilité de la Municipalité de Russell en général
- Les ressources nécessaires à la mise en œuvre
- L'ordre logique des mesures à prendre



Objectif stratégique n°1 : Améliorer la préparation à l'investissement et les efforts d'attraction

Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>1. Assurer l'achèvement des services au Parc Industriel 417 :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Compléter l'étude d'impact environnemental▪ Travailler en collaboration pour informer les entreprises actuelles des projets de services et leur fournir des données sur leurs droits▪ Élaborer une campagne de relations publiques sur l'extension des services afin d'informer les acteurs-clés et les investisseurs potentiels de l'échéance des travaux au Parc Industriel 417, et de faire connaître les progressions majeures dans l'exécution de ceux-ci.▪ Effectuer les demandes de subvention qui s'appliquent à l'extension des services▪ Élaborer un plan de rechange pour l'extension des services même si les subventions fédérales ou provinciales ne sont pas obtenues (au sujet du développement économique, on dit souvent : « Nous pouvons prendre un risque, ou être à risque. »)▪ Entreprendre l'extension des services	<p>Priorité élevée</p> <p>2 à 3 ans en tout</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Entente entre la Municipalité de Russell et la Ville d'Ottawa sur le partage des services	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (à travers le département de l'aménagement du territoire et le DG) et le département des infrastructures



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>2. Développer et mettre à jour l'inventaire des terrains disponibles en conjonction avec les Comtés unis de Prescott & Russell pour permettre son intégration à l'outil SIG :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Identifier clairement les terrains dotés de services ou non : il y a des acheteurs pour les deux▪ Assurer la mise à jour de l'outil SIG au fur et à mesure que les propriétés sont mises en vente ou vendues▪ Assurer la disponibilité de données essentielles sur le choix du site (par ex. détails du zonage, niveau de service, disponibilité d'Internet par fibre, etc.)▪ Faire la promotion de l'outil auprès des meilleurs sélectionneurs de sites et professionnels de l'immobilier commercial/industriel dans la région	Priorité élevée, en cours	<ul style="list-style-type: none">▪ Départements de développement économique et de l'aménagement du territoire▪ Comtés unis de Prescott & Russell	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (département de l'aménagement du territoire); soutien par les CUPR



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>3. Initier un groupe de travail du parc commercial avec ses entreprises :</p> <p>Les consultations ont montré que les entreprises actuelles du Parc Industriel 417 n'ont pas de plateforme qui leur permette de communiquer facilement entre elles et avec la Municipalité au sujet d'opportunités ou de préoccupations. Le Parc Commercial d'Embrun pourrait aussi profiter d'une participation au groupe de travail.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Créer le groupe de travail, convenir de ses termes de manière inclusive et transparente▪ Se rencontrer selon un calendrier convenu et faire en sorte que les sessions soient ouvertes à toutes les entreprises situées dans les parcs commerciaux▪ Se servir du groupe de travail pour obtenir des renseignements sur la rétention et l'expansion des entreprises, fournir des mises à jour de la Municipalité au sujet d'informations pertinentes, et faciliter le réseautage entre entreprises <p>Le groupe de travail doit être l'occasion d'identifier les lacunes dans la chaîne logistique, d'échanger au sujet de la progression de l'extension des services et des opportunités qui s'y relient, parler des plans de rechange, ou clarifier des méprises</p>	<p>Priorité élevée, en cours</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Entreprises du Parc Industriel 417▪ Entreprises du Parc Commercial d'Embrun▪ Départements de développement économique et de l'aménagement du territoire	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (développement économique)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>4. Développer un profil de la collectivité et un fichier de données qui mettent l'accent sur la Municipalité de Russell en tant que bon endroit où investir :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Commencer l'élaboration du profil de la collectivité et créer des fichiers numériques de toutes les données pertinentes▪ Œuvrer avec les Comtés unis de Prescott & Russell pour s'assurer que le profil est disponible à des fins de marketing externe▪ Mettre à jour le profil quand des changements importants se produisent, incluant l'extension des services au Parc Industriel 417▪ Identifier des champions locaux pour qu'ils servent d'ambassadeurs ou de références auprès de prospects potentiels, et partagent des citations à inclure dans le profil de la collectivité (recueillies auprès d'employeurs dans des secteurs cibles) Rechercher des ambassadeurs pour s'exprimer auprès du Comité d'approbation du plan durant le processus▪ S'assurer que les propositions de valeur soient bien visibles sur le matériel promotionnel, et que les données comparatives soient facilement disponibles si les prospects souhaitent les consulter	<p>Élevée, d'ici 1 an (mise à jour au besoin, au moins annuellement)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Développement économique▪ Partenaires d'affaires	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (Développement économique)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>5. Développer et mettre en œuvre un protocole de gestion des pistes :</p> <p>Un protocole de gestion des pistes assure que tout le personnel concerné connaît la procédure pour traiter avec les investisseurs potentiels, incluant les pistes provenant d'organismes partenaires comme la Corporation de développement communautaire de Prescott-Russell (CDCPR) et les Comtés unis de Prescott & Russell (CUPR).</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Œuvrer avec les CDCPR et CUPR afin d'élaborer un processus de partage de l'information efficace, à suivre pour diriger des pistes potentielles vers la Municipalité de Russell ou pour aviser les partenaires de pistes potentielles qui pourraient avoir besoin d'aide ou de soutien (de la part de l'un ou l'autre des partenaires, ou des deux)▪ Mettre en œuvre le protocole sous la forme d'un document écrit qui établit clairement les grandes lignes de toute la procédure, ainsi que le flux de l'information▪ Réévaluer le protocole de façon plus ou moins régulière pour garantir son accessibilité et son efficacité▪ Soutenir les CUPR dans l'élaboration d'une stratégie d'attraction des investissements qui conviennent aux besoins locaux et régionaux (note : on ne recommande pas à la Municipalité de Russell d'entreprendre une stratégie d'attraction des investissements seule, car les CUPR devraient être un collaborateur important et s'occuper de générer activement des pistes pour la Municipalité	Élevée, d'ici 1 an (en cours)	<ul style="list-style-type: none">▪ Corporation de développement communautaire de Prescott-Russell▪ Comtés unis de Prescott & Russell	<ul style="list-style-type: none">▪ Les CUPR sont responsables de l'attraction active des investissements▪ La Municipalité est responsable de l'implication locale et de la gestion des pistes (via (Développement économique)▪ Analyse des lacunes dans la chaîne logistique au niveau de l'ensemble du Comté



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>6. Concentrer les efforts d’attraction des investissements sur le secteur manufacturier et les secteurs connexes (par ex. la vente en gros, la construction, les services) qui conviennent le mieux au Parc Industriel 417 et au Parc Commercial d’Embrun :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En attendant l’achèvement des travaux d’extension au Parc Industriel 417, se concentrer sur les lacunes dans la chaîne logistique qui ont de faibles besoins en eau et en gestion des eaux usées, ou sur de petites opportunités en ce qui a trait au Parc Commercial d’Embrun ▪ Une fois les travaux terminés, élargir les opérations à un plus grand nombre de catégories de la chaîne logistique ▪ Utiliser le protocole de gestion des pistes pour faciliter le processus de vente ▪ Travailler en collaboration avec les Comtés unis de Prescott-Russell (CUPR) ou la Corporation de développement communautaire de Prescott-Russell (CDCPR) pour attirer des prospects 	<p>Priorité moyenne, d’ici 1 à 2 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comtés unis de Prescott & Russell ▪ Corporation de développement communautaire de Prescott-Russell 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les Comtés unis de Prescott & Russell sont responsables des efforts d’attraction ▪ La municipalité répond aux demandes et gère les pistes quand elles arrivent (via (Développement économique)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>7. Développer les connaissances au sujet de l'accord économique et commercial global (AECG) :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Faire une étude de base sur l'AECG en consultant le site web de la Commission internationale du commerce dédié à l'AECG : http://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/business-entreprise/Learn-Savoir.aspx?lang=fra▪ Identifier les ateliers qu'organise le Gouvernement fédéral au sujet de l'AECG et s'inscrire à ceux qui correspondent aux priorités relatives à la croissance commerciale ou l'attraction d'investissements▪ Lancer un groupe de travail en collaboration avec les Comtés unis de Prescott & Russell et d'autres municipalités avoisinantes afin d'étudier l'AECG et d'identifier les opportunités qui s'alignent sur les besoins de la région et de la Municipalité de Russell Le groupe de travail devrait se rencontrer régulièrement (par ex. à chaque trimestre)▪ Examiner les opportunités de lancer des missions commerciales susceptibles de profiter aux entreprises locales, en plus de révéler des prospects potentiels à l'attraction d'investissements▪ Presser les CUPR afin qu'ils élaborent une stratégie d'IED qui contribuera à élargir le champ d'opportunités pour l'attraction d'investissements et à améliorer le marketing	Priorité moyenne, d'ici 2 ans	<ul style="list-style-type: none">▪ Comtés unis de Prescott & Russell▪ Municipalités environnantes	<ul style="list-style-type: none">▪ CUPR



Objectif stratégique n° 2 : Rechercher activement le développement et l'attraction des commerces de détail, des services aux personnes et de restauration qui sont les mieux adaptés

Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
------------------------	-----------------------	-------------	-------------------



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>8. Identifier activement et approcher les commerces de détail, les services aux personnes et de restauration qui sont les mieux adaptés afin de les attirer à la Municipalité de Russell :</p> <p>Une des préoccupations est que la Municipalité de Russell pourrait être « surdéveloppée » en termes de services et de commodités génériques nuiraient à son caractère unique. De ce fait, la Municipalité se doit d’être proactive et d’identifier les types d’entreprises les mieux à même de compléter sa vision et de coller à ses valeurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dresser une liste d’entreprises de premier ordre qui conviendraient à la Municipalité de Russell ▪ Déterminer quelle est la population minimale et la zone de chalandise minimale requises pour des entreprises spécifiques, et déterminer quels sont les critères de choix du site les plus communément recherchés ▪ Se concentrer sur les entreprises qui ne sont pas de grandes chaînes, mais ont plutôt un nombre limité d’établissements en Ontario ▪ Considérer les marques québécoises populaires qui pourraient souhaiter accroître leur présence hors de la province ▪ Rassembler les documents nécessaires et travailler avec les CUPR et la CDCPR pour l’application des tactiques liées au protocole de gestion et suivi des pistes (voir l’initiative « Développer et mettre en œuvre un protocole de gestion des pistes » ci-dessus) ▪ Suivre à la trace les pistes et engagements prioritaires, et œuvrer avec les CUPR/CDCPR pour s’impliquer auprès des prospects ▪ Créer un engouement (« buzz ») en annonçant les derniers développements sur les médias sociaux 	<p>Élevée, 6 mois (en cours)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement économique ▪ Comtés unis de Prescott-Russell et Corporation de développement communautaire de Prescott-Russell 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meneur : la Municipalité (via (Développement économique), soutien des partenaires



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>9. Reconnaître la valeur des commerces de détail, des services aux personnes et des établissements de restauration existants :</p> <p>Parmi les entreprises existantes, plusieurs ont exprimé le désir qu'on reconnaisse et célèbre davantage la valeur de leur apport à la collectivité.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ S'assurer de la mise en place d'un programme de visites régulières des entreprises existantes, effectuées en rotation <p>Rappeler aux propriétaires des entreprises que la porte de la Municipalité leur est toujours ouverte; laisser les coordonnées de contact.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Faire connaître et reconnaître les entreprises existantes de manière unique sur les médias sociaux. Cela inclut la célébration d'étapes importantes, promouvoir une entreprise au succès particulier, ou souligner le fait qu'une entreprise est un bon citoyen corporatif (incluant une contribution du conseil)▪ Encourager un environnement commercial qui favorise la promotion croisée, où les entreprises connaissent les entreprises offrant des services complémentaires et ont la volonté de les promouvoir si l'occasion d'informer les consommateurs survient <p>La visite et la fréquentation des entreprises pourraient aider à identifier les entreprises potentiellement complémentaires.</p>	<p>Moyenne (1 an, en cours)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Développement économique▪ Le conseil▪ Les entreprises locales	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (via Développement économique)



Objectif Stratégique n° 3 : Continuer de promouvoir la Municipalité de Russell comme un lieu d'une qualité sans pareil

Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>10. Continuer de promouvoir les plans d'amélioration communautaire (PAC) :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Rassembler les commentaires des bénéficiaires existants au sujet d'améliorations potentielles aux PAC ou de manières d'améliorer le soutien▪ Travailler de concert avec les médias locaux pour promouvoir le programme annuel des PAC et accroître les annonces de mises à jour▪ Travailler avec les entreprises qui ont mis en œuvre des PAC afin de mettre en valeur leurs améliorations sur les médias sociaux : les principaux avantages qu'offre une participation sont généralement centrés autour de subventions pour la rénovation d'immeubles ou d'occasions de report fiscal▪ Assurer que les conseillers et le maire font la promotion des meilleurs PAC et de la valeur du travail d'équipe	Élevée (en cours)	<ul style="list-style-type: none">▪ Les entreprises locales	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité



<p>11. Mettre en œuvre un plan de revitalisation de la rue Principale d’Embrun (PRRP) :</p> <p>Un PRRP serait le plan directeur permettant d’aborder beaucoup de choses : les préoccupations liées à un développement « de mauvais goût », le désir qu’on aborde de façon proactive les problèmes de circulation, la volonté d’améliorer l’apparence esthétique de l’endroit, le désir de construire un « noyau commercial » qui serait le point central du nouveau développement, et bien plus encore.</p> <p>Avant d’entreprendre le processus de planification, on recommande à la Municipalité de Russell de s’enrôler dans le programme d’échanges communautaires Premières impressions (PECPI), fourni par le ministère de l’Agriculture, de l’Alimentation et des Affaires rurales de l’Ontario³. Ce programme facilite les échanges communautaires entre deux collectivités similaires situées dans des parties différentes de l’Ontario. Les groupes évaluent les collectivités de chacun en se basant sur une série d’indicateurs, offrant ainsi un regard neuf sur les éléments clés qui ressortent à titre d’atouts ou de problèmes. Participer au PECPI peut aider à identifier des priorités critiques liées à l’embellissement et l’accessibilité avant l’étape de planification.</p> <p>Lorsque la Municipalité de Russell est prête :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Déterminer l’étendue du PRRP▪ Mener les consultations nécessaires▪ Rédiger le PRRP et son échéancier▪ Mettre en œuvre son plan d’action	Moyenne, 2 ans	<ul style="list-style-type: none">▪ Département de la Planification▪ Groupes communautaires	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (Département de l’aménagement du territoire)
---	----------------	--	---

³ Ministère de l’Agriculture, de l’Alimentation et des Affaires rurales de l’Ontario, Programme d’échanges communautaires Premières impressions : <http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/edr/fice/index.html>



<p>12. Favoriser le développement de propriétés commerciales à usage mixte permettant le partage de l'espace entre petits bureaux :</p> <p>Il y a un besoin d'options d'espaces de travail de tailles diverses, incluant des espaces de colocation</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Œuvrer à identifier les promoteurs (locaux ou non) qui souhaiteraient développer une ou plusieurs installations d'espaces de bureau▪ Lancer des discussions pour découvrir quels prospects souhaiteraient participer au développement▪ Considérer des options incitatives qui contribueraient à accroître l'intérêt▪ Suivre le plan de revitalisation de la rue Principale d'Embrun et les autres politiques municipales pour s'assurer que les bâtiments ne sont pas trop grands et sont conçus avec goût	<p>Objectif à long terme, 3 à 5 ans</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Département de l'aménagement du territoire▪ Développement économique▪ Les promoteurs locaux et régionaux	<p>Meneur : la Municipalité (via Développement économique)</p>
---	---	--	--



<p>13. Attirer et/ou retenir davantage de jeunes adultes dans la région :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Garantir que les développements résidentiels à venir offrent une gamme d'options de location et d'achat, avec une gamme de prix▪ Attirer les commodités qui plaisent aux jeunes adultes, incluant des activités sociales et des options de divertissement, des boutiques de vêtements, des services de santé et bien-être, ou des entreprises qui proposent un mélange unique (par ex. magasin de disques/boutique de mode branchée/café)▪ Poursuivre la promotion de la croissance dans le secteur manufacturier afin d'offrir des options d'emplois qualifiés au niveau local, et dans le secteur des services professionnels pour attirer de jeunes professionnels <p>Aider les entreprises locales à promouvoir les opportunités d'emploi.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mettre l'accent sur l'attraction des jeunes adultes dotés d'une formation universitaire qui sont partis pour leurs études, mais reviennent ensuite <p>L'esprit communautaire, celui des lieux, les attaches sentimentales et les traditions locales sont autant d'exemples de moteurs qui affectent la volonté des gens de revenir s'installer dans une collectivité.</p> <p>Il faut noter que les considérations qui précèdent dépendent d'une attention soutenue tout au long d'une période de temps prévue. Les changements démographiques ne se produisent pas facilement à brève échéance, mais sont plutôt un projet à long terme.</p>	<p>Objectif à long terme, 3 à 5 ans</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Développement économique▪ Le conseil▪ Département de l'aménagement du territoire▪ Communications corporatives▪ Les entreprises locales	<p>Meneur : la Municipalité</p>
--	---	--	---------------------------------



Objectif stratégique n° 4: Accroître l'implication des acteurs-clés du monde des affaires et les communications

Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>14. Poursuivre les ateliers de développement des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Identifier une liste de domaines où le développement des compétences a une résonance dans les entreprises locales (par ex. marketing dans les médias sociaux, plan de succession, actualisation du plan d'affaires, etc.) <p>Les autres thèmes incluent les domaines reliés à la planification d'urgence soulignés ci-dessous.</p> <p>On peut aussi identifier des thèmes en examinant les résultats du sondage sur la rétention et l'expansion des entreprises (incluant les résultats récents du sondage 2017)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Programmer trois ou quatre sessions annuellement à des moments qui conviennent aux entreprises, et promouvoir les événements avec dynamisme▪ Œuvrer avec les partenaires afin de trouver des modérateurs invités pour les ateliers▪ Faire le compte-rendu après chaque session pour identifier des façons d'améliorer les ateliers▪ Considérer les possibilités de recevoir des dons en nature sous forme de temps donné par les modérateurs, ou négocier de faibles honoraires	<p>Élevée, d'ici 6 mois (en cours)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Développement économique▪ Comtés unis de Prescott & Russell▪ Chambre de commerce de la corporation de développement communautaire de Prescott-Russell	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>15. Élaborer une stratégie de communication pour le développement économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La stratégie élaborée doit : <ul style="list-style-type: none"> Identifier tous les groupes d'acteurs-clés concernés (par ex. détaillants et commerçants existants, les entreprises du Parc Industriel 417, les entreprises à domicile, les investisseurs externes, les résidents, les promoteurs fonciers, etc.) Identifier un message clé pour chaque groupe (ce message peut être d'ordre promotionnel ou fournir de l'information, chaque type demandant des tactiques distinctes) Identifier les principaux canaux clés de diffusion des messages (par ex. Facebook, Twitter, les médias locaux ou externes, assemblées publiques, etc.) Identifier un horaire pour les activités Attribuer des rôles à diverses personnes dans la municipalité et parmi les partenaires externes <p>Surveiller le niveau d'adhésion et adapter le plan au besoin (il faut s'assurer que le plan soit mis à jour mensuellement, et revu/mis à jour annuellement)</p> <p>La stratégie n'a pas besoin d'être grande ou complexe. Elle devrait être concise et permettre une certaine adaptabilité.</p>	<p>Élevée, d'ici 6 mois (en cours)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement économique ▪ Le Directeur général ▪ Le maire et le conseil ▪ Comtés unis de Prescott & Russell 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meneur : la Municipalité ▪ Le Développement économique agit comme meneur local



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>16. Rectifier les perceptions erronées via des efforts concertés de sensibilisation :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Identifier les perceptions erronées les plus fréquentes sur la Municipalité de Russell (par ex. sur la compétitivité fiscale, ou l'idée que la bureaucratie est lourde, etc.)▪ Élaborer des messages spécifiques pour accroître les connaissances au niveau local▪ Identifier des champions locaux pour aider à discréditer les mythes▪ Mesurer les perceptions de la sensibilisation au cours des activités annuelles de visite d'entreprises et adapter les messages de sensibilisation de manière appropriée	Élevée, d'ici 3 mois (en cours)	<ul style="list-style-type: none">▪ Départements de l'aménagement du territoire et du développement économique	Meneur : la Municipalité (via Développement économique)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>17. Mettre en œuvre un registre obligatoire des entreprises afin d'accroître l'implication de celles-ci et d'améliorer les informations industrielles :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mettre sur pied un registre officiel des entreprises obligatoire pour toutes les entreprises locales▪ Élaborer une campagne de sensibilisation publique pour accroître la compréhension quant à la valeur du registre▪ Intégrer les données du registre dans les études comparatives sur le développement économique et les processus d'implication (par ex. on peut étudier les changements industriels locaux grâce à ces données, ou mener des sondages de satisfaction ou portant sur la rétention et l'expansion des entreprises, etc.) <p>Cette pratique est courante dans l'ouest du Canada, mais commence à prendre de l'ampleur en Ontario. L'avantage d'un système d'enregistrement obligatoire des entreprises est qu'il peut être coordonné avec d'autres activités municipales de routine, comme la collecte de taxes ou les processus d'approbation des permis, et qu'il fournit un outil pour comprendre et répondre aux tendances des entreprises. Certaines collectivités ont des dispositions spéciales pour les entreprises à domicile afin de faciliter et d'encourager leur croissance, et leur participation au système d'enregistrement.</p>	Moyenne, d'ici 2 ans (en cours)	<ul style="list-style-type: none">▪ Commis de bureau▪ Départements de l'aménagement du territoire et de développement économique	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (via les commis de bureau)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>18. Mettre en œuvre un sondage statistiquement valide sur la rétention et l'expansion des entreprises afin d'identifier scientifiquement les problèmes critiques nécessitant une attention à un niveau que l'on peut généraliser à l'ensemble de la population, et qui identifie les « drapeaux rouges » (mauvaises nouvelles) et « drapeaux verts » (bonnes opportunités) parmi les entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ On devrait communiquer avec 125 propriétaires d'entreprises au minimum annuellement afin d'évaluer leur situation et déterminer les probabilités d'expansion ou de contraction de leur entreprise. Effectué par un sous-traitant, le sondage téléphonique doit dresser une liste réduite des priorités afin que le personnel municipal effectue un suivi selon système de drapeaux (rouge étant négatif, et vert, positif.) Un échantillon aléatoire permet de généraliser à l'ensemble de la communauté des affaires sur les questions clés d'importance pour les entreprises. Les décisions ne doivent plus être basées sur des preuves anecdotiques.▪ Analyser les données du sondage afin d'identifier les tendances dans les secteurs d'affaires. Utiliser cette information dans les messages concernant l'attraction d'investissements et les futures mises à jour des politiques municipales. Permet d'évaluer les perceptions (ou les méprises) des propriétaires d'entreprises.▪ Le personnel de la Municipalité (ou tout autre ambassadeur de confiance) effectue un suivi téléphonique (ou en personne) et assure un dialogue franc et ouvert avec les entreprises.	Moyenne, d'ici 2 ans	<ul style="list-style-type: none">▪ Développement économique▪ Comtés unis de Prescott & Russell	<ul style="list-style-type: none">▪ Si les CUPR ont la volonté de collaborer, la Municipalité devrait soutenir l'initiative et les laisser agir comme meneurs; sinon, la Municipalité doit être meneur (via Développement économique)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>[suite de l'article numéro 18]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il faut être transparent et partager les résultats. S'assurer que les entreprises comprennent que la Municipalité prend très au sérieux les conclusions du sondage. Faire le lien entre les décisions politiques majeures et les conclusions du sondage. <p>Il pourrait y avoir des économies potentielles si elles sont mener conjointement avec des efforts avec un effort à l'échelle du Comté. Des subventions peuvent être disponibles pour soutenir une initiative aussi novatrice qu'un projet pilote.</p>			
<p>19. Continuer de recenser et de mettre à jour les classements nationaux et provinciaux qui font la promotion de la Municipalité de Russell pour sa qualité de lieu et sa qualité de vie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre les sondages annuels et leurs classements ▪ Mettre à jour les outils promotionnels en conséquence ▪ Partager les résultats par les canaux médiatiques opportuns 	Moyenne (en cours)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement économique ▪ Communications corporatives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communications corporatives



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>20. Prévoir des fonds et des solutions alternatives en cas de changements rapides des taux d'intérêt : Les changements potentiels des taux d'intérêt et leur possible impact sur les entreprises locales sont une source d'anxiété.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Surveiller les annonces de la Banque du Canada sur les taux d'intérêt et assurer qu'on transmette les informations sur les changements prévus au milieu des affaires.▪ Élaborer une campagne de diffusion afin de rappeler aux entreprises les changements possibles et que des ressources sur la planification des affaires sont disponibles via la Municipalité ou ses partenaires▪ Offrir des ateliers où des spécialistes financiers fournissent des conseils aux entreprises locales sur les façons de faire face à l'inflation ou une hausse subite des taux d'intérêts	Élevée à moyenne, d'ici 1 an (en cours)	<ul style="list-style-type: none">▪ Développement économique▪ Centre d'entrepreneurship de Prescott-Russell	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (via Développement économique)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>21. Prévoir des fonds et des solutions alternatives concernant l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Lancer un atelier destiné aux entreprises du Parc Industriel 417 et du Parc Commercial d'Embrun▪ Identifier les domaines anxigènes relatifs à l'ALÉNA et regrouper les défis en thèmes concrets (par ex. la chaîne logistique, les exportations, etc.)▪ Dresser un ordre des problèmes prioritaires et rechercher des alternatives possibles▪ S'assurer d'inclure les acteurs du développement régional dans les échanges▪ Faire un suivi auprès des entreprises au sujet de solutions possibles <p>Ce type d'initiative peut être mené avec le groupe de travail du Parc Commercial.</p>	<p>Moyenne, d'ici 2 ans (en cours)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Comtés unis de Prescott-Russell et Corporation de développement communautaire de Prescott-Russell	<ul style="list-style-type: none">▪ Meneur : la Municipalité (via Développement économique)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>22. Prévoir des fonds et des solutions alternatives concernant la menace que constitue Ottawa pour la Municipalité de Russell ou sa compétitivité :</p> <p>Comme illustré dans l'analyse FFOM, l'arrivée d'une nouvelle installation de gestion des déchets du côté Ottawa de la frontière municipale, le déménagement de certains bureaux du gouvernement fédéral et la revitalisation de la zone 417/Walkley Rd risquent tous d'avoir un impact sur la compétitivité de la Municipalité de Russell. Les alternatives incluent :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ S'assurer que des efforts sont déployés pour faire croître le genre d'entreprises dans le canton de Russell qui satisfera les sections locales et favorisera une mentalité d'achat local pour soutenir les entreprises locales existantes afin de réduire les fuites économiques▪ Encourager des mesures de réduction de la congestion, incluant de la sensibilisation sur l'importance du covoiturage et des endroits prévus pour celui-ci, des options de transport en commun, et plus de travail à distance▪ Favoriser davantage le développement des entreprises au niveau local dans le but de réduire le nombre de gens qui voyagent quotidiennement pour leur emploi (cela inclut les entreprises à domicile et les emplacements physiques « brick-and-mortar »)	<p>Moyenne-basse, de 3 à 5 ans (en cours)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Département de l'aménagement du territoire▪ Développement économique▪ La Ville d'Ottawa▪ Le Directeur général	<ul style="list-style-type: none">▪ La Municipalité (via divers départements / employés choisis)



Initiative recommandée	Priorité & échéancier	Partenariat	Meneur ou soutien
<p>[suite de l'article numéro 22]</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Entretien de saines communications avec la Ville d'Ottawa au sujet du nouveau site de gestion des déchets afin d'assurer que les soucis liés au bruit et à l'odeur soient abordés dès l'atteinte de niveaux limites acceptables <p>Toutes ces recommandations portent sur l'amélioration des communications ou de la meilleure façon de tirer profit des campagnes d'information.</p>			



5.3 Plan de mise en œuvre

Tandis que la section précédente présentait un aperçu du plan d'action, cette section aide à mettre en œuvre la stratégie en identifiant une estimation du temps et de l'investissement nécessaires à chaque élément, et les mesures de performance suggérées afin de suivre leur progression. Certains éléments peuvent compter entièrement sur le temps de travail d'employés actuels, et ne demandent pas de financement supplémentaire. D'autres requièrent un financement pour diverses parties du projet, et dans le cas, le budget nécessaire est indiqué. Les mesures de rendement permettent de suivre les progrès effectués vers l'objectif global de manière spécifique, mesurable, réalisable, quantifiable, et basée sur le temps.

Les montants en dollars présentés à des fins budgétaires sont basés sur un taux horaire de 25 \$/heure, multiplié par le nombre d'heures annuelles attendues. De plus, certains budgets incluent des frais de matériel (par ex. impression, fournitures pour les réunions, rafraîchissements durant les ateliers, etc.). Les répartitions du temps sont basées sur les totaux estimés pour chacune des tâches du projet.

Graphique 7 : Temps, budget et propos sur les mesures de performances liés à la mise en œuvre

Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
1. Assurer l'achèvement des services au Parc Industriel 417	<ul style="list-style-type: none">▪ Étude d'impact environnemental et mesures d'atténuation (< 1 an)▪ Extension des services (~1 an)▪ Temps total : ~2 ans▪ Coût estimé du projet : 13 299 635 \$⁴	<ul style="list-style-type: none">▪ Étude d'impact environnemental complétée? (oui/non)▪ Obtention de subventions? (oui/non, spécifier les demandes faites)▪ Extension des services achevée? (oui/non)

⁴ Municipalité de Russell (2015) "Plan d'extension de services au Parc Industriel 417": p. 9



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
<p>2. Développer et mettre à jour l'inventaire des terrains disponibles en conjonction avec les Comtés unis de Prescott & Russell pour permettre son intégration à l'outil SIG</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancer l'inventaire et remplir les champs de données : 35 heures ▪ Temps de travail par le personnel : 1 heure/semaine ▪ Coût du personnel : 1000 \$ (total annuel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'outil a été mis à jour au moins mensuellement? (oui/non)
<p>3. Initier un groupe de travail du Parc Commercial avec ses entreprises (12 réunions/année)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 heures de travail préparatoire (au total) ▪ 24 heures de réunion du groupe de travail (au total) ▪ 24 heures de suivi (au total) ▪ Rafrâichissements et matériel (50 \$ par réunion) : 600 \$ au total ▪ Coût total du personnel : 1 500 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de réunions tenues ▪ Nombre de participants à chaque réunion ▪ Nombre de nouveaux participants



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
4. Développer un profil de la collectivité et un fichier de données qui mettent l'accent sur la Municipalité de Russell en tant que bon endroit où investir	<ul style="list-style-type: none">▪ Compter approximativement deux semaines de travail continu de la part du consultant.▪ 6 heures de temps de travail du personnel▪ Créer des versions PDF pour éviter des dépenses additionnelles jusqu'à l'achèvement de l'extension des services au Parc Industriel 417▪ Budget de Consultation : ~10 000 \$ à 15 000 \$▪ Frais d'impression : 1 000 \$▪ Coût du personnel : 1 500 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Le profil de la collectivité est complété (oui/non)▪ Profil de la collectivité est réévalué annuellement (oui/non)
5. Développer et mettre en œuvre un protocole de gestion des pistes	<ul style="list-style-type: none">▪ 24 heures de temps de travail du personnel▪ Coût total du personnel : 600 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Le protocole est complété (oui/non)



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
<p>6. Concentrer les efforts d'attraction des investissements sur le secteur manufacturier et les secteurs connexes (par ex. la vente en gros, la construction, les services) qui conviennent le mieux au Parc Industriel 417 et au Parc Commercial d'Embrun</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réponses aux demandes et préparation de l'information : 200 heures ▪ Autres tâches diverses : 50 heures ▪ Coût total du personnel : 6 250 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total des nouvelles pistes générées ▪ Total des nouveaux investissements convertis ▪ Valeur totale de la nouvelle estimation ▪ Total de l'empreinte des nouveaux employés ▪ Retour sur l'investissement évalué en relation au temps et aux frais généraux investis
<p>7. Développer les connaissances au sujet de l'Accord économique et commercial global (AECG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 heures de recherche ▪ 30 heures de temps de travail du personnel ▪ Coût total du personnel : 900 \$ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le groupe de travail a-t-il été lancé? (oui/non) ▪ Présence aux ateliers



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
8. Identifier activement et approcher les commerces de détail, les services aux personnes et de restauration qui sont les mieux adaptés afin de les attirer à la Municipalité de Russell	<ul style="list-style-type: none">▪ Réponses aux demandes et préparation de l'information : 300 heures▪ Autres tâches diverses : 100 heures▪ 10 000 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Total des nouvelles pistes générées▪ Total des nouveaux investissements convertis▪ Valeur totale de la nouvelle estimation▪ Total de l'empreinte des nouveaux employés▪ Retour sur l'investissement évalué en relation au temps et aux frais généraux investis
9. Reconnaître la valeur des commerces de détail, des services aux personnes et des établissements de restauration existants	<ul style="list-style-type: none">▪ 52 heures de travail▪ Dons en nature sous forme de temps par le maire et le conseil▪ Coût du personnel : 1 300 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Nombre de détaillants, commerces et établissements de restauration visités▪ Nombre de messages dans les médias sociaux qui célèbrent les entreprises locales▪ Nombre de partages et de « J'aime » (« likes »)▪ Moyenne du nombre de partages, « J'aime » et « re-tweet » par les conseillers



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
10. Continuer de promouvoir les plans d'amélioration communautaire (PAC)	<ul style="list-style-type: none">▪ 52 heures de travail▪ Coût du personnel : 1 300 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Nombre de candidats aux PAC▪ Nombre total de candidats retenus aux PAC▪ Messages dans les médias sociaux pour chaque projet complété (oui/non)
11. Mettre en œuvre un plan de revitalisation de la rue Principale d'Embrun (PRRP)	<ul style="list-style-type: none">▪ Coût estimé du plan : 35 000 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Participation au programme d'échanges communautaires premières impressions du MAAAR de l'Ontario▪ Complété (oui/non)▪ Mise en place d'un échancier (oui/non)
12. Favoriser le développement de propriétés commerciales à usage mixte permettant le partage de l'espace entre petits bureaux	<ul style="list-style-type: none">▪ 40 heures de travail▪ Coût du personnel : 1 000 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Nombre de promoteurs contactés▪ Nombre de pistes qualifiées▪ Nombre de projets lancés▪ Nouvelle estimation de valeur



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
13. Attirer et/ou retenir davantage de jeunes adultes dans la région	<p>Plusieurs des avantages de cet élément sont le résultat d'autres éléments pour lesquels un budget a déjà été fait. D'autres considérations incluent :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'élaboration et la mise en œuvre de messages promotionnels : 24 heures▪ Coût du personnel : 600 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Communications dans les médias sociaux visant les familles comptant de jeunes adultes▪ Accroissement de la proportion de résidents âgés de 20 à 34 ans (d'ici au recensement de 2021)
14. Poursuivre les ateliers de développement des compétences (basés sur 4 sessions)	<ul style="list-style-type: none">▪ Préparation et tenue des ateliers : 12 heures▪ Rafrâichissements et matériel : 160 \$▪ Coût du personnel : 300 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Nombre d'ateliers▪ Nombre de participants▪ Nombre de rendez-vous de suivi
15. Élaborer une stratégie de communication pour le développement économique	<ul style="list-style-type: none">▪ Consultation et élaboration de la stratégie : 24 heures▪ Révision/mise à jour : 6 heures▪ Coût du personnel (première année): 600 \$▪ Coût du personnel (années suivantes): 150 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ La stratégie est élaborée (oui/non)▪ Les acteurs-clés/partenaires échangent mensuellement (oui/non)



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
16. Rectifier les perceptions erronées via des efforts concertés de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none">▪ 12 heures de travail▪ Coût du personnel : 300 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Nombre de messages dans les médias sociaux qui célèbrent les entreprises locales▪ Nombre de partages et de « J'aime » (« likes »)▪ Moyenne du nombre de partages, « J'aime » et « re-tweet » par les Conseillers
17. Mettre en œuvre un registre obligatoire des entreprises	<ul style="list-style-type: none">▪ Élaboration du registre : 20 000 \$▪ Mise en jour/entretien : inconnu	<ul style="list-style-type: none">▪ Le Registre est complété▪ Nombre d'entreprises▪ Changements dans le nombre d'entreprises (par trimestre et par années)
18. Mettre en œuvre un sondage statistiquement valide sur la rétention et l'expansion des entreprises afin d'identifier scientifiquement les problèmes critiques nécessitant l'attention à un niveau que l'on peut généraliser à l'ensemble de la population, et qui identifie les « drapeaux rouges » (mauvaises nouvelles) et « drapeaux verts » (bonnes opportunités) parmi les entreprises	<ul style="list-style-type: none">▪ Coût du sondage : 10 000 \$▪ 6 heures de travail (par an)▪ Coût du personnel : 150 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Sondage mené (oui/non)▪ Principaux problèmes identifiés (oui/non)▪ Élaboration de plans pour aborder les problèmes prioritaires (oui/non)



Initiative recommandée	Estimation du temps et de l'engagement budgétaire	Mesures de rendement
19. Continuer de recenser et de mettre à jour les classements nationaux et provinciaux qui font la promotion de la Municipalité de Russell pour sa qualité de lieu et sa qualité de vie	<ul style="list-style-type: none">▪ 4 heures de travail▪ Coût du personnel : 100 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Classement mis à jour (oui/non)▪ Position dans le classement notée (oui/non)
20. Prévoir des fonds et des solutions alternatives en cas de changements rapides des taux d'intérêt	<ul style="list-style-type: none">▪ 5 heures de travail▪ Coût du personnel : 125 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Organisation d'au moins un atelier ou réunion▪ Nombre de messages, partages et « J'aime » dans les médias sociaux
21. Prévoir des fonds et des solutions alternatives concernant l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)	<ul style="list-style-type: none">▪ 5 heures de travail▪ Coût du personnel : 125 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Organisation d'au moins un atelier ou réunion▪ Nombre de messages, partages et « J'aime » dans les médias sociaux
22. Prévoir des fonds et des solutions alternatives concernant la menace que constitue Ottawa pour la Municipalité de Russell ou sa compétitivité	<ul style="list-style-type: none">▪ 5 heures de travail▪ Coût du personnel : 125 \$	<ul style="list-style-type: none">▪ Organisation d'au moins un atelier ou réunion▪ Nombre de messages, partages et « J'aime » dans les médias sociaux



Annexes

A & B



Annexe A – Étude du contexte et analyse de la base économique

Étude détaillée du contexte

Le tableau ci-dessous montre une vue d'ensemble des documents clés qu'on a consulté en lien avec ce Plan stratégique de développement économique.

Graphique 8 : Tableau du résumé des résultats de l'étude du contexte

Document	But	Notions clés & considérations économiques
Plan stratégique de la Municipalité de Russell 2015-2018 (2015)	Ce document fixe les objectifs stratégiques de la Municipalité pour le mandat du conseil en cours, et souligne la mission, la vision et les valeurs fondamentales.	Les divers domaines de priorité stratégiques sont résumés en cinq piliers stratégiques. Les piliers et les différents éléments qui présentent un intérêt pour le développement économique sont : <ul style="list-style-type: none">▪ Le développement et le renouvellement des infrastructures : Compléter les sentiers récréatifs; maximiser l'usage des médias sociaux pour les communications; doter le Parc Industriel 417 de services d'eau et d'égouts; approuver le projet du dôme sportif▪ Favoriser une collectivité saine : Embellissement du centre-ville des villages; élaboration de normes et de politiques relatives au patrimoine; élaborer un plan de continuité commerciale▪ Cultiver l'économie locale : Élaborer des plans de revitalisation commerciale; revue complète du plan officiel (terminée récemment); promouvoir l'achat local et l'accueil des visiteurs▪ Accroître la stabilité financière : Mener une étude sur les coûts du développement; occasions de partenariats pour faire avancer la croissance économique régionale▪ Promouvoir l'efficacité des services : Encourager les partenariats; remplacer le site web actuel



Document	But	Notions clés & considérations économiques
<p>Plan officiel de la Municipalité de Russell</p>	<p>Le rôle du plan officiel est de servir de guide directeur pour l'usage des terrains au sein des quatre villages de la Municipalité et du Parc Industriel 417</p>	<p>Le développement économique et la compétitivité sont promus par les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des domaines d'emploi suffisants, avec des occasions d'emploi variées ▪ L'élaboration d'un plan d'acquisition et d'aménagement de terrains municipaux qui soit financièrement viable ▪ Partenariat de la région de Prescott-Russell (PRPR) pour une croissance individuelle durable qui contribue à la vision régionale sur la croissance et le développement à long terme <p>Les transports et les infrastructures de transport nécessaires seront fournis en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisant la densité et les usages mixtes ▪ Élaborant un modèle pour l'usage des terrains, le réseau routier et les sentiers
<p>Plan officiel des Comtés unis de Prescott & Russell (2017)</p>	<p>Le but du plan officiel est de servir de guide afin d'orienter le développement de la croissance, la revitalisation et/ou les travaux de préservation faits par les Comtés unis</p>	<p>Le plan officiel aborde les thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collectivités durables, politiques d'infrastructures, ressources, patrimoine naturel, santé publique et bien-être, la mise en œuvre • L'objectif des politiques est de solidifier les collectivités par un usage efficace des infrastructures et de parvenir à des modèles efficaces de développement tout en conservant un usage efficace des ressources en terrains peu abondantes. À long terme, l'objectif du développement collectif durable est la protection des ressources naturelles et environnementales, et la conservation du caractère typique des villes, hameaux et paysages campagnards.



Document	But	Notions clés & considérations économiques
Plan d'action économique et stratégique 2014-2016	Ce document donne une vue d'ensemble des éléments à exploiter afin d'atteindre les objectifs, ainsi que des frais relatifs à ces éléments dans les domaines de la mise en oeuvre de la stratégie de développement économique.	Buts : <ul style="list-style-type: none">• But A : Promouvoir l'attraction démographique par un développement urbain bien planifié et la participation aux stratégies de Prescott-Russell afin d'établir « une qualité du lieu inégalée ».• But B : Attirer et accroître les entreprises locales par le développement d'infrastructures, de soutien commercial et du marché• But C : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'attraction des visiteurs dans la Municipalité de Russell Township



Document	But	Notions clés & considérations économiques
<p>Mise à jour de la stratégie de développement économique des Comtés unis de Prescott et Russell (2014)</p>	<p>Le plan présente deux buts élargis :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faciliter les nouvelles opportunités économiques et les collaborations en se basant sur la convergence, la créativité et le talent ▪ Créer une qualité du lieu inégalée et des expériences remarquables pour les visiteurs 	<p>Ces buts et objectifs sont conçus autour du désir de Prescott-Russell d'élaborer une stratégie régionale plus holistique susceptible de générer un intérêt soutenu de la part d'une gamme diverse de partenaires de développement économique actuels et potentiels</p> <p>Buts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer un réseau coordonné pour le développement économique régional ▪ Améliorer la préparation de la région à l'investissement dans un large éventail de secteurs de développement économique <ul style="list-style-type: none"> Soutenir les projets de développement de la main-d'œuvre axés sur l'attraction et le développement d'une main-d'œuvre qualifiée Soutenir les améliorations de nature physique ou politique qui favorisent l'investissement ▪ Bâtir un écosystème d'affaires qui favorise l'innovation, l'entrepreneuriat et le soutien aux entreprises <ul style="list-style-type: none"> Soutenir le développement des atouts existants et émergents en termes d'entrepreneuriat, de développement des petites entreprises et d'innovation Se renseigner sur les programmes et services qui aident à combler les lacunes de la région au niveau de la recherche, l'innovation et la mise en marché, afin d'y adhérer.



Document	But	Notions clés & considérations économiques
Plan d'amélioration communautaire du village de Russell (2015)	Le plan d'amélioration communautaire a été lancé par la Municipalité de Russell dans un effort de revitalisation de zones clés et d'attraction de nouvelles entreprises. L'objectif du PAC est d'élaborer un outil offrant des programmes incitatifs afin d'encourager et de soutenir les réinvestissements dans le parc immobilier du centre-ville par le secteur privé.	Les considérations importantes au sujet de l'amélioration communautaire incluent la revitalisation des centres-villes et l'amélioration de l'apparence des rues. Lignes directrices de la conception des PAC : Améliorations au corridor commercial <ul style="list-style-type: none">• Applicable : aux stationnements et terrains, aux bâtisses, entrées, et façades d'immeubles, à la signalisation Améliorations au centre du village <ul style="list-style-type: none">• Comme ci-dessus + accessibilité, étages supérieurs, et nouveaux développements Tous les PAC <ul style="list-style-type: none">• Applicable : à des éléments du boulevard (bancs, plantes, paysage), aux œuvres d'art publiques Stimuler ces changements en planifiant des mesures incitatives comme des subventions, incitatifs fiscaux, réduction des taxes ou frais municipaux, remises. La Municipalité doit allouer 70 000 \$/année à des programmes de subventions incitatives, jusqu'à un maximum de 10 000 \$ par propriété.



Document	But	Notions clés & considérations économiques
<p>Plan d'affaires de la Municipalité de Russell pour l'extension des services au Parc Industriel 417 (2015)</p>	<p>La Municipalité de Russell souhaite stimuler et diversifier son économie en attirant de nouvelles entreprises à s'établir dans le Parc Industriel de la Municipalité, situé près de l'Autoroute 417 (Parc Industriel)</p>	<p>Avantages du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variété d'opportunités d'emploi, expansion de l'économie de la Municipalité en fournissant aux résidents des opportunités d'emploi stables et à long terme • Avantage financier pour la ville par le biais d'une hausse des revenus issus de l'eau et de la gestion des eaux usées, des taxes municipales, de la vente de terrains dans le parc industriel, des nouvelles maisons liées aux nouveaux emplois. Ces revenus accrus permettront à la ville de réinvestir dans la collectivité. • L'extension des services d'eau et de gestion des eaux usées au parc industriel est aussi incluse dans ce plan. Les principaux projets sont les suivants: <ul style="list-style-type: none"> • Watermain de Eadie Road à Feedermain/ Station de comptage au Parc Industriel • Extension des services au parc industriel effectuée par la station de pompage locale • L'extension des terrains retenus aura lieu en quatre parties <p>Impact financier municipal estimé : 321 864 360 \$ Taxes annuelles potentielles : 2 612 966 \$ après 10 ans Coût total de la construction : 17 603 635 \$. Portion municipale du financement : 4 303 669 \$.</p>



Document	But	Notions clés & considérations économiques
<p>Analyse des perspectives sur la croissance et les besoins en terrains exploitables de la Municipalité de Russell (mise à jour 2016)</p>	<p>Ce rapport fournit les résultats de la mise à jour de l'analyse des perspectives sur la croissance et les besoins en terrain exploitable de la Municipalité de Russell. On y examine la croissance et le développement récents dans la perspective de faire évoluer les conditions de l'économie locale et de profiter du développement économique potentiel lié au marché foncier d'Ottawa.</p>	<p>Ottawa a épuisé la plupart des options en matière de terrains exploitables pour le développement industriel avec un accès facile à l'autoroute 417; maintenant, les entreprises se tourneront vers le parc industriel Russell comme emplacement de premier plan de développement à l'est de la ceinture de verdure d'Ottawa sur l'autoroute 417</p> <p>Bien que la Municipalité possède suffisamment de terrains désignés pour combler les demandes en terrains exploitables jusqu'à la perspective 2036, on s'attend à ce que la plupart des demandes soient pour des terrains du Parc Industriel 417, où le potentiel de satisfaire la croissance est limité. Il y a une pénurie pour répondre à la demande dans ce domaine d'environ 360 emplois. Il faudrait ajouter 43 hectares bruts supplémentaires au parc industriel pour faire face à la croissance prévue.</p> <p>La politique provinciale exige que les besoins en terres soient évalués en fonction de la région du marché régional, et que la Municipalité a une réserve de terrains suffisante pour atteindre ses prévisions. Tout ajout de terrain doit être effectué sur une base de non-ajout global au total de réserves désignées. La Municipalité a identifié des zones propices à l'expansion du parc industriel, ainsi que des zones situées ailleurs qu'on pourrait retirer des réserves de terrains exploitables.</p> <p>Selon les tendances historiques, environ 1 000 emplois supplémentaires seront ajoutés au seul parc industriel 417 d'ici 2036. La population passera à 28 100, l'habitation à 11 600 unités de logement, et le niveau total d'emploi sur place s'accroîtra pour atteindre 3 600 dans la Municipalité de Russell.</p>



Document	But	Notions clés & considérations économiques
Plan directeur pour les parcs & loisirs de la Municipalité de Russell (2015)	Le plan directeur pour les parcs & loisirs fournit un cadre de travail complet, échelonné sur plusieurs années, qui détaille les priorités à court, moyen et long terme de la Municipalité pour le développement des loisirs intérieurs et extérieurs (installations et services)	<p>Les collectivités qui avoisinent Ottawa ont toutes fait l'expérience d'une croissance démographique relativement forte au cours de la dernière décennie. C'est dans ce contexte que la Municipalité de Russell a l'opportunité de s'établir en tant que plaque tournante des services pour les collectivités en croissance à l'est d'Ottawa.</p> <p>Buts :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Le développement d'infrastructures pour améliorer la qualité de vie▪ Rénovation des installations et investissements liés▪ Promouvoir la santé, le bien-être et un mode de vie actif▪ Faire de la Municipalité de Russell une plaque tournante des services récréatifs pour la région des Municipalités ontariennes adjacentes à Ottawa (MOAAO)▪ Cibler les enfants et les jeunes à l'aide des loisirs▪ Soutenir et promouvoir l'accès des aînés aux installations et aux programmes, et trouver des partenariats sur le sujet▪ Développer les parcs, sentiers et espaces ouverts qui donnent un accès maximum aux loisirs de plein air tant actifs que passifs <p>Il y a eu une recommandation en faveur d'un aréna polyvalent doté d'installations supplémentaires comme un gym pour s'entraîner et un champ de courses. Une piscine intérieure accessible à l'année constitue l'une des demandes les plus fréquentes des citoyens.</p>



Document	But	Notions clés & considérations économiques
<p>Plan directeur des transports de la Municipalité de Russell (mise à jour 2016)</p>	<p>L'objectif de cette mise à jour du plan directeur des transports est d'actualiser les résultats du plan directeur de 2005 afin de tenir compte de la croissance continue au sein de Municipalité de Russell, et d'identifier les améliorations requises aux transports si l'on veut répondre aux besoins de la croissance d'ici 2031.</p>	<p>Les prévisions des transports ont identifié un manque prévu dans la capacité du réseau routier nord-sud d'ici 2031.</p> <p>Les besoins en matière de transports de la Municipalité de Russell d'ici 2031 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de répondre aux demandes de transport nord-sud vers l'Autoroute 417 ▪ Un circuit de sentiers au sein de la Municipalité reste le but ultime pour établir un réseau cyclable ▪ La construction du métro léger, ou Transit Léger sur Rail (TLR) à Ottawa nécessitera une coordination avec OC Transpo <p>L'axe Nord-Sud est une orientation prédominante du transport au sein de la Municipalité en raison des voyageurs quotidiens qui vont travailler dans des centres urbains plus grands via l'Autoroute 417. Il est suggéré d'élargir la route St-Guillaume à 4 voies à partir du sud de la rue Enterprise jusqu'aux rampes d'accès de l'Autoroute 417 ouest.</p>



Document	But	Notions clés & considérations économiques
<p>Plan directeur des services d'eau et de gestion des eaux usées de la Municipalité de Russell (mise à jour)</p>	<p>Ce plan directeur définit un cadre de travail pour les travaux et les besoins en infrastructures à venir au cours de la période étudiée, soit de 2016 à 2031. Le plan fournit aussi un contexte pour la mise en œuvre des projets identifiés comme étant nécessaires aux travaux futurs.</p>	<p>La mise à jour du plan directeur est basée sur les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir des services d'eau et de gestion des eaux usées afin de combler les besoins du développement prévu au niveau résidentiel, commercial, institutionnel et industriel dans les collectivités de Russell, Embrun, et Marionville • Fournir des services d'eau et de gestion des eaux usées au Parc Industriel 417 • Définir les besoins en infrastructures des systèmes d'eau et de gestion des eaux usées de la zone étudiée d'ici l'an 2031 <p>En se basant sur les prévisions de la population qui habitera dans une zone dotée de service en 2031, on s'attend à ce que la capacité maximale d'approvisionnement par Ottawa qui a été convenue soit suffisante pour combler les besoins de la croissance prévue. De plus, les capacités de pompage sont suffisantes pour soutenir la croissance.</p> <p>L'un des objectifs clés du plan consiste à déterminer quelle approche privilégier afin d'étendre les services au Parc Industriel 417. La décision à ce sujet est basée sur le principe de minimiser l'impact des travaux sur les critères suivants : les caractéristiques naturelles, culturelles, sociales et agricoles.</p>
<p>Règlements de zonage de la Municipalité de Russell (2017)</p>	<p>Le règlement de zonage permet de contrôler l'usage et le type de développement de toutes les propriétés au sein de la Municipalité de Russell.</p>	<p>Fournir des informations spécifiques sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les façons d'utiliser les parcelles de terrain • Les endroits où peuvent être situés les bâtiments et autres structures sur une propriété • Les types de bâtiments autorisés • Les dimensions et tailles minimales des terrains, les exigences en termes de stationnement, la hauteur des bâtiments et les marge de recul minimales <p>Le règlement identifie 7 zones principales : résidentielle, communautaire, commerciale, parc industriel et commercial, agricole, agrégat et autres.</p>



Document	But	Notions clés & considérations économiques
En construction ou à l'étude afin d'obtenir un permis de construire	Une liste des sites en construction ou à l'étude afin d'obtenir un permis de construire	18 propriétés en construction au moment du rapport, et 2 en phase de préparation. Cela donne une bonne indication du développement et de la croissance en cours dans la Municipalité à un moment donné.
Règlements sur les frais de développement de la Municipalité de Russell (2016)	Présente les grandes lignes des règlements adoptés afin d'imposer des frais de développement des terrains, dans le but de défrayer les coûts accrus en capitaux nécessités par une demande de services accrue liée au développement.	En raison de l'accroissement du développement, particulièrement dans le Parc Industriel qui n'est présentement pas équipé en eau par la municipalité, on a établi des frais de développement afin de contribuer au financement des coûts accrus en capitaux associés à l'extension des services aux zones nouvellement développées. <ul style="list-style-type: none">Le règlement indique que des frais de développement seront imposés à tous les terrains, bâtiments et structures au sein de la zone donnée. Les seules catégories exemptes de paiement sont : les bâtiments gouvernementaux, à usage agricole, ou les bâtiments aux structures temporaires.

Analyse de la base économique

Cette section utilise comme références des données extraites de l'enquête nationale sur les ménages 2011, le profil du recensement 2016 et le profil de la collectivité 2006. La section sera mise à jour au cours de l'année 2017 avec la publication graduelle d'éléments tirés du profil du recensement 2016.

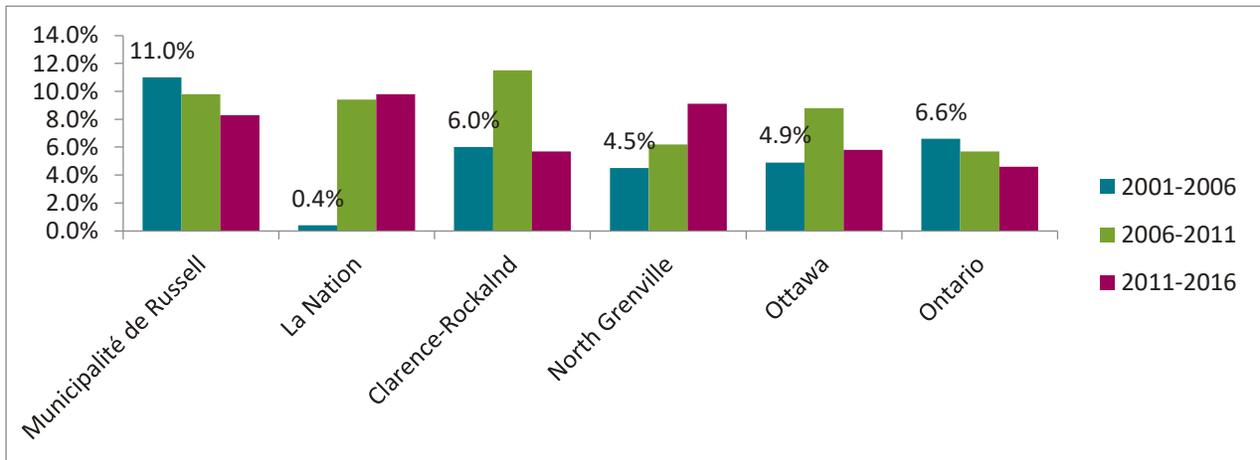
Population et croissance démographique

La croissance démographique dans la Municipalité de Russell fut de 8,3 % entre 2011 et 2016. Il s'agit d'une croissance substantielle pour une période de cinq ans. À titre comparatif, la croissance fut de 4,3 % en Ontario. En chiffres absolus, cela donne une croissance démographique de 1 273 personnes entre 2011 et 2016, la population de Municipalité de Russell atteignant 16 520 habitants. De façon cumulative, pour la période de 2001 à 2016, cela donne une croissance de 33 % pour la Municipalité de Russell, passée de 12 412 à 16 520 habitants; ces chiffres dépassent ceux de tous les éléments comparables dans l'Est de l'Ontario.

Le graphique 9 illustre la croissance démographique dans la Municipalité de Russell et l'Ontario au cours des 15 dernières années. Le graphique montre que la croissance démographique dans la Municipalité de Russell a dépassé celle de la province, d'Ottawa et d'autres collectivités avoisinantes durant presque chaque intervalle de 5 ans; toutefois, le taux de croissance de la Municipalité de Russell a ralenti ces dernières années.



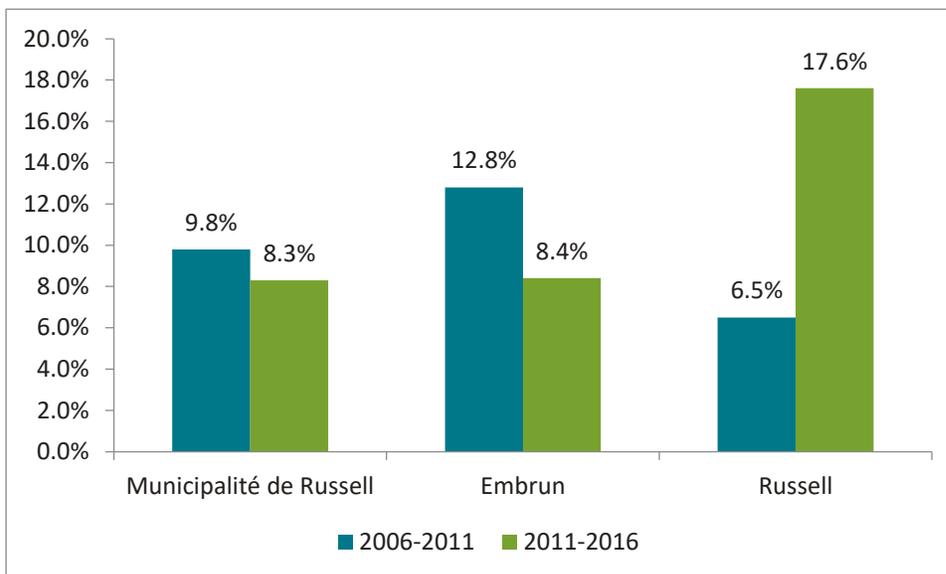
Graphique 9 : Croissance démographique 2001 à 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016, l'enquête nationale sur les ménages 2011, profil du recensement 2006.

Le graphique 10 illustre la croissance démographique dans les villages de la Municipalité de Russell. Il est manifesté qu'au cours des dernières années, la majorité de la croissance dans Municipalité de Russell provient de Russell plutôt qu'Embrun. Compte tenu des nouveaux développements de terrains à Embrun, il est probable qu'un rééquilibrage de la croissance démographique advienne.

Graphique 10: Croissance démographique dans la Municipalité de Russell, Embrun et Russell 2001 à 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016, l'enquête nationale sur les ménages 2011, profil du recensement 2006.

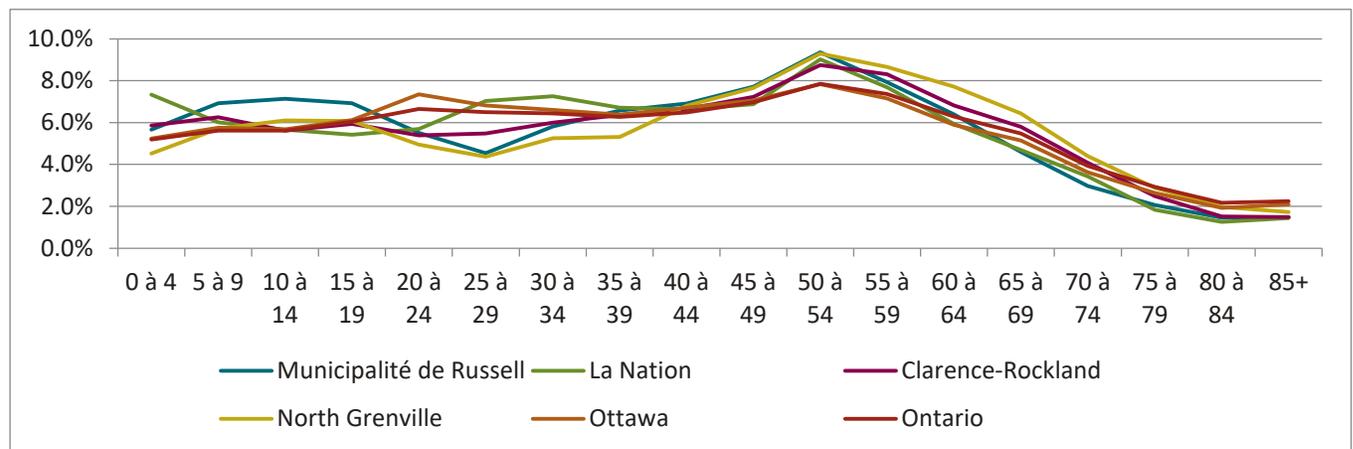
Le graphique 11 représente la répartition par tranches d'âges dans la Municipalité de Russell et d'autres lieux comparables. Quand on compare la Municipalité de Russell à d'autres lieux, on remarque un pic notable entre 5-19 ans, et une chute notable entre 20-34 ans. La tendance de la répartition de la tranche



des 35 ans et plus s’aligne relativement sur celle des autres lieux comparés. Le pic entre 5-19 ans témoigne d’une hausse notable des naissances dans la région au cours des dernières années, ce qui est en partie confirmé par la croissance de la population en général. Plusieurs facteurs peuvent expliquer la chute dans la tranche des 20-34 ans, comme les résidents qui quittent pour étudier ou trouver un emploi ailleurs. Cependant, la tranche des 35 ans et plus est très peuplée, ce qui suggère que des gens reviennent, ou qu’il y a un accroissement de la migration des 35 ans et plus.

Compte tenu de la chute notable dans la tranche d’âge des 20-34 ans, la Municipalité de Russell devrait se concentrer sur la rétention des jeunes afin de conserver sa population. Les pertes au niveau des jeunes adultes pourraient être contrebalancées par le développement d’opportunités d’emploi hautement qualifiés au niveau local.

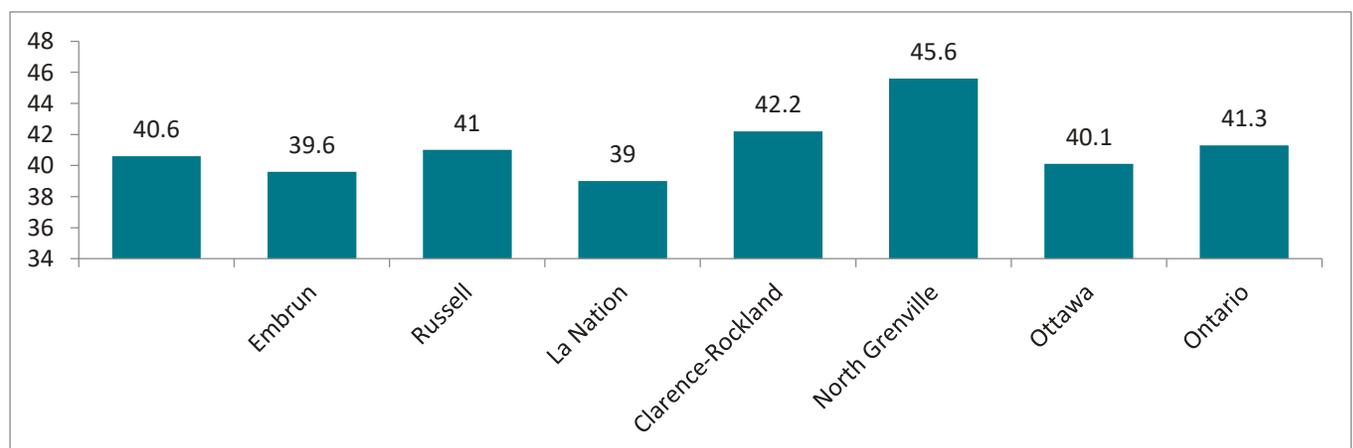
Graphique 11 : Population répartie en tranches d’âges, 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016

Le graphique ci-dessous (Graphique 13) montre que celui-ci se situe entre 39 et 45,6 ans pour tous les éléments comparés. La Municipalité est du côté « jeune » du spectre, avec un âge médian de 40,6, un peu plus que celui d’Ottawa, mais plus jeune que l’Ontario. En 2006, l’âge médian dans la Municipalité de Russell était de 37,1, ce qui indique que la population vieillit.

Graphique 12 : Âge médian 2016



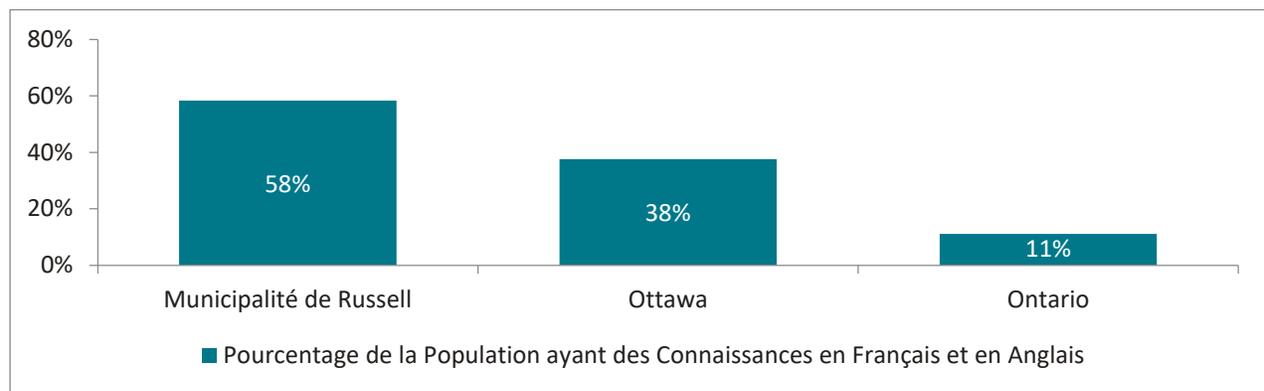
Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016



La connaissance des deux langues officielles, l'anglais et le français, est un facteur important pour la population de la Municipalité de Russell. Le bilinguisme dans la municipalité est un atout pouvant être utile pour l'attraction des entreprises et l'embauche.

Graphique 13 : Pourcentage de la population ayant des connaissances en français et en anglais. D'après ce graphique, il est évident que la Municipalité de Russell est avantagée au niveau du bilinguisme en comparaison à Ottawa et l'Ontario, avec presque 60 % de la population ayant des connaissances dans les deux langues. Cet atout offre un niveau de compétitivité qui manque à plusieurs collectivités ontariennes, notamment celles du côté ouest d'Ottawa. Combinée à la proximité de la Municipalité de Russell avec Ottawa, la maîtrise des langues

Graphique 13 : Pourcentage de la population ayant des connaissances en français et en anglais



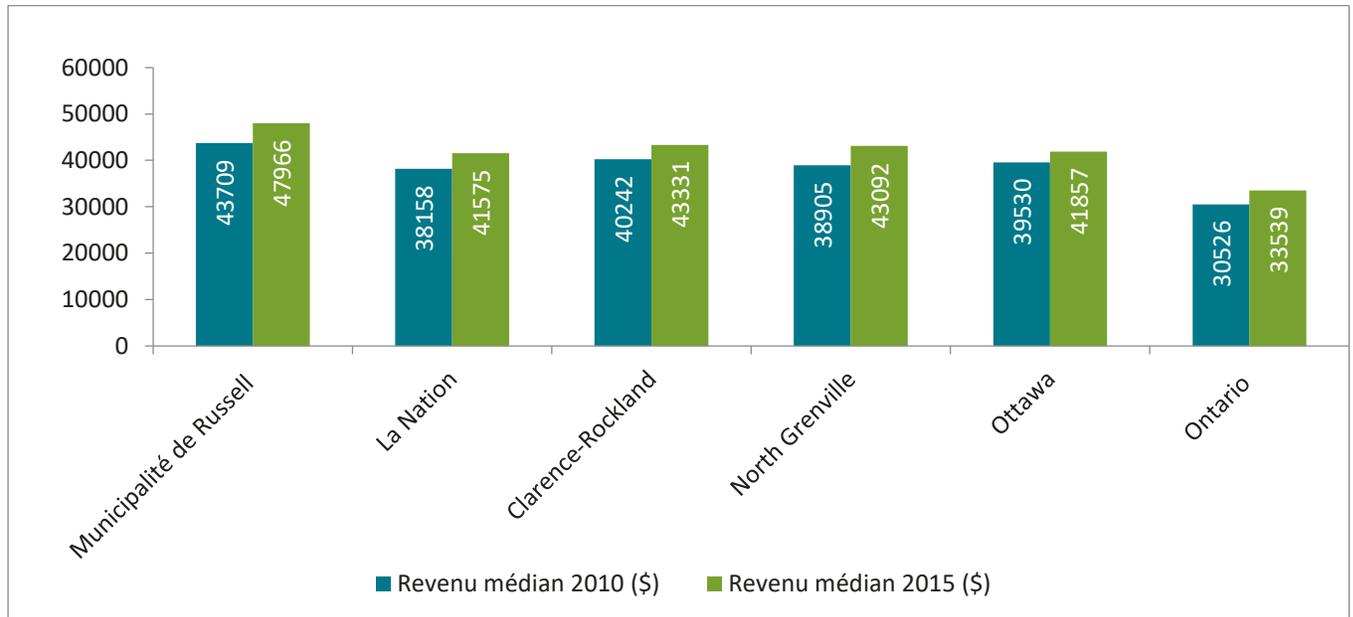
Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016

Revenu individuel et revenu des ménages

Pour les années fiscales 2010 et 2015, le revenu individuel médian était plus élevé dans la Municipalité de Russell que dans toutes les autres régions comparatives. C'est une preuve de la qualité de vie dans la Municipalité de Russell, et d'un potentiel de revenu disponible, surtout lorsque combiné aux coûts de logements plus bas que la moyenne. Le revenu renseigne aussi sur les types d'emplois disponibles dans la municipalité et ses environs accessibles par un aller-retour quotidien. En fait, le résultat est associé à la grande partie de la population qui travaille à Ottawa.



Graphique 14 : Revenu individuel médian, 2010 & 2015

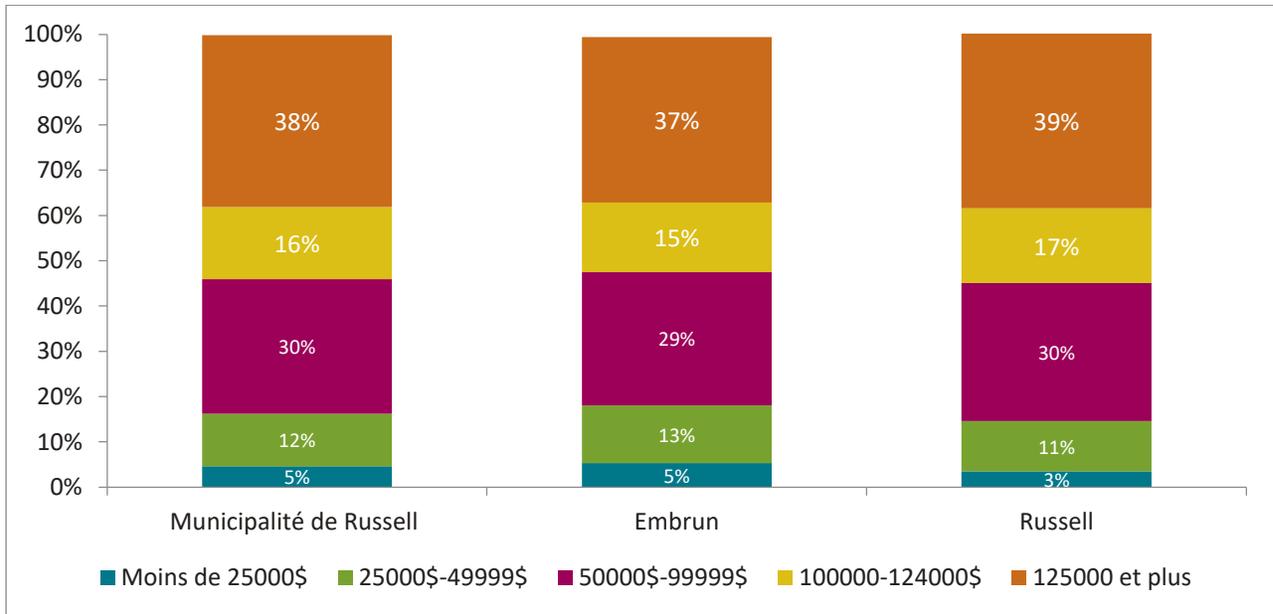


Sources: Statistiques Canada, l'enquête nationale sur les ménages 2011, profil du recensement 2016.

Le graphique 15 : Répartition du revenu des ménages pour la Municipalité de Russell, Embrun et Russell, 2015, montre la distribution du revenu des ménages dans les villages de la Municipalité de Russell (Russell et Embrun) ainsi qu'en comparaison à d'autres collectivités. À nouveau, la Municipalité de Russell compte un pourcentage plus élevé de ménages ayant des revenus plus élevés. Dans la Municipalité de Russell, 53,9 % des ménages gagnent plus de 100 000 \$. En comparaison, seuls 34,9 % des ménages gagnent plus de 100 000 \$ dans l'ensemble de l'Ontario. La plus grande tranche de revenus dans toutes les zones se situe entre 50 000 \$ et 99 999 \$. Au sujet spécifique de la Municipalité de Russell, le revenu des ménages est en moyenne plus élevé à Russell qu'à Embrun.

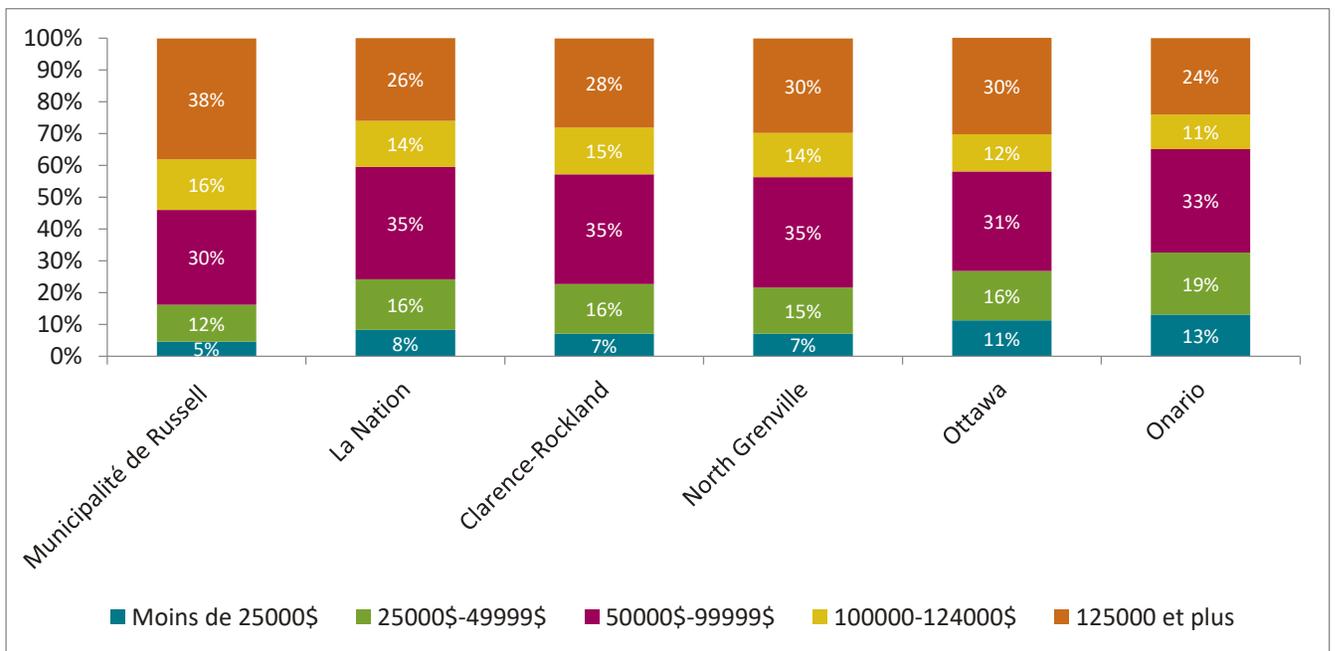


Graphique 15 : Répartition du revenu des ménages : Municipalité de Russell, Embrun et Russell, année fiscale 2015



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.

Graphique 16 : Répartition du revenu des ménages, année fiscale 2015

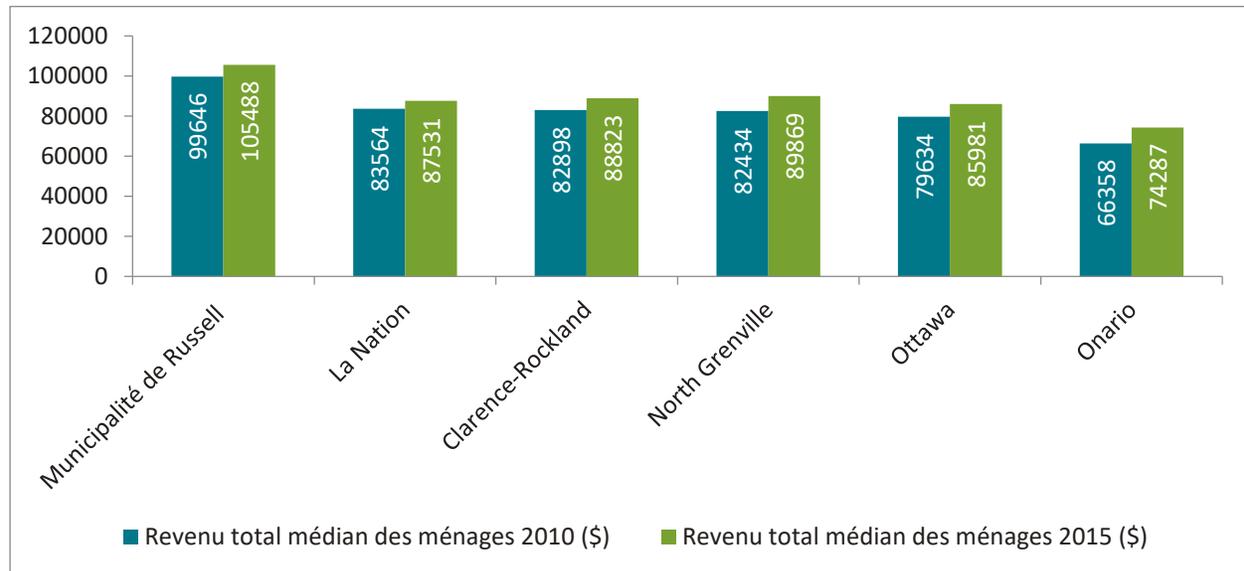


Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.



Comme indiqué dans le graphique 17, le revenu médian des ménages est plus élevé dans la Municipalité de Russell que dans toutes les autres régions comparatives. En 2015, le revenu médian était de 105 488 \$, comparé à 74 287 \$ pour l'Ontario. Malgré cet avantage, le taux de croissance entre 2010 et 2015 était plus élevé en Ontario que dans la Municipalité de Russell (12 % contre 6 % pour la Municipalité de Russell).

Graphique 17 : Revenu médian des ménages, 2010 & 2015



Sources: Statistiques Canada, l'enquête nationale sur les ménages 2011, profil du recensement 2016.

Valeurs et caractéristiques des logements

La valeur moyenne des logements dans la Municipalité de Russell est plus basse qu'à Ottawa, Ontario et North Grenville, mais plus élevée qu'à La Nation et Clarence-Rockland. Le taux de croissance de la valeur des logements pour toutes les régions comparatives est ci-dessous :

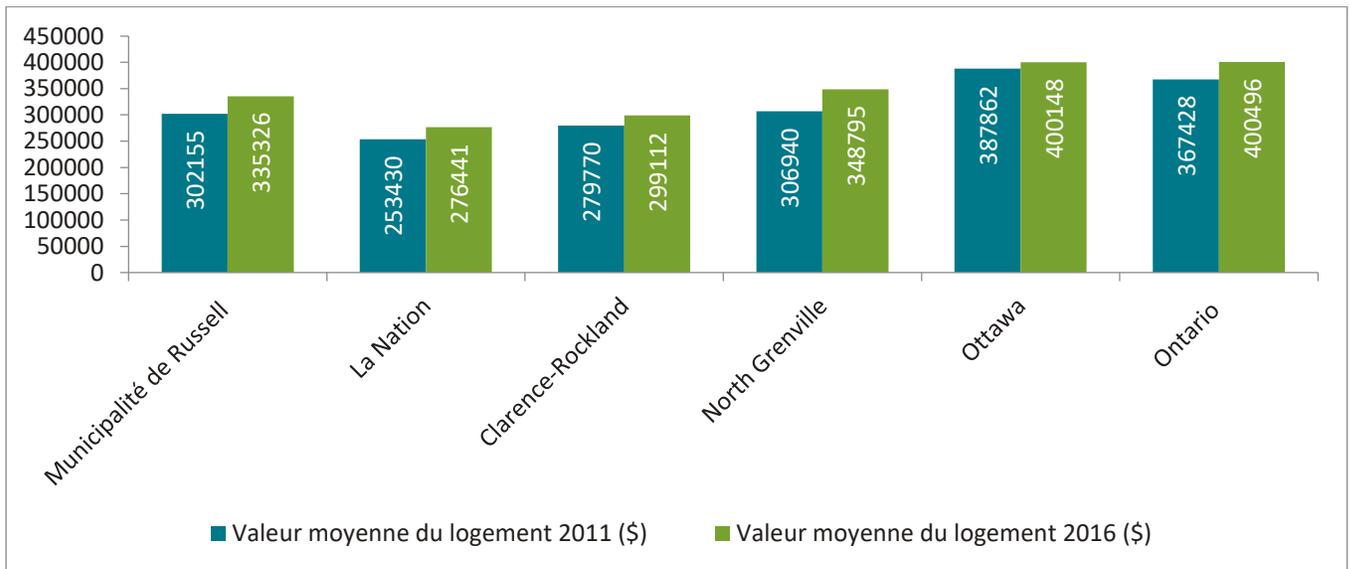
- Municipalité de Russell : 22,1 %
- La Nation : 17,8 %
- Clarence-Rockland : 28,3 %
- North Grenville : 30 %
- Ottawa : 30,3 %
- Ontario : 23,5 %

Ces chiffres montrent qu'à l'évidence, c'est Ottawa qui a connu la plus forte croissance de la valeur des logements entre 2005 et 2011, suivi de North Grenville. Il est intéressant de noter que bien que le revenu moyen soit plus élevé dans la Municipalité de Russell que dans les régions comparatives, ce n'est pas le cas du coût des logements. Cela se traduit par un revenu disponible plus élevé qu'à Ottawa ou North Grenville. D'un autre côté, pour une collectivité rurale, l'effet causé par la population qui travaille quotidiennement à l'extérieur est clair. De plus, avec le temps, la compétitivité de la municipalité pourrait décliner si les prix continuent à monter. Bien qu'une valeur élevée des logements soit



l'indication d'une qualité de vie élevée, elle peut aussi avoir un impact sur l'attraction de talent et de main d'œuvre si les coûts ne sont pas assez compétitifs. En 2011 comme en 2016, la valeur moyenne des logements dans la Municipalité de Russell était plus basse qu'à Ottawa et l'Ontario, mais demeurait un peu plus élevée qu'à La Nation et Clarence-Rockland. Des coûts de logement plus bas dans des collectivités avoisinantes pourraient constituer une menace à l'attraction de nouveaux habitants dans la Municipalité de Russell, ceux-ci préférant s'installer dans des localités aux coûts de logement plus faible.

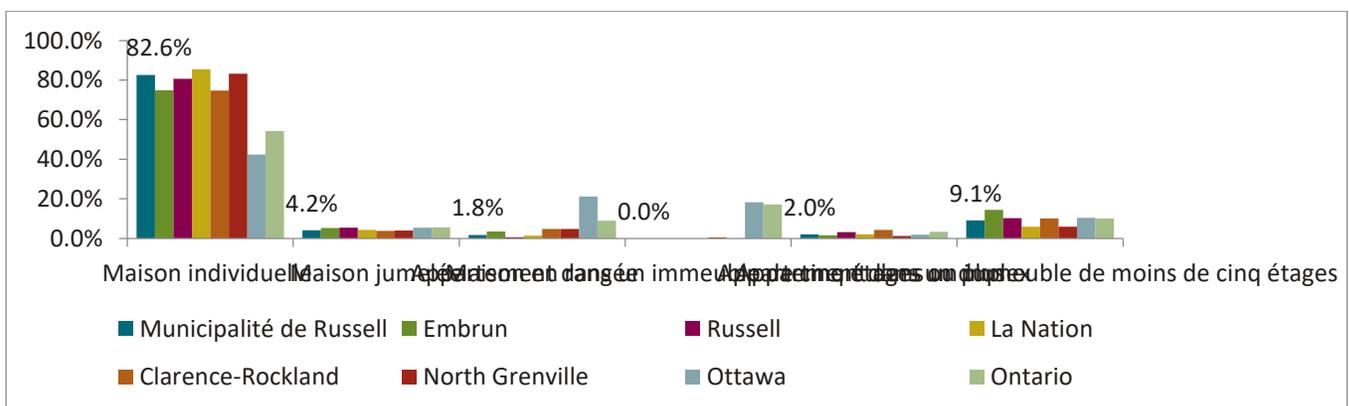
Graphique 18 : Valeur moyenne des logements, 2011 & 2016



Sources: Statistiques Canada, l'enquête nationale sur les ménages 2011, profil du recensement 2016.

Le graphique 19 souligne les types de logements les plus fréquents dans la collectivité. Dans la Municipalité de Russell, la majorité des logements sont des maisons individuelles (82,6 %), suivies des maisons jumelées (4,2 %). En 2016, 84,9 % des logements étaient le fait de propriétaires, contre 69,7 % en Ontario.

Graphique 19 : Types de logements



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.



Analyse de la population active

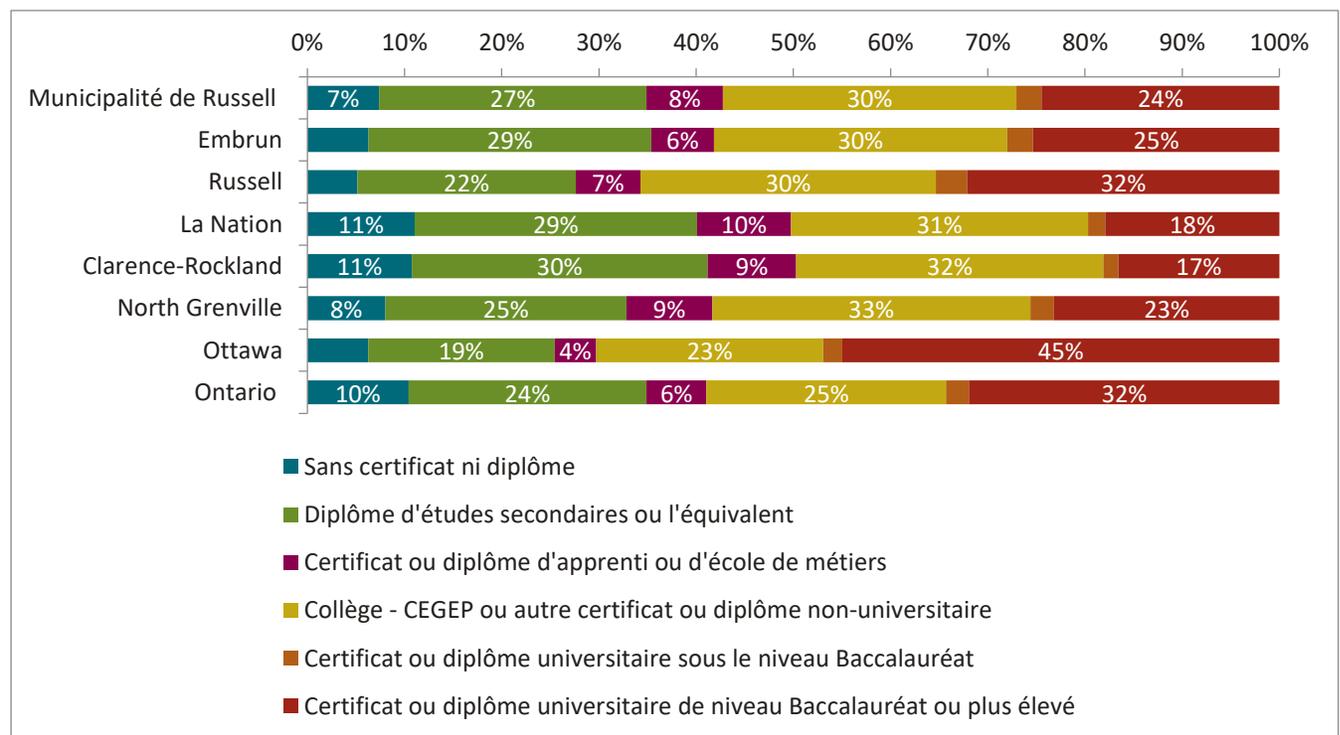
Cette section a été mise à jour pour inclure le profil du recensement actuel (2016).

Profil scolaire

Le profil scolaire est un indicateur socio-économique important, car il est révélateur de la capacité d'une collectivité à combler les besoins en main-d'œuvre des entreprises nouvelles ou déjà implantées. Afin de créer ce profil, on a étudié la population âgée entre 25 et 64 ans selon le niveau le plus élevé d'études complétées (certificat, diplôme, etc.).

La population de la Municipalité de Russell se divise principalement entre les segments suivants : ceux qui ont un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent (27 %), et ceux qui ont un certificat ou un diplôme d'études universitaires (30 %). La proportion des résidents de la Municipalité de Russell possédant un diplôme universitaire est plus faible qu'à North Grenville, Ottawa, et la moyenne provinciale.

Graphique 20 : Population de 25 à 64 ans par niveaux d'éducation atteints, 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.

Pour ceux ayant reçu une éducation supérieure, voici les domaines d'études qu'on retrouve principalement :

- Architecture, Génie et technologies connexes : 20 %
- Commerce, Gestion et Fonction Publique : 19 %
- Santé et domaines connexes : 14 %
- Sciences sociales et comportementales, Droit : 13 %



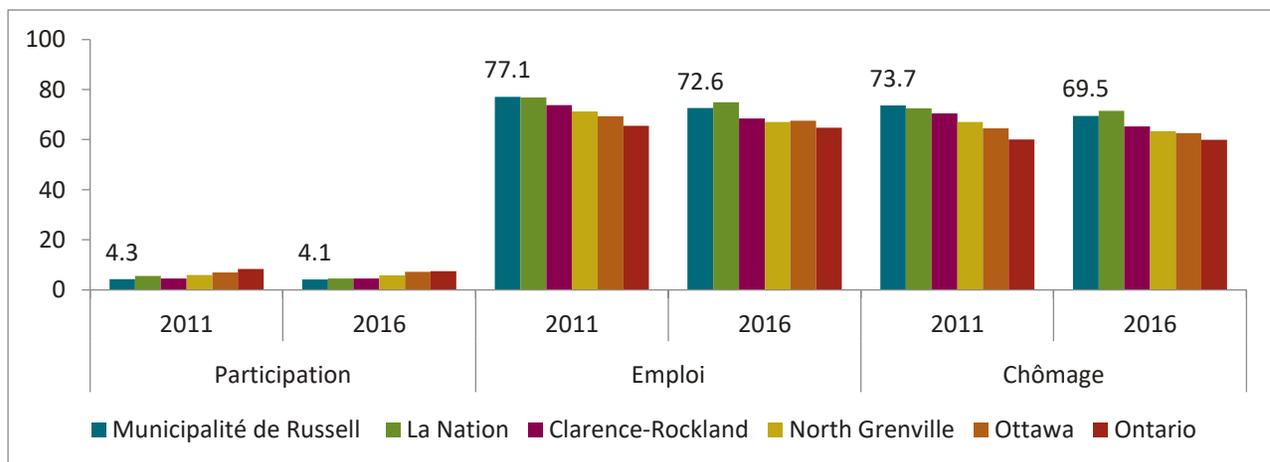
- Éducation : 8 %
- Mathématiques, Informatique et Sciences de l'Information : 7 %
- Services aux personnes, services de protection et Transports : 8 %
- Arts visuels et de la scène, Communications : 3 %
- Humanités : 4 %
- Sciences et technologies (physique et biologie) : 3 %
- Agriculture, Ressources naturelles et Préservation : 2 %

Taux annuels de chômage et d'activité

De 2011 et 2016, le taux de chômage a chuté de 0,2 % dans la Municipalité de Russell. Le taux de chômage était inférieur à celui de tous les autres comparateurs, incluant Ottawa et l'Ontario. Le taux d'activité dans la Municipalité de Russell a diminué de 2006 et 2011, indiquant qu'un pourcentage plus faible de la population a rejoint la population active. Cette baisse de l'activité peut aussi contribuer à une baisse du taux de chômage. La baisse du taux d'activité, de -4,5 % entre 2011 et 2016, était inférieure que celle du taux d'emploi (-4,2 %).

En 2011, la Municipalité de Russell avait le taux d'activité le plus élevé comparé à toutes les autres collectivités étudiées. Toujours en 2011, La Nation suivait avec un taux d'activité de 76,8 %.

Graphique 21 : Taux d'emploi, de chômage et d'activité, 2011 & 2016 (en %)



Sources: Statistiques Canada, l'enquête nationale sur les ménages 2011, profil du recensement 2016.

Population active par secteur industriel

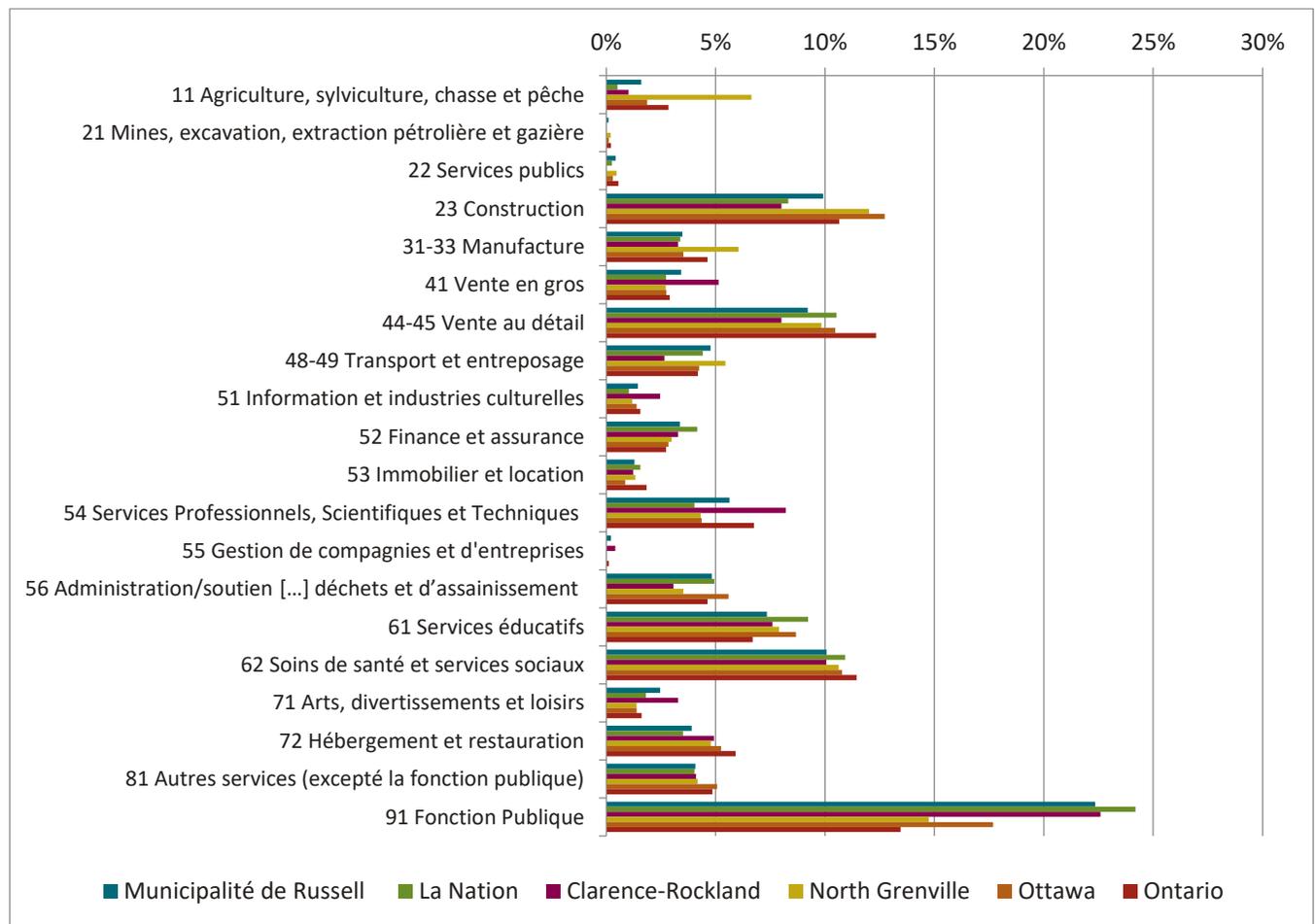
On s'est penché sur la population active par secteur industriel dans toutes les régions géographiques de l'étude comparative afin de déterminer la composition de la population active de la Municipalité de Russell par rapport à La Nation, Clarence-Rockland, North Grenville, et l'Ontario.



Le graphique ci-dessous montre les principaux secteurs d'emploi qu'on trouvait dans la Municipalité de Russell en 2016 :

- Fonction publique (22 %)
- Soins de santé et services sociaux (10 %)
- Construction (10 %)
- Commerces de détail (9 %)
- Éducation

Graphique 22 : Population active totale (âgée de plus de 15 ans) par industrie, 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.

Les emplois dans la fonction publique l'emportent sur presque tous les comparateurs à l'exception de La Nation et Clarence-Rockland. Une chose à garder à l'esprit lors de l'examen des données ci-dessus elles sont rassemblées selon les lieux de résidence des gens, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'ils travaillent tous dans la Municipalité de Russell. Les résidents de la Municipalité de Russell qui travaillent à Ottawa sont aussi comptabilisés dans ces statistiques.



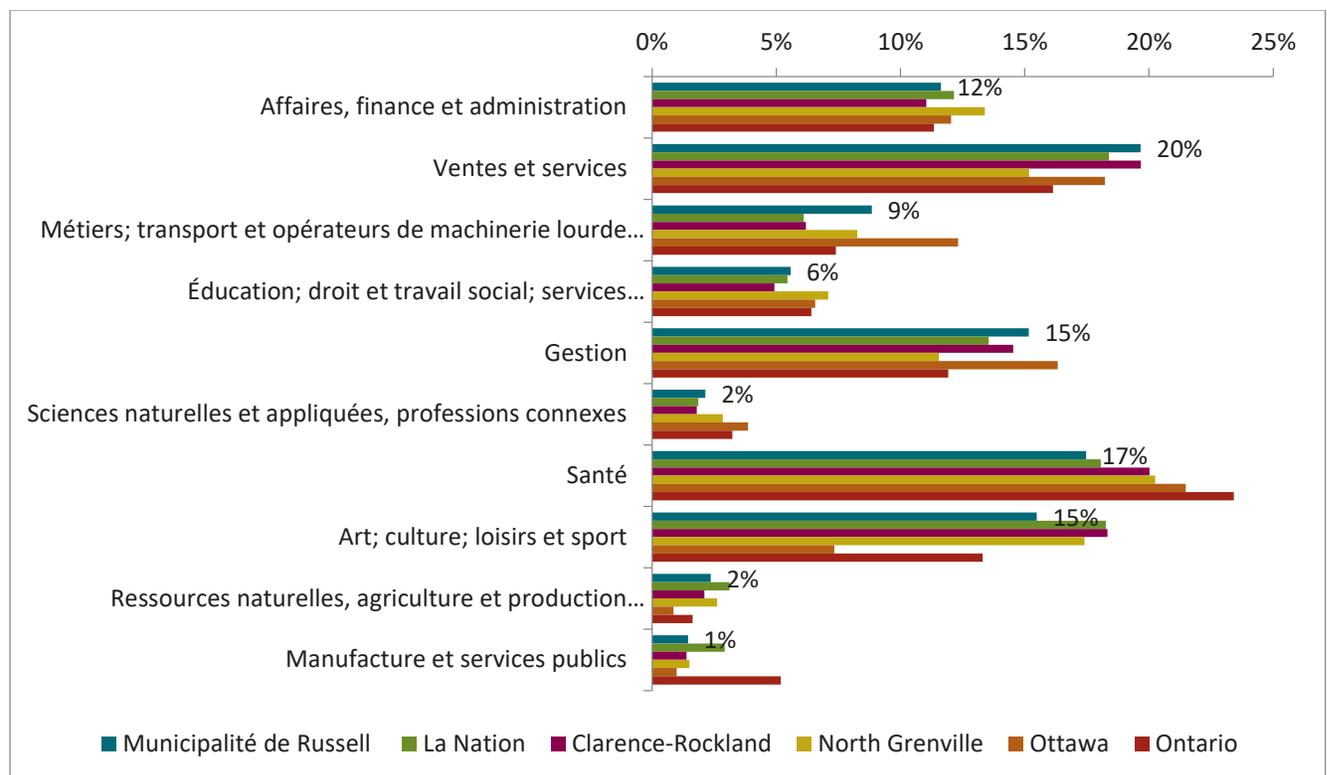
Population active par classification professionnelle

L'étude de l'ensemble de la population active de la Municipalité de Russell par classification professionnelle permet de mieux comprendre la composition et les compétences de la population active locale. Le graphique 23 illustre la classification professionnelle dans la Municipalité de Russell, dont les trois principales catégories professionnelles sont :

- Les affaires, la finance et l'administration (20 %)
- Les ventes et services (17 %)
- Les métiers, le transport, les opérateurs d'équipement lourd et emplois semblables (15 %)

Dans la catégorie affaires, finance et administration, la Municipalité de Russell a surpassé tous les endroits comparés (mais était le même que Clarence-Rockland) pour le pourcentage total des emplois. En comparaison avec les autres endroits, Russell s'est classé parmi les plus basses au niveau des emplois dans le secteur de la manufacture et des services publics. En fait, dans la Municipalité de Russell, seules 135 personnes occupaient des emplois dans la manufacture et les services publics en 2016. Compte tenu de l'intérêt d'accroître l'empreinte de ce secteur, cette donnée est particulièrement basse.

Graphique 23 : Population active par classification professionnelle



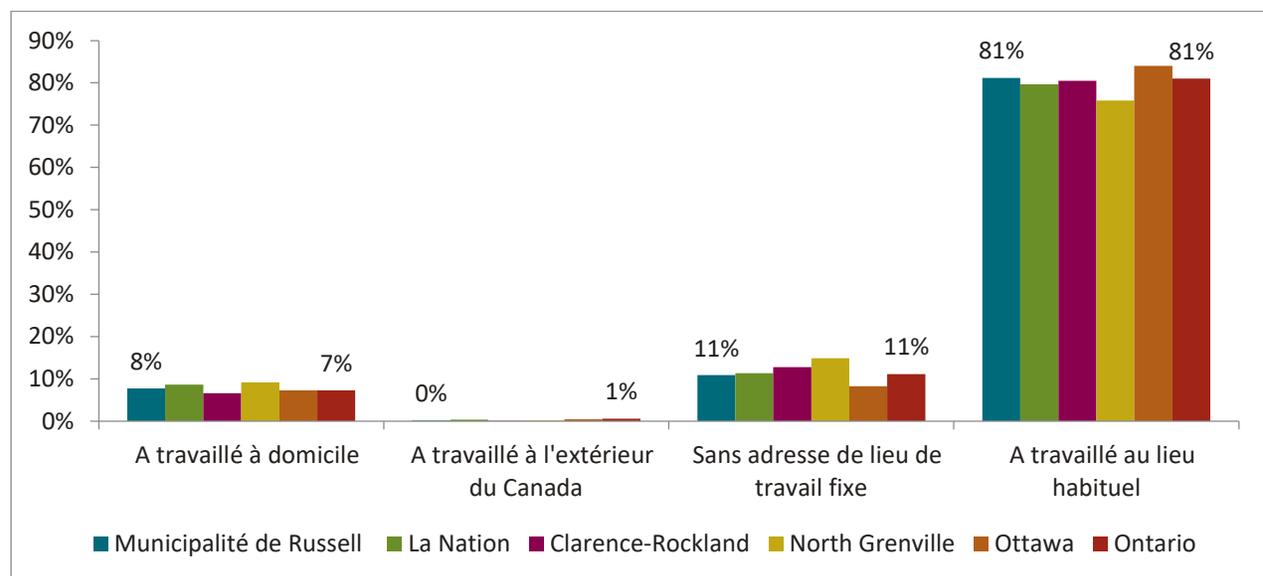
Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.



Statut du Lieu de Travail

La Municipalité de Russell se situe dans la moyenne pour la plupart des catégories liées au statut du lieu de travail. Celui-ci peut fournir des indices sur la nature des emplois dans la municipalité. Par exemple, un pourcentage élevé de « travail à domicile » peut vouloir dire qu’il y a un pourcentage élevé de personnes ayant une entreprise à domicile. De plus, « travail à l’emplacement habituel » est le signe de bureaux de type traditionnel, ou d’un lieu de travail fixe. Le pourcentage de « sans lieu de travail fixe » est plus bas dans la Municipalité de Russell que chez ses voisins, ce qui peut signifier un faible pourcentage d’emplois sur des lieux spécifiques, ou des emplois qui impliquent de la mobilité. Les secteurs comme la construction, qui emploie beaucoup de gens de la Municipalité de Russell, sont des exemples d’emplois « sans lieu de travail fixe ». Dans l’ensemble, le statut du lieu de travail dans la Municipalité de Russell est presque identique à la répartition provinciale, ce qui indique que la variation dans les « sans lieu de travail fixe » est probablement un phénomène régional.

Graphique 24 : Population active totale âgée de 15 ans et plus par statut du lieu de travail, 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.

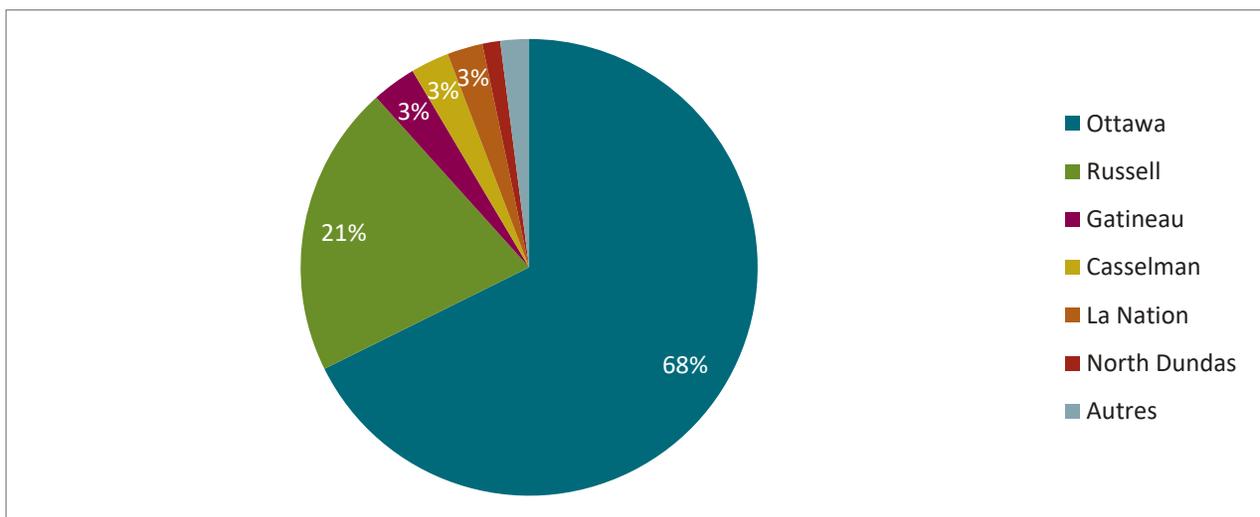
Tendances des déplacements quotidiens

Les deux graphiques suivants montrent les tendances des déplacements quotidiens des travailleurs qui habitent dans la Municipalité de Russell, et des personnes qui travaillent dans la Municipalité de Russell.

Le graphique 25 illustre les principaux endroits où les résidents de la Municipalité de Russell se rendent au travail. Plus de la moitié (68 %) des résidents de la Municipalité de Russell se rendent à Ottawa tandis que seulement 21 % d’entre eux vivent dans la Municipalité de Russell et demeurent en ville pour travailler. La ville de Gatineau (3 %) se classe au troisième rang pour les résidents de la Municipalité de Russell, probablement en raison de la présence de nombreux bureaux fédéraux du côté québécois de la région de la capitale nationale.



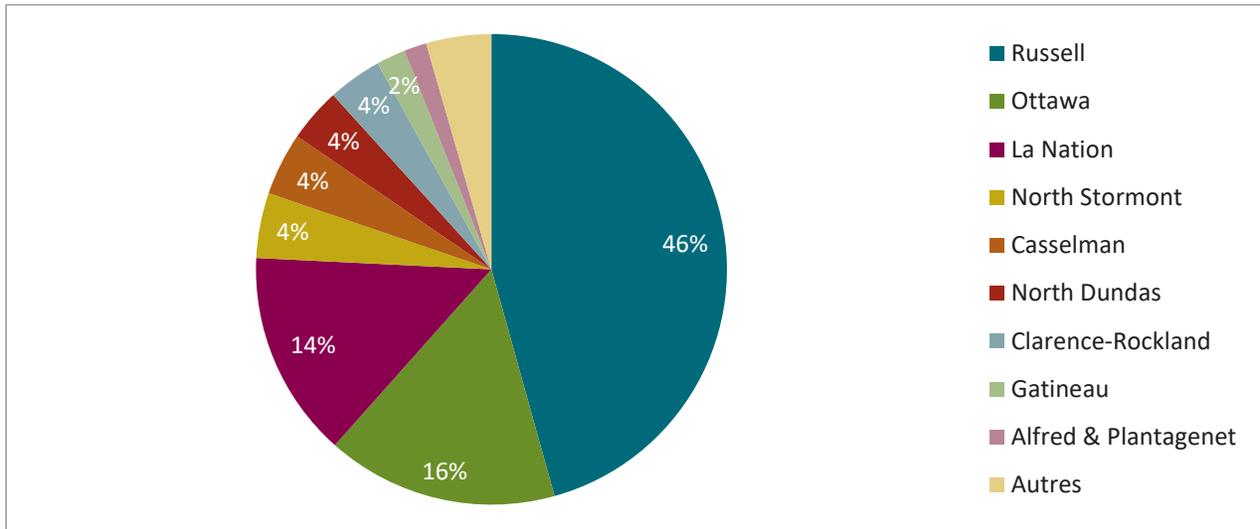
Graphique 25 : Total des déplacements liés au travail hors de la Municipalité de Russell, 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.

Le graphique 26 illustre la provenance des personnes qui viennent travailler dans la Municipalité de Russell. Les résidents locaux occupent 46 % des emplois à Russell. Ottawa vient au deuxième rang pour la provenance, avec 16 %, suivi par La Nation à 14 %.

Graphique 26 : Total des déplacements liés au travail dans la Municipalité de Russell, 2016



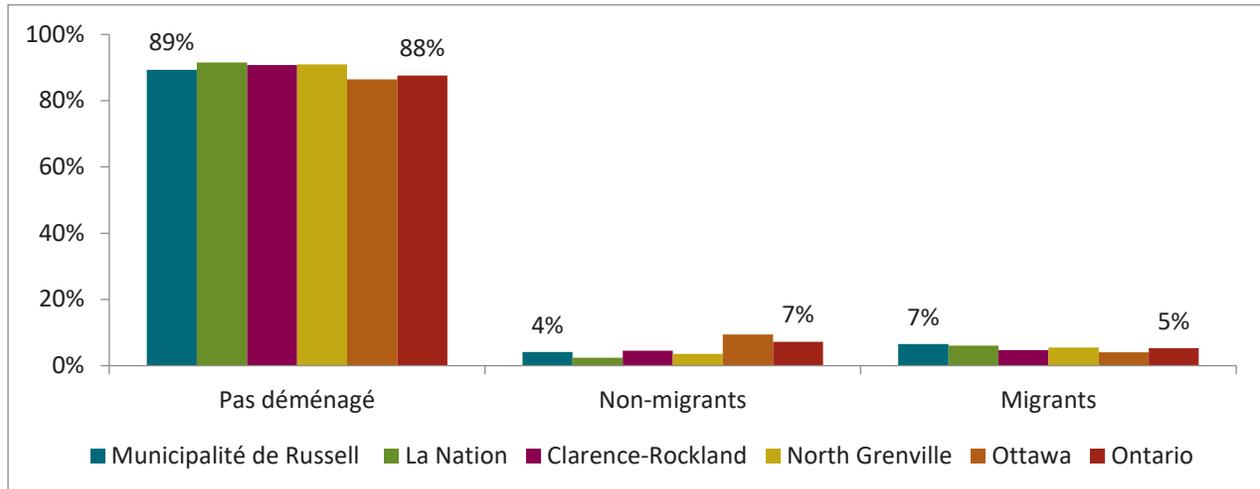
Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.

Compte tenu de la grande part de résidents de Russell qui quittent la Municipalité pour leur emploi, et du fait qu'un peu moins de la moitié des emplois disponibles à Russell sont occupés par des gens provenant de l'extérieur, il y a là l'occasion d'encourager les résidents à travailler dans la Municipalité de Russell. On devrait mettre l'accent sur l'embauche de résidents locaux si ceux-ci ont les compétences requises. Cela permettrait aussi de conserver davantage de gains monétaires et de dépenses dans la Municipalité de Russell.

Statut de mobilité

On a étudié le statut de mobilité des résidents afin d'évaluer la capacité de la Municipalité de Russell à attirer de nouveaux habitants en comparaison avec d'autres emplacements géographiques. Le graphique ci-dessous illustre la proportion de sédentaires (ceux qui n'ont pas déménagé depuis le dernier recensement), de non-migrants (ceux qui ont déménagé, mais à l'intérieur de la même municipalité, depuis le dernier recensement) et de migrants (ceux qui ont déménagé dans une autre municipalité canadienne depuis le dernier recensement).

Graphique 27: Statut de mobilité pour les résidents, 2016



Sources: Statistiques Canada, profil du recensement 2016.

En 2016, 89 % des résidents de la Municipalité de Russell étaient sédentaires. Cela se compare à peu près aux autres régions comparées. La Municipalité de Russell se classe au milieu pour les non-migrants, toutefois, les régions étudiées étaient toutes à peu près similaires en termes de statut de mobilité.

Évaluation des structures industrielles et commerciales

Les données de Statistiques Canada sur les structures des industries canadiennes fournissent un relevé des entreprises par secteur industriel et par taille. Ces données sont recueillies auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Pour la Municipalité de Russell, les données recueillies sur les entreprises incluent toutes les entreprises qui réunissent au moins l'un des trois critères suivants :

- Font des versements de retenues à la source à l'ARC pour leurs effectifs, ou
- Ont des recettes de ventes annuelles d'au minimum 30 000 \$, ou
- Sont constituées en vertu d'une loi fédérale ou provinciale et ont déposé un formulaire fiscal de déclaration des revenus des sociétés au cours des trois dernières années

Les données sur les structures des industries canadiennes donnent des calculs dans les catégories « Total », « Sans Employés » et « Avec Employés ». Les entreprises dans la catégorie « Sans Employés » incluent les travailleurs autonomes (c.-à-d. ceux qui n'emploient pas de salariés réguliers, mais peuvent avoir une main d'œuvre faite de travailleurs sous contrat, de membres de leur famille, ou d'autres propriétaires d'entreprises). Il faut noter que les données sur les structures des industries canadiennes se basent sur l'ARC comme principale source pour établir leurs calculs. De ce fait, les entreprises sans numéro d'entreprise ou dont les ventes annuelles sont inférieures à 30 000 \$ ne sont pas incluses. On situe dans les 600 000 le nombre de ces petites entreprises non enregistrées pour l'ensemble du Canada. Autre note importante, les méthodes de collecte et de présentation des données sur les structures des industries canadiennes ont changé en 2014, ce qui limite la capacité à comparer ces résultats à des données antérieures à cette date.

Caractéristiques commerciales clés

L'étude détaillée des données sur les structures des industries aide à comprendre la croissance ou le



déclin des entreprises sur une période de temps, et les caractéristiques clés qui définissent le milieu des affaires d'une municipalité. Combinées à l'analyse de l'industrie en général, les données sur les structures des industries aident à saisir quelles sont les opportunités clés qui se présentent à la Municipalité de Russell en termes d'industrie. Comprendre les tendances de la croissance commerciale/industrielle dans la collectivité donne un bon aperçu de l'orientation que pourraient prendre la croissance et l'investissement dans la Municipalité de Russell. Cela donne aussi une indication de ce que devraient être les priorités de la municipalité, surtout en matière d'élaboration et de mise en œuvre de programmes, et au niveau de la planification stratégique.

Au mois de décembre 2016, la Municipalité de Russell comptait 1 392 entreprises, dont 959 sans salarié (quoique pouvant employer des travailleurs sous contrat ou des membres de la famille au lieu de salariés) et 433 entreprises avec des salariés. Seules deux entreprises employaient plus de 100 personnes, et neuf entreprises employaient entre 50 et 99 personnes.

En termes de composition, les secteurs industriels suivants (identifiés dans le Graphique 28 ci-dessous) comptaient la plus haute proportion d'entreprises dans la Municipalité de Russell en 2016.

- Construction (235 entreprises)
- Immobilier et location (186 entreprises)
- Services professionnels, scientifiques et techniques (169 entreprises)
- Agriculture, sylviculture, chasse et pêche (130 entreprises)

Près des deux tiers des entreprises dans la Municipalité de Russell n'ont aucun employé (et/ou sont parmi celles qui peuvent avoir une main d'œuvre faite de travailleurs sous contrat, de membres de leur famille, ou d'autres propriétaires d'entreprises).

On doit aussi noter la prédominance des petites entreprises dans la Municipalité de Russell. On considère les moyennes et grandes firmes comme offrant des fonctions économiques d'un ordre différent au sein d'une région économique. Les petites compagnies sont considérées comme étant la source majeure de nouvelles idées et de nouveaux produits, tandis que les grandes entreprises se développent habituellement grâce à l'homogénéisation des produits et l'exploitation d'économies d'échelle. Le manque de grandes entreprises dans la Municipalité de Russell est une question à examiner, car ces firmes sont généralement plus axées sur l'exportation et génèrent de plus grands excédents d'exploitation. Cette situation risque toutefois de changer dans les années qui viennent grâce au développement du Parc Industriel 417.

Graphique 28 : Entreprises dans la Municipalité de Russell par secteur industriel et taille, 2016

Industrie (SCIAN)	Total	Sans employés	Avec employés	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100+
11 - Agriculture, sylviculture, chasse et pêche	130	100	30	24	1	2	3	0	0
21 - Mines, extraction pétrolière et gazière	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 - Services publics	3	2	1	1	0	0	0	0	0
23 - Construction	235	135	100	65	16	10	6	3	0



31-33 - Manufacture	22	12	10	6	4	0	0	0	0
41 - Vente en gros	28	14	14	10	2	1	1	0	0
44-45 - Vente au détail	87	41	46	11	10	15	7	2	1
48-49 - Transport et entreposage	29	17	12	7	2	3	0	0	0
51 - Information et industries culturelles	10	10	0	0	0	0	0	0	0
52 - Finance et Assurance	62	47	15	7	4	1	2	1	0
53 - Immobilier et location	186	170	16	9	5	2	0	0	0
54 - Services Professionnels, Scientifiques et Techniques	169	117	52	41	7	4	0	0	0
55 - Gestion de compagnies/entreprises	6	5	1	0	1	0	0	0	0
56 - Administration et soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	51	38	13	5	3	3	2	0	0
61 - Services éducatifs	14	12	2	0	1	0	1	0	0
62 - Santé et services sociaux	98	65	33	13	7	10	1	2	0
71 - Arts, divertissements et loisirs	14	10	4	3	0	1	0	0	0
72 - Hébergement et restauration	28	6	22	5	5	4	7	1	0
81 - Autres services (excepté la fonction publique)	100	66	34	22	8	3	1	0	0
91 - Fonction publique	2	0	2	1	0	0	0	0	1
Total	1,392	959	433	252	78	60	32	9	2

Source : Statistiques Canada. Structures des Industries canadiennes, décembre 2016.

Il est également utile d'examiner la croissance des entreprises par secteur industriel afin de saisir quels domaines présentent des opportunités émergentes pour l'économie locale de la Municipalité de Russell. Le graphique 29 montre la croissance des entreprises dans la Municipalité de Russell entre 2014 et 2016.

Les secteurs industriels ayant connu les plus hauts taux de croissance en pourcentage entre 2014 et 2016 incluent :

- Services publics (50 %)
- Transport et Entreposage (32 %)
- Finance et Assurance (19 %)

Les secteurs industriels ayant connu les plus hauts taux de croissance en valeurs absolues entre 2014 et 2016 incluent :

- Construction (7 nouvelles entreprises)
- Transport et Entreposage (7 nouvelles entreprises)
- Autres services – sauf la fonction publique (7 nouvelles entreprises)

Les secteurs industriels ayant connu la croissance négative la plus notable entre 2014 et 2016 sont les suivants :

- Mines, extraction pétrolière et gazière (-100 %, d'une entreprise à 0)
- Gestion de compagnies/entreprises (-63 %, de 16 entreprises à 6)



- Industries de l'information et de la culture (-23 %, de 13 entreprises à 10)
- Arts, loisirs et divertissement (-18 %, de 17 entreprises à 14)

Le déclin remarqué dans les industries de l'information et de la culture, ainsi que dans les arts, loisirs et divertissement est l'occasion d'apporter des changements à cette économie de la création (programmation informatique, graphisme et infographie, etc.) et au secteur du tourisme, qui demandent un suivi attentif.

Graphique 29 : Entreprises dans la Municipalité de Russell par secteur industriel et taille, 2016

Industrie (SCIAN)	2014			2016			Changement absolu, 2014-2016, total	Changement en % 2014-2016, total
	Total	Sans employés	Avec employés	Total	Sans employés	Avec employés		
11 - Agriculture, sylviculture, chasse et pêche	145	118	27	130	100	30	-15	-10%
21 - Mines, extraction pétrolière et gazière	1	1	0	0	0	0	-1	-100%
22 - Services publics	2	1	1	3	2	1	1	50%
23 - Construction	228	134	94	235	135	100	7	3%
31-33 - Manufacture	20	13	7	22	12	10	2	10%
41 - Vente en gros	31	18	13	28	14	14	-3	-10%
44-45 - Vente au détail	86	37	49	87	41	46	1	1%
48-49 - Transport et entreposage	22	11	11	29	17	12	7	32%
51 - Information et industries culturelles	13	13	0	10	10	0	-3	-23%
52 - Finance et Assurance	52	39	13	62	47	15	10	19%
53 - Immobilier et location	187	174	13	186	170	16	-1	-1%
54 - Services Professionnels, Scientifiques et Techniques	172	124	48	169	117	52	-3	-2%
55 - Gestion de compagnies/entreprises	16	12	4	6	5	1	-10	-63%
56 - Administration et soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	46	30	16	51	38	13	5	11%
61 - Services éducatifs	13	8	5	14	12	2	1	8%
62 - Santé et services sociaux	96	64	32	98	65	33	2	2%
71 - Arts, divertissements et loisirs	17	11	6	14	10	4	-3	-18%
72 - Hébergement et restauration	26	7	19	28	6	22	2	8%
81 - Autres services (excepté la fonction publique)	93	58	35	100	66	34	7	8%
91 - Fonction publique	2	0	2	2	0	2	0	0%

Source : Statistiques Canada. Structures des Industries canadiennes, décembre 2016.

Le quotient de localisation (QL) est une autre dimension importante à observer. Le quotient de



localisation est une mesure de la spécialisation d'une industrie, ou de sa force, calculée en se basant sur la concentration des entreprises en comparaison avec la norme provinciale. Lorsqu'on regarde le QL, il est important de se rappeler qu'il se compare à la province. De ce fait, les évolutions du QL d'année en année peuvent être le reflet de changements dans la province, pas forcément dans la municipalité. Un QL de 0 à 0,75 est considéré bas, de 0,75 à 1,25 dans la moyenne, de 1,25 à 5 élevé, et très élevé au-delà de 5.

Graphique 30 illustre le QL pour la Municipalité de Russell en 2014 et 2016. En se basant sur l'ensemble des entreprises, les industries ayant le QL le plus élevé (ce qui indique les plus grandes spécialisations de la Municipalité de Russell) en 2014 étaient :

- Agriculture, sylviculture, chasse et pêche (3,17)
- Construction (1,73)
- Fonction publique (1,33)
- Gestion de compagnies et d'entreprises (1,29)

En se basant sur l'ensemble des entreprises, les industries ayant le QL le plus élevé en 2016 étaient :

- Agriculture, sylviculture, chasse et pêche (2,83)
- Construction (1,78)
- Fonction publique (1,33)

Les plus fortes baisses du QL entre 2014 et 2016 sur l'ensemble des entreprises :

- Gestion de compagnies et d'entreprises (-0,81)
- Mines, extraction pétrolière et gazière (-0,52)
- Agriculture, sylviculture, chasse et pêche (-0,34)

Les plus fortes hausses du QL entre 2014 et 2016 sur l'ensemble des entreprises :

- Services publics (0,37)
- Finance et assurance (0,11)
- Transport et entreposage (0,09)

Graphique 30 : Concentration locale des entreprises par quotient de location pour la Municipalité de Russell

Industrie (SCIAN)	QL 2014	Classement 2014	QL 2016	Classement 2016
11 - Agriculture, sylviculture, chasse et pêche	3.17	Élevé	2.83	Élevé
21 - Mines, extraction pétrolière et gazière	0.52	Bas	0.00	Bas
22 - Services publics	0.74	Bas	1.10	Moyen
23 - Construction	1.73	Élevé	1.78	Élevé
31-33 - Manufacture	0.55	Bas	0.61	Bas
41 - Vente en gros	0.75	Moyen	0.68	Bas



44-45 - Vente au détail	0.92	Moyen	0.93	Moyen
48-49 - Transport et entreposage	0.29	Bas	0.38	Bas
51 - Information et industries culturelles	0.64	Bas	0.49	Bas
52 - Finance et Assurance	0.61	Bas	0.73	Bas
53 - Immobilier et location	0.81	Moyen	0.80	Moyen
54 - Services Professionnels, Scientifiques et Techniques	0.94	Moyen	0.92	Moyen
55 - Gestion de compagnies/entreprises	1.29	Élevé	0.48	Bas
56 - Administration et soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	0.87	Moyen	0.96	Moyen
61 - Services éducatifs	0.88	Moyen	0.95	Moyen
62 - Santé et services sociaux	1.08	Moyen	1.10	Moyen
71 - Arts, divertissements et loisirs	0.79	Moyen	0.65	Bas
72 - Hébergement et restauration	0.61	Bas	0.65	Bas
81 - Autres services (excepté la fonction publique)	1.09	Moyen	1.17	Moyen
91 - Fonction publique	1.33	Élevé	1.33	Élevé

Source : Statistiques Canada. Structures des industries canadiennes, décembre 2014 & décembre 2016. Adapté par MDB Insight Inc. Élevé, moyen et bas se rapportent au degré de spécialisation de l'industrie par rapport à la répartition provinciale pour la même industrie.

Le graphique 31 montre le QL des entreprises avec employés. Puisque seules celles-ci font partie de l'étude, le QL sera différent de celui qui prend en compte l'ensemble des entreprises.

En se basant sur les entreprises avec employés dans la Municipalité de Russell, les industries ayant le QL le plus élevé en 2014 étaient :

- Agriculture, sylviculture, chasse et pêche (3,34)
- Construction (2,18)
- Services publics (2,06)

En se basant sur les entreprises avec employés dans la Municipalité de Russell, les industries ayant le QL le plus élevé en 2016 étaient :

- Agriculture, sylviculture, chasse et pêche (3,60)



- Construction (2,25)
- Services publics (2,0)

Les plus fortes baisses du QL entre 2014 et 2016 pour les entreprises avec employés :

- Gestion de compagnies et d'entreprises (-1,43)
- Éducation (-0,62)
- Arts, loisirs et divertissement (-0,38)

Les plus fortes hausses du QL entre 2014 et 2016 pour les entreprises avec employés :

- Agriculture, sylviculture, chasse et pêche (0,26)
- Manufacture (0,14)
- Immobilier et location (0,15)



Graphique 31: Quotient de location pour le total des entreprises avec employés dans la Municipalité de Russell, 2015 et 2016

Industrie (SCIAN)	QL 2014	Classement 2014	QL 2016	Classement 2016
11 - Agriculture, sylviculture, chasse et pêche	3.34	Élevé	3.60	Élevé
21 - Mines, extraction pétrolière et gazière	0.00	Bas	0.00	Bas
22 - Services publics	2.06	Élevé	2.00	Élevé
23 - Construction	2.18	Élevé	2.25	Élevé
31-33 - Manufacture	0.37	Bas	0.52	Bas
41 - Vente en gros	0.63	Bas	0.66	Bas
44-45 - Vente au détail	1.01	Moyen	0.92	Moyen
48-49 - Transport et entreposage	0.43	Bas	0.46	Bas
51 - Information et industries culturelles	0.00	Bas	0.00	Bas
52 - Finance et Assurance	0.83	Moyen	0.93	Élevé
53 - Immobilier et location	0.75	Moyen	0.90	Élevé
54 - Services Professionnels, Scientifiques et Techniques	0.87	Moyen	0.91	Élevé
55 - Gestion de compagnies/entreprises	1.89	Élevé	0.46	Bas
56 - Administration et soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	0.87	Élevé	0.69	Bas
61 - Services éducatifs	1.01	Moyen	0.39	Bas
62 - Santé et services sociaux	0.81	Moyen	0.81	Moyen
71 - Arts, divertissements et loisirs	1.08	Moyen	0.70	Bas
72 - Hébergement et restauration	0.69	Bas	0.78	Moyen
81 - Autres services (excepté la fonction publique)	0.97	Moyen	0.91	Moyen
91 - Fonction publique	1.60	Élevé	1.55	Élevé

Source : Statistiques Canada. Structures des industries canadiennes, décembre 2014 & décembre 2016. Adapté par MDB Insight Inc. Élevé, moyen et bas se rapportent au degré de spécialisation de l'industrie par rapport à la répartition provinciale pour la même industrie.



Le graphique ci-dessous illustre les entreprises établies dans la Municipalité de Russell par sous-secteur industriel en 2014. Voici les principaux sous-secteurs industriels pour 2014 :

- Bailleurs d'immobilier (10,7 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 95 %
- Construction résidentielle (4,3 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 60 %
- Entrepreneurs en travaux de finition (4,3 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 62 %
- Élevage de bétail et fermes (4 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 76 %
- Oléagineux et exploitations céréalières (3,3 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 85 %

La majorité des principales industries n'ont pas d'employés. Basé sur le nombre total d'entreprises, 69,2 % n'avaient pas d'employés (955 sur 1380). Cela souligne encore l'importance et la concentration des petites entreprises dans la Municipalité de Russell.



Graphique 32 : Principales entreprises établies dans la Municipalité de Russell par sous-secteur d'industrie et nombre d'employés, 2014

Industrie (SCIAN)	Total	Sans employés	Avec employés	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100+
Total (classé et non classé)	1380	955	425	247	84	50	33	8	3
Bailleurs d'immobilier	147	140	7	3	3	1	0	0	0
Construction résidentielle	60	36	24	15	5	4	0	0	0
Entrepreneurs de travaux de finition	60	37	23	11	8	2	2	0	0
Élevage de bétail et ferme	54	41	13	7	3	2	1	0	0
Oléagineux et céréales	46	39	7	6	1	0	0	0	0
Gestion, services de consultation scientifique et technique	46	38	8	8	0	0	0	0	0
Conception de systèmes informatiques et services connexes	41	22	19	18	0	1	0	0	0
Entrepreneurs en construction d'équipement	35	17	18	13	2	2	1	0	0
Autres activités d'investissements financiers	31	27	4	2	1	1	0	0	0
Entrepreneurs en fondations, structures et constructions extérieures	30	13	17	12	2	1	1	1	0
Garderie	29	24	5	2	0	2	1	0	0
Soins aux personnes	29	20	9	8	1	0	0	0	0
Autres services professionnels, scientifiques et techniques	28	20	8	4	3	1	0	0	0
Bureaux d'autres types de professionnels de la santé	26	20	6	3	1	2	0	0	0
Réparation et entretien d'automobiles	25	13	12	8	1	2	1	0	0
Autres entrepreneurs et métiers spécialisés	24	14	10	8	0	0	1	1	0
Restaurants à service complet et à service limité	21	5	16	4	4	2	5	1	0
Services aux immeubles et logements	19	11	8	3	4	1	0	0	0
Comptabilité, aide aux impôts, services de paie	17	12	5	4	1	0	0	0	0
Gestion de compagnies/entreprises	16	12	4	3	1	0	0	0	0

Source : Statistiques Canada. Structures des industries Canadiennes, 2014. Adapté par MDB Insight Inc.

Le graphique 33 illustre les entreprises établies dans la Municipalité de Russell par sous-secteur industriel en 2016. Voici les principaux sous-secteurs industriels pour 2016 :

- Bailleurs/Immobilier (10,8 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 95,3 %
- Construction résidentielle (5 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 4,6 %



- Entrepreneurs en travaux de finition (5 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 4,6 %
- Élevage de bétail et fermes (3,5 % des entreprises)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 3,5 %
- Conception de systèmes informatiques et services reliés (3,1 %)
 Pourcentage des entreprises sans employés : 3 %

Les principaux sous-secteurs industriels ont changé dans la Municipalité de Russell entre 2014 et 2016. En 2016, la conception de systèmes informatiques et les services reliés prennent le cinquième rang des sous-secteurs industriels les plus communs, à la place des oléagineux et exploitations céréalières. Manifestement, la construction reste une industrie importante dans la Municipalité de Russell.

Graphique 33 : Principales entreprises établies dans la Municipalité de Russell par sous-secteur d'industrie et nombre d'employés, 2016

Industrie (SCIAN)	Total	Sans employés	Avec employés	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100+
Total (classé et non classé)	1392	959	433	252	78	60	32	9	2
Bailleurs d'immobilier	150	143	7	3	3	1	0	0	0
Construction résidentielle	64	37	27	17	7	3	0	0	0
Entrepreneurs de travaux de finition	64	41	23	14	3	4	2	0	0
Élevage de bétail et ferme	49	34	15	12	0	2	1	0	0
Conception de systèmes informatiques et services connexes	43	22	21	20	0	1	0	0	0
Gestion, services de consultation scientifique et technique	42	33	9	7	1	1	0	0	0
Oléagineux et céréales	41	33	8	7	1	0	0	0	0
Entrepreneurs en construction d'équipement	40	19	21	15	3	1	2	0	0
Autres activités d'investissements financiers	40	37	3	2	1	0	0	0	0
Garderie	33	28	5	2	0	3	0	0	0
Soins aux personnes	30	23	7	5	2	0	0	0	0
Autres services professionnels, scientifiques et techniques	28	21	7	4	2	1	0	0	0
Réparation et entretien d'automobiles	28	16	12	6	3	2	1	0	0
Entrepreneurs en fondations, structures et constructions extérieures	25	8	17	11	3	2	0	1	0
Autres Entrepreneurs et métiers spécialisés	25	17	8	6	0	0	1	1	0
Bureaux d'autres types de professionnels de la santé	25	17	8	4	1	3	0	0	0
Services aux immeubles et logements	22	14	8	3	2	1	2	0	0
Restaurants à service complet et à service limité	21	4	17	2	4	4	6	1	0



Activités reliées à l'immobilier	17	14	3	3	0	0	0	0	0
----------------------------------	----	----	---	---	---	---	---	---	---

Source : Statistiques Canada. Structures des industries canadiennes, 2016. Adapté par MDB Insight Inc.

Cette section démontre qu'il y a une abondance de petites entreprises et de travailleurs autonomes dans la Municipalité de Russell. Afin de soutenir la croissance future et les investissements au sein de la Municipalité, il est essentiel de comprendre les besoins des petites entreprises et de soutenir celles-ci. C'est particulièrement pertinent compte tenu des études existantes et des tendances observées qui suggèrent qu'un pourcentage substantiel des nouveaux investissements dans une collectivité provient des entreprises qui y sont déjà établies, et qu'une grosse partie de la création d'emploi et de l'innovation sont de plus en plus le fait de petites à moyennes entreprises.

Qualité du lieu

L'aménagement de la Municipalité de Russell, ou « création d'espaces publics », constituait l'une des grandes priorités de la stratégie économique précédente. Ces efforts pour améliorer l'aménagement et favoriser la création d'espaces publics sont manifestés au vu du nombre d'atouts (ressources et lieux) qui ont bénéficié d'investissements ces dernières années. La Municipalité de Russell a mis l'accent sur la création d'une municipalité qui soit attirante pour les visiteurs comme les résidents, et qui constitue un endroit agréable où vivre et élever des enfants.

La Municipalité de Russell a été classée le 16^e meilleur endroit où élever des enfants au Canada (3^e en Ontario), et le 21^e meilleur endroit où habiter au Canada⁵.

Le graphique ci-dessous montre certains des atouts de la Municipalité de Russell portant sur la qualité de vie.

Graphique 34 : Atouts liés à la qualité du lieu

Atouts liés à la qualité du lieu	Détails
Parcs et sentiers	<p>Parcs à Embrun :</p> <ul style="list-style-type: none">parc Melanie, parc AG Bourdeau, parc Camelot, parc Omer Lamadeleine, parc Yahoo (& sa fontaine), parc Richelieu, parc Jean-Guy Lapointe, parc PicoTotal des parc à Embrun : 8 <p>Parcs à Russell :</p> <ul style="list-style-type: none">parc Hanover, parc Stiver, parc Keith M. Boyd, parc Duncanville, parc J. Henry Tweed, parc Stanley, parc Boyd, parc Burton

⁵ Consulter (en anglais) MoneySense (2017) "Canada's Top 25 Places to Live": <http://www.moneysense.ca/save/canadas-best-places-to-live-2017-top-25/image/5/>; et aussi McLean's Magazine (2017) "Canada's Best Place to Raise Kids": <http://www.macleans.ca/economy/canadas-best-places-to-raise-kids-2017/>



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total des parc à Russell : 8 <p>Autres parcs : parc Seraphin-Marion, parc Nokomis, parc à chiens; total : 3</p> <p>Total des parcs dans la Municipalité de Russell : 21</p> <p>Sentiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sentier New York Central Fitness – 7,2 km, relie les villages d’Embrun et Russell ▪ parc de conservation W.E. Burton : 3 km de sentiers en nature; activités comme le géocaching, la raquette, le ski de fond, la promenade avec les chiens ▪ parc de conservation J. Henry Tweed : 16 acres pour la marche, le vélo, le géocaching, la promenade avec les chiens; pistes pour la raquette et le ski de fond
Terrains de sport	<p>Terrains de baseball (6)</p> <p>Terrains de soccer (19)</p> <p>Terrains de beach volleyball (3)</p> <p>Terrains de football (2)</p> <p>Le dôme sportif compte un terrain de soccer intérieur, un gym, un terrain de tennis et une piste de course</p> <p>Natation : Piscine extérieure saisonnière</p> <p>Terrains de tennis (6)</p>
Arénas et installations	<p>Palais des Sports – aréna d’Embrun (1 patinoire)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frank Kinnaird – aréna de Russell (1 patinoire) ▪ 3 patinoires extérieures saisonnières
Hôpitaux et cliniques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hôpitaux : centre hospitalier pour enfants de l'est de l'Ontario (Ottawa), hôpital Montfort (Ottawa), hôpital Royal d’Ottawa, hôpital Winchester District Memorial ▪ Cliniques médicales : centre médical d’Embrun, pharmacie médicale d’Embrun, clinique de médecine familiale, centre médical de Russell ▪ Dentisterie/orthodontie : clinique dentaire familiale, orthodontie Imagine, clinique dentaire d’Embrun Clinic, centre dentaire Altima Russell, soins d’hygiène dentaire RDH ▪ Chiropratique/massage/physio : Adio Family Wellness Chiro, clinique de chiropratique d’Embrun, Russell Chiropractic, Balance Massage Therapy, Mill Street Massage Therapy, PhysioGougeon, Bay Street Salon et Spa, et Head to Sole Massage Therapy ▪ Naturopathie : Dr. Ashley Kowalski docteur en naturopathie, dpa &



	clinique de santé holistique d'Embrun
Bibliothèques	La bibliothèque publique de la Municipalité de Russell a des succursales à Russell et Embrun
Écoles	<p>Écoles primaires (6) : école élémentaire publique de la Rivière Castor, école élémentaire catholique Pavillon La Croisée, école élémentaire catholique St-Jean, école élémentaire catholique St-Joseph, Mother Theresa Catholic Elementary School, Russell Public School</p> <p>Écoles secondaires (3) : école secondaire catholique Embrun, Russell High School, St. Thomas Aquinas Catholic High School</p> <p>Autres écoles : Ottawa Carleton E-School</p>
Clubs et Organismes	<p>Liste de certains des clubs qu'on trouve dans la Municipalité de Russell :</p> <p>Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Embrun Running Club, Embrun Skating Club, Embrun Panthers Junior C Hockey Team, Russell and District Girls Hockey Association, Russell Community Sports Club, Russell Curling Club, Russell Minor Football Association, Russell Minor Hockey Association, Russell Rainbow Gymnastics Club, Russell Renegades Senior Women's Hockey, Russell Skating Club, Russell Soccer Club, Embrun Minor Hockey Association, ATAR – Association Tennis Association Russell <p>Arts</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Maison des Arts, RAPA (Russell Association for the Performing Arts), Village Voices Women's Choir, Russell Village Writing Club, Book Club <p>Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Friends for Life, Catholic Women's League, Embrun Missionary Club, Kin Club of Russell, Russell Historical Society, Russell Legion, Russell Lions Club, Russell Village Women's Institute, Russell Seniors 55+ Club, 5 Cyclone Royal Canadian Air Cadets, Scouts, Girl Guides, Fiers de nos enfants, Russell Watch, Victoria's Quilts Canada
Plans d'améliorations communautaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'amélioration du patrimoine et de la collectivité ▪ Plans d'améliorations communautaires : Village de Russell/Village d'Embrun



Compétitivité de l'investissement

Pour finir, on a établi la base des prélèvements de la Municipalité de Russell en termes de taxes et de frais de développement pour les nouvelles constructions de type industriel, commercial et résidentiel, en comparaison avec La Nation, Clarence-Rockland, North Grenville et Ottawa. En plus de ces villes et municipalités, on a aussi évalué les Comtés unis de Prescott & Russell et les Comtés unis de Leeds et Grenville afin de comprendre les coûts cumulatifs. Le résultat permet de comparer la compétitivité de l'investissement. Les données ont été prélevées des sites web municipaux ou par contact direct avec les municipalités pour lesquelles l'information n'était pas facilement accessible.

Comparée aux autres emplacements, la Municipalité de Russell est la plus compétitive. Elle a non seulement le taux de taxes municipales le plus bas pour les nouvelles constructions de type industriel, commercial et résidentiel, elle est aussi seconde en termes de compétitivité des frais de développement (derrière La Nation). Pris ensemble, les résultats indiquent que les perceptions qu'on retrouve parmi les propriétaires d'entreprises sont peut-être faussées par de l'information qui date, ou bien des rumeurs sans fondement. Cela révèle une occasion d'essayer d'informer les entreprises au sujet de la compétitivité actuelle des coûts. Il y a d'ailleurs des questions qui émergent quant à savoir si les taux vont changer une fois achevée l'extension des services au Parc Industriel 417, et de quelle manière.

Graphique 35 : Compétitivité des taux d'imposition des Municipalités environnantes

Collectivité	Industriel	Commercial	Résidentiel
Municipalité de Russell	0,01499033	0,00727657	0,00504967
La Nation	0,02040628	0,01010398	0,01283539
Clarence-Rockland	0,04518272	0,02664310	0,01236815
Comtés de Prescott-Russell	0,01194483	0,00581241	0,01445193
North Grenville	0,03099822	0,02579566	0,01122923

Graphique 36 : Compétitivité des frais de développement des terrains dotés de services des Municipalités environnantes (excluant les tarifs pour l'usage de l'eau et des égouts)

Collectivité	Non-Résidentiel
Municipalité de Russell	1,19 \$/ pied carré
La Nation	1,05 \$/ pied carré
Clarence-Rockland	1,23 \$/ pied carré
North Grenville	1,34 \$/ pied carré
Ottawa	8,84 \$/ pied carré.



Graphique 37: Compétitivité des tarifs pour l'usage de l'eau et des égouts des Municipalités environnantes

Collectivité	Non-Résidentiel
Municipalité de Russell (compteur moins de 1,5 pouces)	Eau : 616,99 \$ comme tarif annuel fixe par unité commerciale (compteur de moins de 1,5 pouce); 1 233 \$ comme tarif annuel fixe par unité commerciale (compteur de plus de 1,5 pouce). ÉGOUTS : 525 \$ comme tarif annuel fixe par unité commerciale (compteur de moins de 1,5 pouce); 1 050 \$ comme tarif annuel fixe par unité commerciale (compteur de plus de 1,5 pouce).
La Nation	Égout : 433,20 \$/an, taux fixe pour toute La Nation
La Nation - Limoges	Eau : 287,16 \$/an, taux fixe; Consommation 1,69 \$/m ³ pour les premiers 191 m ³ puis 1,79 \$ pour chaque tranche de 48 m ³ par facture
La Nation - St. Isidore	Eau : 429,36 \$/an, taux fixe; 51,28 \$ de capital total par an, 1,65 \$/ m ³
Clarence-Rockland	Eau : 148 \$/an plus 1,2560 \$/m ³ Égout : 147\$/an plus 1,6538 \$/m ³
North Grenville	Données incomplètes au moment de l'analyse
Ottawa	Eau : 1,891 \$/ m ³ Égout : prix de l'eau multiplié par 117 %



Annexe B – Résultats des consultations

Cette annexe dévoile les éléments analytiques des entretiens avec les acteurs-clés et des deux ateliers de groupe de discussion. Chacun est adressé à son tour.

Entretiens avec les acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité

La firme de conseil MDB Insight a mené ces entretiens avec des acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité qui connaissent bien l'économie et le secteur des affaires de la Municipalité de Russell. Les entretiens ont eu lieu entre le 26 octobre et le 1^{er} novembre 2017. Les participants aux entretiens ont été avisés de l'objet de l'étude et de son application au plan stratégique de développement économique, et que leur identité demeurerait confidentielle. Afin d'empêcher l'identification personnelle ou professionnelle des participants, les résultats ont été rassemblés et analysés de façon collective afin de faire émerger des thématiques clés.

Les entretiens portaient principalement sur le climat actuel des affaires, les atouts qui comptent pour la collectivité, les opportunités et les obstacles, ainsi que la vision des participants pour la municipalité. Les résumés ci-dessous présentent les conclusions clés qui ont émergé des entretiens.

Climat des affaires

On a demandé aux acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité de décrire le climat des affaires dans la Municipalité de Russell, et si elle soutient (ou pas) l'attraction de nouveaux investissements dans la collectivité. La majorité des interviewés ont mentionné des problèmes considérés comme nuisibles au climat des affaires et aux investissements. Les interviewés ont évoqué le problème du manque de collaboration entre les entreprises, les organismes d'affaires et la Municipalité. Ils ont aussi parlé du coût élevé pour démarrer une entreprise, particulièrement au niveau de l'acquisition de terrains et de coûts de construction. Les acteurs-clés ont aussi identifié le problème du manque de terrains dotés de services. Enfin, certains participants ont signalé que certaines des rues principales ont une apparence moche et sont peu attrayantes, ou que la collectivité manque de « facteur wow! ». Parmi les aspects positifs, on note la croissance démographique, qui signifie des opportunités commerciales pour la municipalité, de même que l'engouement grandissant pour les microbrasseries et la croissance du secteur manufacturier. De manière dérivée, le secteur du tourisme profite aussi du succès des microbrasseries.

Les atouts qui comptent le plus

On a demandé aux acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité d'exposer les grandes lignes de ce qu'ils considèrent comme les atouts qui comptent le plus pour la Municipalité de Russell du point de vue économique ou sous une perspective d'affaires. Leurs réponses ont mis l'accent sur l'excellente qualité de vie, l'implication communautaire et la capacité de la collectivité à se réunir, le bilinguisme, la proximité avec Ottawa, ainsi que des atouts spécifiques comme le Parc Industriel de Vars, le dôme sportif, et le parc à chiens.

Opportunités de développement économique ou de croissance des entreprises



Interrogés sur ce qu'ils considéraient comme la meilleure opportunité pour le développement économique et la croissance des entreprises dans la Municipalité de Russell, les acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité ont déclaré qu'il faudrait cibler l'attraction d'entreprises manufacturières – pour aider à la croissance du parc industriel et pour combler les lacunes dans la chaîne logistique. Faire la promotion de terrains prêts à l'investissement dans la région a aussi été mentionné comme façon d'attirer les entreprises. Enfin, favoriser la croissance liée au tourisme et la création d'une image de marque sont aussi des opportunités évoquées, ce qui aiderait la Municipalité de Russell à se distinguer d'Ottawa. À ce sujet, deux participants ont mentionné la diversification des options en termes de détaillants et de commerces, particulièrement à Russell et Embrun, plutôt qu'à proximité de l'Autoroute 417.

Défis ou obstacles

Interrogés sur ce qu'ils considéraient comme les défis ou les obstacles les plus pertinents au sujet de la croissance économique dans la Municipalité de Russell, les acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité ont mis l'accent sur le manque d'infrastructures, comme l'Internet haute vitesse par fibre et les services publics au Parc Industriel 417. Ils ont aussi évoqué l'absence d'un plan d'action de la part de la municipalité et des décideurs, ainsi que le manque de variété en termes de restaurants et de magasins, le tout afin d'empêcher Russell de devenir une simple ville-dortoir. Parmi les défis identifiés, on trouve aussi la distance pour rejoindre l'Autoroute 401, et les connexions aux autres comtés en général.

Vision pour l'économie

Interrogés sur leur vision pour l'économie de la Municipalité de Russell pour les 10 ans à venir, les acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité ont mis l'accent sur les éléments suivants :

- La croissance de la Municipalité de Russell pour passer du statut de municipalité à celui de ville, ainsi que la création d'une identité collective commune entre Russell et Embrun
- Le développement d'une association des entreprises locales ou d'une chambre de commerce
- Le développement du secteur touristique dans la Municipalité de Russell (hors du tourisme lié à Ottawa) et sa croissance comme destination vélo, avec des connexions aux autres comtés
- Une connexion avec OC Transpo afin de faciliter les déplacements entre Ottawa et la Municipalité de Russell
- L'expansion du Parc Industriel 417 et le développement des infrastructures entre la connexion Russell-Embrun-417

Priorités clés

Les priorités clés identifiées par les acteurs-clés du monde des affaires et de la collectivité incluent :

- Bâtir la compétitivité en améliorant les infrastructures et l'accès aux services publics
- Se concentrer sur les forces économiques de la collectivité et élaborer une stratégie autour d'elles
- Faire la promotion et le marketing des services et des activités locales afin de distinguer la municipalité d'Ottawa et de bâtir un tourisme culturel
- Développer la transparence de la municipalité par la création d'un rapport public annuel



Groupe de discussion avec le personnel sénior et l'administration

L'atelier avec le personnel sénior et l'administration a eu lieu le 26 octobre. Les consultants de MDB Insight agissaient à titre de modérateurs durant les échanges avec le groupe de discussion. On a commencé par exposer les conclusions clés de l'analyse de la base économique et de l'étude du contexte avant de lancer la discussion autour d'une série de questions. Les résumés ci-dessous représentent les conclusions clés qui ont émergé des discussions.

Nouvelles positives

On a demandé au personnel et à l'administration d'identifier les nouvelles positives pour la collectivité durant les cinq dernières années. Au sujet de la qualité de vie accrue, les participants ont noté les classements élevés dans les sondages nationaux, comme le 21^e meilleur endroit où vivre au Canada, et le 16^e meilleur endroit où élever des enfants (3^e pour l'Ontario seul). Parmi les autres améliorations de la qualité de vie, on trouve l'achèvement du dôme sportif, le parc à chiens, et la nouvelle bibliothèque du village de Russell. Les nouvelles liées au tourisme ont aussi attiré l'attention sur la Municipalité grâce au succès des brasseries locales, Tuque de Broue et Étienne Brûlé. Il y a même une visite accompagnée sur le thème de la bière, appelée « Brew Donkey », qui s'arrête désormais à Russell, mettant littéralement la Municipalité de Russell « sur la carte ».

Au sujet des améliorations aux infrastructures, le dôme sportif a été mentionné, ainsi que les investissements dans des bâtiments existants (plan d'amélioration communautaire), l'expansion du Parc Industriel 417 et l'extension des pistes cyclables.

Pour finir, des thématiques concernant les activités municipales de développement et de planification économique sont ressorties grâce au récent sondage sur la rétention et l'expansion des entreprises et des résultats éclairants qu'il fournit, l'événement « Connect with Russell », le plan d'amélioration communautaire, le contrôle de la fiscalité pour les résidents, la stabilité politique, l'implication du Maire, des Conseillers et de la municipalité dans les médias sociaux. Notamment, on a relevé que l'implication de la Municipalité de Russell dans les médias sociaux est la plus haute per capita en Ontario.

Atouts pour l'économie

On a demandé au personnel et à l'administration d'identifier les principaux atouts et les moteurs majeurs de l'économie locale. Parmi les nombreux avantages concurrentiels énumérés, on trouve la baisse récente des frais de développement, la compétitivité des taux d'imposition, la proximité avec Ottawa, la disponibilité accrue de terrains exploitables à des fins d'emploi (expansion du Parc Industriel 417 et nouvelle zone commerciale à Embrun), et une capacité solide en termes d'eau et de systèmes d'égouts. Les participants ont aussi énuméré le nouveau dôme sportif, la population bilingue et les options locaux en termes d'écoles (dans les deux langues), ainsi que le plan d'amélioration communautaire (PAC). Aucune industrie spécifique n'a été mentionnée comme moteur économique.

Défis prévus

On a ensuite demandé au personnel et à l'administration d'identifier les défis qui attendent l'économie au cours des prochains 3 à 5 ans. Les défis se classent en trois grandes catégories : perception, réalité physique, et besoins à combler.

Au sujet des perceptions, il y a des préoccupations concernant la Municipalité de Russell comme étant une ville-dortoir (et condamnée à le rester), l'idée que Russell et Embrun soient inconciliables, le



concept du « pas dans ma cour » chez les gens en faveur de la croissance, la crainte que les valeurs et les règles associées au patrimoine local soient mal comprises, et finalement que l'augmentation des entreprises au niveau local soit positive pour l'économie, pour améliorer la qualité des produits et services, et pour favoriser une saine compétition.

Au sujet des défis physiques, les participants ont noté que la distance pour rejoindre les routes principales (par ex. l'autoroute 417) est un défi lorsque vient le temps d'attirer des gens dans les villages à des fins commerciales. Le manque de services sur la 417 a aussi été énuméré. Un autre défi physique provient de la circulation accrue qui résulte de la croissance démographique. Enfin, les participants ont mentionné le manque d'espace commercial disponible à Russell.

Il y a une crainte que les gens qui voyagent quotidiennement à Ottawa continuent d'y faire leurs achats, et le besoin d'options locales a été mentionné. De plus, les participants ont parlé du manque de diversité parmi les commerces de détail, du nombre insuffisant de garderies, et du fait qu'il n'existe pas d'association locale pour l'amélioration des entreprises ni de Chambre de commerce locale.

Opportunités d'améliorations

Le personnel et l'administration ont été invités à commenter les opportunités de croissance à venir durant les prochains 3 à 5 ans. On leur a aussi demandé de réfléchir sur certains défis identifiés précédemment et à voir s'il y avait des opportunités d'y apporter des solutions d'une manière ou d'une autre. Une des principales opportunités identifiées est d'être « équipé pour la croissance » en prévoyant les besoins en infrastructures et en planifiant en conséquence. Plus particulièrement, il s'agit de mettre en place des politiques à l'avance qui permettent la croissance d'avoir lieu au moment nécessaire, ce qui inclut d'aborder les problèmes liés à la circulation ou d'autres contraintes liées aux infrastructures. Les rénovations aux infrastructures sont aussi une opportunité d'aborder le thème de l'embellissement. Assurer que les services nécessaires aux nouvelles entreprises soient installés au Parc Industriel 417 a aussi été mentionné. Il y a une opportunité de mieux impliquer le milieu des affaires grâce à la création d'un système de registre des entreprises, mais il y a une préoccupation liée à la manière de présenter la valeur de cet outil pour le milieu des affaires.

Il y a aussi des opportunités associées au tourisme, qu'on pourrait développer en se basant sur les atouts existants, comme les sentiers et pistes cyclables qui peuvent avoir un attrait pour les cyclistes de la région d'Ottawa. À ce propos, cibler les cyclistes pour les visites guidées sur le thème de la bière a aussi été suggéré. Le développement d'un centre récréatif serait une autre opportunité qui permettrait de combler les besoins de la population qui s'accroît, d'aider à la compétitivité, et peut-être servir au tourisme lié au sport.

Au sujet de l'attraction des investissements et de nouvelles entreprises, on a noté de l'enthousiasme concernant la possibilité de tirer profit de la proximité avec l'aéroport international d'Ottawa à des fins d'IED. Au fur et à mesure que de nouveaux terrains commerciaux deviennent disponibles, il y aura une occasion de diversifier les offres en termes de détaillants, mais il y a aussi un souhait de voir apparaître des options uniques de type « boutique », y compris pour l'hébergement.

Finalement, de nombreuses opportunités suggérées par les participants portaient sur la sensibilisation accrue des acteurs-clés et de la population. Cela inclut d'accroître les connaissances du public sur les nouvelles politiques conçues pour faciliter une croissance et des rénovations « intelligentes », la sensibilisation au sujet du système de registre des entreprises et de sa valeur, ainsi que d'éduquer sur la valeur et l'objectif des propriétés désignées comme faisant partie du patrimoine.



Vision pour le développement économique

Le personnel et l'administration ont énuméré plusieurs idées susceptibles de contribuer à la vision de la Municipalité de Russell pour le développement économique durant les prochains 5 ans. Voici les conclusions :

- Devenir un endroit de premier ordre pour les services et une plaque tournante commerciale dans une zone de chalandise plus étendue
- Accroître les taxes commerciales de 15 à 20 %
- Accroître la densité d'emploi et la diversité des services, détaillants et industries
- Assurer que le climat politique soutient et encourage la croissance

Priorités pour faire progresser le développement économique

Le personnel et l'administration ont identifié plusieurs priorités clés afin de progresser vers la vision pour le développement économique. Ces priorités incluent :

- Apporter les services au Parc Industriel 417
- Attirer davantage de sièges sociaux d'entreprises, et d'entreprises avec des salariés
- Créer davantage de terrains de taille plus petite pour accroître la densité
- Être plus actif dans les médias pour aider à sensibiliser sur la valeur des programmes et services
- Mettre en œuvre le plan directeur et y adhérer, s'assurer qu'il reste au centre de la coordination
- Regrouper les types d'entreprises, comme la combinaison de l'agriculture et de la manufacture pour la production de marijuana

Groupe de discussion avec le conseil

L'atelier de groupe de discussion a eu lieu le 26 octobre 2017, en présence de tous les membres du conseil, incluant le maire Pierre Leroux, les conseillers Amanda Simard, André Brisson, Cindy Saucier et Jamie Laurin. La session s'est tenue durant une réunion extraordinaire du conseil, ouverte au public. Plusieurs questions permettant une discussion ouverte ont été soumises. Les consultants de MDB Insight agissaient à titre de modérateurs.

Nouvelles positives

La première question de la session demandait au conseil de réfléchir aux bonnes nouvelles des cinq dernières années et d'en dresser la liste. Cette liste inclut le dôme neuf, le nouveau parc à chiens, l'amélioration du service de transport (doté de WIFI et de sièges plus confortables), les classements élevés dans les sondages nationaux, comme le 21^e meilleur endroit où vivre au Canada et le 16^e meilleur endroit où élever des enfants (3^e pour l'Ontario), et enfin les bonnes capacités en matière d'eau et de services d'égouts. On inclut aussi l'essor de la population et la croissance commerciale et industrielle parmi les bonnes nouvelles. On a aussi souligné le succès des deux brasseries ouvertes récemment, et le fait que plusieurs entreprises locales aient récemment reçu des prix.

Atouts pour l'économie

Le conseil a énuméré divers atouts clés considérés comme étant positifs pour le développement économique. Bien que plusieurs se rapportent à des améliorations à la qualité de vie, comme



l'expansion des pistes cyclables et des sentiers en nature, la Rivière Castor, des logements abordables (par rapport à Ottawa), un faible taux de criminalité et la sécurité en général, particulièrement pour élever des enfants, plusieurs autres atouts portaient plus directement sur le fait d'avoir de bonnes infrastructures. Le conseil a mentionné les bonnes capacités en matière d'eau et de services d'égouts afin de soutenir la croissance, la création d'un fonds pour les infrastructures qui permettent de réinjecter l'argent anciennement affecté à la gestion des déchets dans l'amélioration des infrastructures essentielles, tandis que la collecte des déchets et le recyclage sont désormais effectués via un programme de frais d'utilisation. Autre atout important mentionné, le plan d'amélioration communautaire (PAC) contribue aux efforts d'embellissement en cours dans la Municipalité de Russell. Autres atouts notés : la compétitivité de frais de développement, la compétitivité des taux d'imposition en comparaison avec les autres municipalités de Prescott-Russell, de même que le prix et la disponibilité des terrains au Parc Industriel 417. Parmi les moteurs économiques relevés, on note le secteur manufacturier en pleine croissance, et l'entreposage. Enfin, les choix disponibles en matière d'écoles dans les deux langues officielles et le bilinguisme de la population en général sont aussi des atouts.

Défis prévus

On a demandé au conseil de réfléchir aux défis majeurs qui attendent l'économie locale au cours des prochains trois à cinq ans. Les défis identifiés portent sur la rétention des jeunes et la qualité des emplois, le manque actuel d'installations pour les loisirs proportionnellement à la population, les transferts d'agences gouvernementales du côté ouest d'Ottawa et leur possible impact sur les travailleurs locaux qui font la navette à Ottawa, les rivalités entre villages de la Municipalité, le manque de terrains en zone commerciale dans Russell, et les transports publics, considérés chers et peu utilisés. D'autres problèmes concernent les lacunes au niveau des communications, comme le manque de sensibilisation aux programmes et services en lien avec le développement économique, la confusion entre le Comté et la Municipalité sur les juridictions et les campagnes d'information, et les diverses préférences de consommation des acteurs-clés. Le manque de services au Parc Industriel 417 est aussi un problème clé pour la croissance à long terme. Enfin, un conseiller a aussi identifié la hausse continue des taux d'intérêt comme une menace potentielle, car une telle hausse peut avoir un impact sur le développement résidentiel et l'achat de nouvelles maisons.

Opportunités d'améliorations

Il y eut plusieurs idées à propos d'opportunités pour améliorer, favoriser, soutenir ou faire croître l'économie locale. Tout d'abord, le parc industriel doit être doté de services, mais les participants soulignent aussi que l'implication auprès des entreprises actuelles doit être améliorée par le biais d'un plus grand nombre d'entrevues, d'information sur les PAC et autres incitatifs conçus pour le milieu des affaires. Les participants ont aussi noté que la force que constitue le bilinguisme de la population doit être encouragée et promue comme faisant partie de la proposition de valeur locale. Au sujet des communications et de l'implication, les participants ont énuméré la nécessité d'un usage soutenu des médias sociaux, mais qui met davantage l'accent sur la sensibilisation et la création d'un « bon fil narratif ». Le conseil voudrait trouver une façon de montrer facilement à la collectivité ce que la branche locale du gouvernement fait pour elle. Concernant les événements, répliquer le succès de la soirée-rencontre « Connectez avec Russell » présente un intérêt, tout comme attirer l'attention sur les atouts touristiques locaux via l'événement « Saveurs Locales » et la foire « Living Locally Fair ».

D'autres suggestions portaient sur les opportunités de mieux aider les entreprises existantes, notamment en reconnaissant leur contribution importante à la collectivité (il existe une perception comme quoi les entreprises actuelles sont sous-estimées, et qu'on n'accorde de l'attention qu'aux « nouveaux »). Le conseil souhaite également que les entreprises aient une meilleure connaissance des



services de formation qui leur sont disponibles, et qu'un registre officiel des entreprises soit établi. Le conseil veut voir une meilleure promotion de l'avantage que représente le comité de révision des entreprises, lequel aide à garantir que le processus en place pour faire décoller les entreprises à Russell soit le plus simple et efficace possible. Enfin, le conseil a échangé sur le besoin d'impliquer le milieu des affaires au sujet de la meilleure façon de mettre à jour les règlements municipaux qui concernent les entreprises. On a mis l'accent sur une implication sincère à ce niveau.

Vision pour le développement économique

Le conseil a énoncé avec clarté sa vision pour le développement économique et ce qui doit se produire pour qu'elle devienne réalité. Les éléments clés articulés par le conseil incluent l'extension des services au Parc Industriel 417, et le transfert subséquent du fardeau fiscal vers les entreprises et non plus les résidences, ainsi que l'utilisation des revenus provenant de cotisations accrues pour le financement de nouvelles installations collectives, comme un centre de loisirs. À ce sujet, le conseil a aussi proposé le besoin de terrains de tailles diverses afin de développer des entreprises de tailles diverses. En se basant sur les opportunités de développement, le conseil envisage la création d'une plaque tournante commerciale qui soit plus proche des villages et le long de la Route 300, plutôt que de développer les commerces et entreprises sur la 417. La vision implique d'inciter les gens à visiter directement la municipalité, plutôt que de ne s'arrêter qu'aux commerces situés sur l'autoroute 417. Les discussions ont aussi porté sur l'amélioration des commodités locales et sur le désir de voir apparaître une plus grande sélection et une plus grande diversité de choix, au niveau des chaînes alimentaires, des installations sportives, des hôtels et autres développements commerciaux. Il y a aussi l'aspiration de voir « l'esprit communautaire » rester l'une des caractéristiques qui définissent la collectivité. Le conseil souhaite aussi qu'apparaissent davantage de « beaux endroits » grâce aux efforts d'embellissement, ce qui inclut d'enlever le câblage qui surplombe la rue principale, et de développer une nouvelle artère est-ouest dans le village de Russell.

Priorités pour faire progresser le développement économique

Les principales priorités énumérées par le conseil incluent :

- Offrir un meilleur service à la clientèle aux entreprises
- La création d'un programme de reconnaissance (pour les entreprises existantes)
- L'attraction et la rétention des jeunes
- La création d'un registre des entreprises
- Mettre en place tous les plans nécessaires et s'assurer qu'ils soient coordonnés entre eux (par ex. plan pour le cyclisme, les parcs)
- Veiller à ce que le prochain Conseil (2018) s'engage en faveur d'un plan stratégique définissant une vision claire et s'engage à l'adopter L'élaboration d'un plan de communications, basé sur les consultations avec divers groupes d'acteurs-clés (par ex. les résidents, les entreprises, les groupes communautaires, etc.)