

# Comité ad hoc de restructuration économique

## Rapport final

Ville de Shawinigan  
Mai 2026

## Table des matières

Introduction et contexte .....	3
Fonctionnement du comité, rôle et démarche.....	4
Portrait général de l'écosystème .....	7
Constats transversaux .....	8
Analyse du volet économique.....	9
Analyse du volet touristique, culturel et évènementiel .....	10
Vision stratégique et modèle organisationnel .....	12
Recommandations .....	14
Mise en œuvre et transition .....	18
Risques et conditions de succès .....	19
Conclusion.....	20

# Rapport final – Comité ad hoc de restructuration

Ville de Shawinigan

## Introduction et contexte

Le présent rapport découle des travaux du comité de restructuration mandaté par le conseil municipal de la Ville de Shawinigan afin d'analyser l'écosystème de développement économique, culturel, touristique et événementiel du territoire, à revoir, compte tenu de cette analyse, l'implication de la Ville et définir la meilleure façon d'optimiser cette implication. Depuis la première rencontre, le comité a mené une démarche structurée comprenant des consultations, des ateliers de travail avec des spécialistes externes, des analyses documentaires et des rencontres avec les organisations sans but lucratifs qui œuvrent dans ces domaines, sur le territoire de la Ville et avec lesquels cette dernière a des ententes de soutien financier ou autres.

Ces travaux prennent appui sur les orientations municipales, qui visent à renforcer la performance, la cohérence et la capacité d'action du territoire, dans un contexte de transformation de son positionnement stratégique.

Au cours des dernières années, Shawinigan a su se relever en diversifiant son économie, en attirant de nouveaux investissements et en développant des créneaux d'innovation porteurs. Cette évolution témoigne d'un dynamisme réel et d'une capacité d'adaptation reconnue.

Parallèlement, cet essor s'est accompagné de la mise en place progressive de plusieurs organisations, chacune ayant contribué de manière significative au développement du territoire. Si cette réalité reflète la richesse de l'écosystème, elle s'est également traduite par une complexification des structures, des mandats et des mécanismes d'intervention.

Dans ce contexte, l'enjeu, pour la Ville, vise à s'assurer que ses fonds publics et ses orientations soient structurés, intégrés et coordonnés avec les actions existantes afin d'en maximiser l'impact. L'efficacité, la cohérence et la performance globale de l'écosystème deviennent ainsi des conditions essentielles à la prochaine phase de développement de la Ville de Shawinigan.

Le mandat du comité consistait à porter un regard transversal sur cet environnement, à en dégager les principaux constats et à identifier les leviers d'amélioration en matière de performance, d'efficacité et d'efficience des interventions. Il a mis en lumière les forces en présence, mais également les enjeux liés à la coordination, à la lisibilité, à l'utilisation des ressources et à la capacité d'intervention à l'échelle du territoire.

Le présent rapport s'inscrit dans une approche rigoureuse et constructive, centrée sur la contribution collective des organisations et sur les dynamiques qui les relient.

À ce stade, le rapport ne constitue pas un plan opérationnel détaillé. Il confirme l'importance de regrouper l'aide financière de la Ville auprès d'un même organisme en mesure de réaliser les missions voulues et les objectifs de la Ville. Et ce, sans statuer sur les modalités précises de mise en œuvre, lesquelles feront l'objet, à l'égard de l'une des recommandations, d'une nouvelle entente et, pour d'autres recommandations, d'une phase subséquente d'analyse approfondie.

## Fonctionnement du comité, rôle et démarche

Dès sa constitution, le comité s'est vu confier un rôle à la fois stratégique et structurant. Son mandat ne se limitait pas à dresser un état de situation, mais visait à identifier des pistes d'évolution concrètes et à formuler des recommandations à l'intention des élu(e)s municipaux. Ces recommandations devaient tenir compte des réalités organisationnelles, financières, humaines et territoriales propres à Shawinigan, tout en s'inscrivant dans une réflexion globale visant à renforcer l'intégration des interventions.

Les travaux du comité ont débuté le 18 décembre 2025, lors d'une première rencontre visant à établir le cadre d'analyse, les objectifs et la méthodologie. Par la suite, le comité s'est réuni à plus de 12 reprises, en plus d'atelier en parallèle permettant d'assurer un suivi continu, de valider les constats et de faire évoluer les orientations de manière progressive et structurée. Ces rencontres se sont tenues à huis clos, de façon à préserver la confidentialité des échanges soit entre les membres du comité, avec leur personne ressource, ou avec les organismes rencontrés.

Le comité a notamment rencontré les organisations composant l'écosystème, soit :

- La Société de développement de Shawinigan ci-après la SDS
- Le Centre d'entrepreneuriat Alphonse-Desjardins ci-après le CEADS
- La Communauté entrepreneuriale de Shawinigan ci-après la CES
- La station du numérique ci-après le Digihub
- La Cité de l'énergie ci-après la Cité
- Culture Shawinigan
- L'Office de tourisme, de foires et de congrès de Shawinigan ci-après Tourisme Shawinigan
- Le parc de l'Île Melville
- Les regroupements de gens d'affaires ci-après les RGA

Les représentants du Service de développement économique de la Ville ont également été rencontrés (ci-après le SDÉ).

Ces rencontres ont permis de documenter les mandats, les modèles d'intervention, les réalités opérationnelles et financières ainsi que les principaux enjeux propres à chaque organisation. Elles ont également offert un espace d'échange permettant de recueillir les perspectives des acteurs et de mieux comprendre leur vision du développement du territoire.

En guise de préparation à ces rencontres, le comité a procédé à l'analyse de plusieurs documents historiques et actuels, incluant des rapports annuels, des planifications stratégiques, des organigrammes et des données financières. Cette analyse a permis d'appuyer les constats sur des éléments factuels et d'assurer une lecture rigoureuse et objective de la situation.

Des fiches synthèses à l'égard de chacun des organismes ont été préparées par le comité et seront soumises aux membres du conseil. Dans la mesure où il s'agit, notamment, de fiches qui sont susceptibles de comporter, notamment, des informations qui, pour tout ou partie de ces organismes, ne sont pas publiques et sont traitées par eux de façon confidentielle, elles ne sont pas jointes au rapport.

Le comité a aussi bénéficié de l'apport de l'expertise de la firme Raymond Chabot Grant Thornton, mandaté afin de présenter les grandes tendances, ainsi que les enjeux et les constats observés en matière de gouvernance du

développement économique à l'échelle du Québec. Cette contribution a permis de situer la réalité de la Ville de Shawinigan dans un contexte plus large et de valider la pertinence des réflexions entreprises. Ces constats ont directement alimenté les travaux du comité et contribué à orienter les recommandations formulées dans le présent rapport.

Enfin, le comité a veillé à adopter une posture constructive, en reconnaissant la contribution de chaque organisation et en s'assurant que les constats formulés reflètent fidèlement les réalités observées.

### **Référentiel méthodologique et approche d'analyse**

Dans le cadre de ses travaux, le comité s'est appuyé sur une démarche d'analyse structurée inspirée des pratiques reconnues en matière d'évaluation de programmes publics, notamment celle préconisée par le *Conseil du trésor du Québec*. Cette approche, utilisée à l'échelle gouvernementale, vise à porter un regard rigoureux et objectif sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience des interventions, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources publiques et une amélioration continue de la performance.

L'évaluation des organisations composant l'écosystème s'est appuyée sur une grille d'analyse couvrant cinq dimensions principales :

- **Pertinence** : adéquation des mandats avec les besoins du territoire;
- **Cohérence** : alignement avec les orientations et priorités de la Ville ;
- **Conformité** : respect du cadre législatif et réglementaire et des bonnes pratiques;
- **Efficacité** : capacité à atteindre les résultats attendus ;
- **Efficience** : optimisation de l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles;

Cette approche a permis de porter un regard structuré et impartial sur les organisations, dans le contexte des ententes actuelles qu'elles ont avec la Ville, le cas échéant, en allant au-delà des perceptions pour s'appuyer sur des éléments factuels, financiers et opérationnels.

### **Composition du comité**

Le comité ad hoc de restructuration est composé de représentants du conseil municipal, de l'administration municipale, ainsi que de membres issus du milieu, soit :

- Marie-Josée Suzor, conseillère municipale et Présidente du comité;
- Marc Bélisle, conseiller municipal
- Kim Dumais, directrice générale
- Kate Primeau, directrice générale adjointe – Planification
- Kathleen Dubé, assistante-trésorière et analyste financière
- Odile Tessier, directrice du Service des loisirs, sports et vie communautaire
- David Marcouiller, directeur du Service de développement économique

- Christian Genest, directeur du Cabinet
- David Bertrand, citoyen entrepreneur
- Luc Trudel, citoyen

Le comité était également appuyé par des personnes-ressources, contribuant à titre d'expertise externe et de soutien méthodologique :

- Mario de Tilly, consultant externe, Altura conseils
- Steve Dubé, consultant externe, Gestion Festeve
- Me Caroline Pelchat, avocate, Tremblay Bois avocats
- Marie-France Vallières, adjointe de direction et secrétaire du comité
- Pierre Fortin, associé, Firme Raymond Chabot Grant Thornton
- Me Catherine Pépin, avocate, Lecorre et avocats
- Miguel Ouellette, MNP Cabinet comptable

### **Rôle des membres**

Les membres du comité ont été appelés à contribuer dans une logique de collaboration et de mise en commun des connaissances.

Les élus municipaux ont assuré l'alignement politique et stratégique avec les orientations du conseil municipal, tout en garantissant la légitimité et la transparence de la démarche.

La direction générale et les membres de l'administration municipale ont apporté une vision transversale des services, validé la faisabilité des orientations proposées et assuré la coordination des travaux.

Les membres issus du milieu ont contribué par leur connaissance du terrain, leur expérience et leur capacité à porter un regard externe sur les enjeux.

Les personnes-ressources ont, pour leur part, apporté une expertise spécialisée et un soutien méthodologique, permettant d'assurer la rigueur des analyses et l'alignement avec les meilleures pratiques.

L'ensemble des membres ont participé aux travaux dans une perspective collective, orientée vers l'intérêt global du territoire.

## Portrait général de l'écosystème

L'écosystème de Shawinigan se distingue par la présence d'un ensemble d'organisations (organismes à but non-lucratif ou coopératives) œuvrant dans des domaines complémentaires, allant du développement économique à l'innovation, en passant par le tourisme, la culture et le loisir. Cette diversité constitue indéniablement une force, puisqu'elle permet de répondre à une variété de besoins et de soutenir différentes dimensions du développement territorial. Les organisations rencontrées démontrent un haut niveau d'engagement et une volonté réelle de contribuer à la vitalité du milieu. Plusieurs initiatives structurantes ont vu le jour au cours des dernières années, contribuant à positionner Shawinigan comme un territoire en transformation et en innovation. Les Shawiniganais(es) sont une communauté résiliente et engagée. Ce développement témoigne d'une évolution positive de l'écosystème, qui a su s'adapter aux enjeux du territoire et structurer des réponses pertinentes à des besoins spécifiques. Il reflète également une capacité de mobilisation et une richesse d'expertises qui constituent des atouts importants pour la suite.

Toutefois, cette richesse organisationnelle s'accompagne d'une certaine complexité en lien avec les orientations et besoins de la Ville, de même qu'à l'égard des fonds publics destinés à certaines missions qui sont mises en œuvre par ces organisations. Le nombre d'intervenants, la diversité des mandats et la multiplicité des mécanismes de gouvernance rendent l'écosystème difficile à comprendre, dans son ensemble, et amènent indéniablement à des enjeux d'optimisation et d'efficacité. Cette situation est particulièrement perceptible du point de vue des entreprises, qui peuvent éprouver des difficultés à identifier clairement les rôles de chacun et à naviguer efficacement dans l'offre de services.

Au-delà de cette complexité, l'analyse met en évidence un écosystème qui, bien que performant à certains égards, atteint aujourd'hui un niveau de maturité où les enjeux ne relèvent plus de la création d'initiatives, mais de leur intégration, de leur coordination et de leur capacité à générer un effet de levier collectif

Dans ce contexte, la cohérence des interventions et la capacité à structurer une action concertée apparaissent comme des conditions essentielles pour soutenir la prochaine phase de développement du territoire en considérant, notamment, une saine gestion de l'utilisation des fonds publics.

## Constats transversaux

Les travaux du comité mettent en évidence un écosystème riche, composé d'organisations ayant développé des expertises pertinentes et complémentaires. Cette évolution s'est toutefois réalisée de manière progressive, souvent en parallèle, sans cadre intégré permettant à la Ville de rencontrer ses objectifs ou de valider convenablement si ces derniers sont rencontrés. Cela a conduit à une fragmentation des interventions et à une réduction de l'effet de levier collectif. Bien que quelques organisations affirment collaborer étroitement entre elles, et le comité ne doute pas de leur réelle intention à cet égard, la réalité démontre autre chose et il est difficile pour la Ville d'assurer cette collaboration étant donné le nombre d'organismes qui sont tous autonomes (personnes morales distinctes de la Ville).

De plus, une multiplication des intervenants et des portes d'entrée complexifie le parcours des entreprises que la Ville peut légalement soutenir ou accompagner. Des zones de chevauchement subsistent entre certaines organisations de même que certains « silos » qui, bien qu'involontaires, contribuent à une duplication des efforts, à une répartition parfois imprécise des responsabilités et à un manque d'impact sur le développement de la Ville.

Sur le plan financier, l'analyse révèle une hétérogénéité des modèles et une dépendance variable aux financements publics, combinées à une capacité inégale à générer des revenus autonomes. Cette situation soulève des enjeux d'optimisation des ressources et de pérennité pour certaines organisations. Les analyses démontrent également une évolution des pratiques en développement économique, marquée par le passage d'un modèle traditionnel vers une approche intégrée, systémique et orientée vers le développement global des territoires. Dans ce nouveau paradigme, le développement économique s'inscrit à l'intersection d'enjeux économiques, sociaux, territoriaux et technologiques, nécessitant une capacité accrue de coordination et de pilotage stratégique. Dans ce contexte, le rôle des municipalités évolue vers celui de catalyseur et de chef d'orchestre du développement du territoire, impliquant une révision des modèles de gouvernance afin de renforcer la cohérence, l'intégration des fonctions et la mobilisation des partenaires.

La gouvernance actuelle, caractérisée par une multiplicité d'instances décisionnelles, et toujours en tenant compte des fonds publics dédiés aux différentes fins prévues aux ententes actuelles, limite par ailleurs la fluidité des processus et la capacité d'intervention rapide, notamment dans un contexte de projets structurants nécessitant agilité et coordination. Les analyses mettent également en évidence une évolution des pratiques en développement territorial, marquée par le passage à des approches plus intégrées, transversales et orientées vers la performance globale. Dans ce contexte, la capacité de coordination, de priorisation et de pilotage stratégique devient un facteur déterminant.

Parallèlement, plusieurs organisations que la Ville soutient financièrement disposent d'actifs et d'infrastructures de grande valeur pour le territoire, dont le plein potentiel demeure partiellement sous-exploité et/ou sans un plan structuré de gestion des actifs notamment en raison d'un arrimage limité entre les fonctions de développement, de promotion, de maintenance et d'exploitation.

Ces constats ne remettent pas en cause l'autonomie et la pertinence des organisations en place. Ils traduisent les limites d'un modèle arrivé à maturité, dans le contexte des enjeux de la Ville et de l'optimisation des fonds publics qu'elle veut dédier à des fins économiques, touristiques, culturelles, etc. Ces constats convergent donc vers une conclusion structurante : l'enjeu pour Shawinigan n'est plus de faire plus, mais de faire mieux, en intégrant, coordonnant et structurant les interventions existantes.

## Analyse du volet économique

Le volet économique constitue le principal levier à travers lequel les enjeux d'intégration, de lisibilité et de performance se manifestent de manière concrète. Il regroupe les fonctions liées à la création de richesse, à l'attraction d'investissements, au soutien aux entreprises et à la structuration des filières économiques. L'écosystème de Shawinigan repose sur une diversité d'acteurs, dont les expertises sont pertinentes, mais dont les interventions s'inscrivent dans un modèle fragmenté, sans pilotage intégré.

Cette configuration limite la capacité à structurer une vision cohérente et à prioriser les interventions. Elle se traduit notamment par une multiplication des points d'entrée, une coordination variable entre les intervenants et une complexité accrue du parcours des entreprises.

Voici quelques constats à l'égard des organisations soutenues financièrement par la Ville.

Le SDÉ joue un rôle structurant sur le plan stratégique et institutionnel, mais son cadre administratif limite sa capacité d'intervention opérationnelle.

Le Digihub constitue pour sa part un levier en matière d'innovation et de transformation numérique. Toutefois, ses interventions apparaissent partiellement arrimées avec les orientations de la Ville et l'utilisation des fonds publics qu'elle destine à ces orientations devraient être orientée pour répondre aux besoins des entreprises de Shawinigan et aux priorités économiques de la Ville à l'égard du développement de son territoire.

Les fonctions assumées par le CEADS et la CES contribuent à la dynamique entrepreneuriale, mais leur déploiement dans des structures distinctes peut avoir pour effet de limiter la continuité du parcours entrepreneurial et la cohérence des interventions.

Dans le cadre de ses travaux, le comité a porté une attention particulière à la dynamique commerciale des pôles urbains et des cœurs villageois, notamment à travers l'analyse du modèle actuel de soutien aux RGA. Ce modèle, bien qu'ayant contribué à l'animation des milieux et au maintien d'une présence dans les différents secteurs, présente aujourd'hui des limites en matière de gouvernance, de pérennité et d'impact stratégique. Les constats mettent en évidence des enjeux structurels qui limitent sa capacité à soutenir pleinement le développement commercial du territoire dans le contexte des orientations et besoins de la Ville à l'égard de son développement.

Dans ce contexte, l'ensemble des analyses met en évidence un enjeu central soit l'absence d'un cadre intégré permettant d'assurer la coordination, la priorisation et la cohérence des interventions à l'échelle du territoire, dans le contexte, notamment, des fonds publics que la Ville dédie à ce volet.

## Analyse du volet touristique, culturel et évènementiel

Le volet touristique, culturel et évènementiel constitue un levier structurant dans le rayonnement du territoire, tant en matière d'attractivité que de la qualité de vie. Il contribue à l'image de Shawinigan, à son positionnement distinctif et à sa capacité à attirer visiteurs, talents et investissements.

L'analyse met en évidence la présence d'actifs significatifs, tant au niveau des infrastructures que de la programmation. L'écosystème repose sur une pluralité d'acteurs, notamment Tourisme Shawinigan, le Parc de l'Île Melville, la Cité et Culture Shawinigan dont les interventions s'inscrivent dans des logiques distinctes.

Toutefois, les arrimages entre ces interventions apparaissent variables, ce qui limite la capacité à structurer une vision d'ensemble et à optimiser les retombées à l'échelle du territoire. Cette situation, notamment dans le contexte des ententes actuelles entre la Ville et ces organisations, se traduit par une dispersion des initiatives et une coordination inégale des actions en matière de programmation, de promotion et de développement de l'offre.

L'analyse met en lumière une dissociation entre les fonctions de développement, de mise en marché, d'évènementiel et d'exploitation, qui s'exercent au sein de structures distinctes, avec des mécanismes de coordination limités. Cette configuration, à l'égard des besoins de la Ville pour assurer son développement et l'attractivité de son territoire, tant pour ses citoyens que pour les touristes, complexifie la planification et la cohérence des interventions, dans un environnement concurrentiel où la capacité d'alignement constitue un facteur déterminant.

De plus, il appert qu'aucune organisation, dans le contexte de leurs missions respectives, n'est en mesure de propulser le tourisme d'affaires, culturel et sportif, pour plusieurs raisons valables mais ce qui aurait pu constituer un levier important pour Shawinigan. Le comité recommande de donner ce mandat de développement au pôle central. Ainsi, l'enjeu principal ne réside pas dans la qualité des actifs ou des intervenants, mais dans leur articulation. L'absence de leadership clair en matière de développement, de mise en marché et de coordination limite la capacité à structurer une offre cohérente, à optimiser l'utilisation des infrastructures et à maximiser les retombées.

Voici quelques constats à l'égard des organisations soutenues financièrement par la Ville.

Tourisme Shawinigan joue un rôle structurant en matière de promotion, de concertation et de développement de l'offre. Toutefois, la portée de ses interventions s'inscrit dans un écosystème où plusieurs fonctions connexes sont assumées par d'autres acteurs, ce qui limite sa portée. De plus, Tourisme Shawinigan ne possédant aucune infrastructure est limité par la portée de son développement touristique et dépend beaucoup des autres acteurs.

Le parc de l'Île Melville occupe une place importante dans l'écosystème territorial de Shawinigan. Sa pertinence repose d'abord sur sa contribution directe à la qualité de vie des citoyens, en offrant un accès privilégié à des activités de plein air variées, ainsi que sur son rôle dans l'attractivité du territoire. Il constitue un actif structurant, complémentaire aux autres composantes de l'offre touristique et récréative.

La Cité de l'énergie constitue un actif majeur du territoire. L'analyse met en évidence son importance, tout en considérant cependant certains enjeux liés aux coûts d'exploitation, au maintien d'actifs et à une certaine dépendance aux contributions publiques.

Culture Shawinigan contribue de manière significative à la diffusion et à l'animation culturelle. Son arrimage avec les autres fonctions d'attractivité et de mise en marché apparaît toutefois variable.

Dans l'ensemble, les constats mettent en évidence certes, un intérêt pour chacune des organisations de contribuer à son milieu et à l'attractivité du territoire de la Ville, mais aussi un enjeu central lié à la coordination des interventions, à la cohérence de l'offre et à l'utilisation optimale des fonds publics et des actifs existants, à l'échelle du territoire.

## Vision stratégique et modèle organisationnel

Au cœur des constats faits par le comité, de l'optimisation des ressources et de la vision de la Ville, se trouve le fait de favoriser un pôle central fort qui, selon les travaux du comité, pourrait être issu de la transformation de la SDS. Cette dernière, dans le contexte d'une nouvelle entente avec la Ville, deviendrait le principal véhicule de promotion, de développement, de coordination et de mise en valeur et en marché du territoire.

Dans le contexte d'une éventuelle entente avec la Ville, ce pôle devrait, à l'égard des fonds publics qui lui seraient destinés et en considérant le cadre légal qui régit la Ville, porter l'ensemble des fonctions et orientations stratégiques liées :

- Au développement économique et à l'accompagnement des entreprises;
- À l'attractivité territoriale et à la promotion;
- À la promotion et au développement touristiques;
- La tenue et au maintien de grands événements;
- À l'animation extérieure du territoire.

Cette approche vise à maximiser l'utilisation des fonds publics qui seront ici dédiés à une organisation qui sera en mesure de regrouper les leviers clés du développement et du rayonnement au sein d'une même organisation, afin de simplifier les parcours, d'améliorer la coordination et de maximiser les retombées économiques et sociales.

### **Distinction des rôles : Organisation du pôle central en développement ayant des organisations opérantes gravitant autour dans le même objectif d'attractivité et de rayonnement.**

Le modèle sur lequel la Ville devrait s'appuyer pour une utilisation optimale de ses fonds publics et le respect de ses objectifs, repose sur une distinction claire entre les fonctions de développement et les fonctions d'exploitation.

Le pôle central intégré, avec lequel la Ville pourra convenir d'une entente selon le cadre légal qui la régit, devrait avoir pour mission de structurer, développer et promouvoir le territoire. Il devrait intervenir en amont, notamment en matière d'attraction, de développement de clientèles, de promotion industrielle, commerciale et touristique, de mise en marché, de structuration de l'offre et de coordination des initiatives.

Dans cette nouvelle configuration, le pôle central (SDS) deviendrait l'intervenant central du développement du territoire. Dans le contexte des fonds publics utilisés, son organisation devrait reposer sur une structuration claire des grandes fonctions stratégiques, permettant de couvrir l'ensemble des dimensions du développement économique et territorial.

Ces fonctions devraient couvrir notamment les enjeux liés à l'investissement et à l'industrialisation, au développement entrepreneurial, à l'innovation numérique et technologique, à l'attractivité et à la mise en marché du territoire, ainsi qu'à la création d'expérience, à la promotion et à l'animation économique. À ces fonctions devrait s'ajouter, dans le contexte d'une entente à intervenir avec la Ville, une capacité transversale en matière de stratégie, de performance et d'intelligence économique, permettant d'assurer une gestion rigoureuse, et une priorisation des actions et un suivi des résultats.

Dans ce modèle, l'innovation et la productivité seront intégrées de manière transversale, afin de renforcer leur impact sur la compétitivité des entreprises et du territoire. La Ville privilégiera ainsi une organisation qui peut regrouper les expertises, simplifier les parcours, réduire les chevauchements et offrir un point d'entrée clair aux entreprises et aux partenaires.

En complémentarité, il n'est pas envisagé, pour l'instant, de remettre en question les ententes liées à certaines autres organisations telles que la Cité, Culture Shawinigan et le parc de l'Île Melville. À cet égard :

- La Cité demeure un actif structurant majeur du territoire, en raison de ses infrastructures, de sa capacité de diffusion et de son rôle en matière d'attractivité;
- La Ville entend maintenir l'entente avec Culture Shawinigan pour la gestion de ses activités, à l'exception des Grandes soirées au centre-ville qui seront repris par le pôle central, et ce, à partir de 2027;
- Quant à l'entente actuelle avec le parc de l'Île Melville, un mandat a été donné à la firme Raymond Chabot Grant Thornton pour permettre à la Ville de voir les options possibles en évaluant, notamment, le contenu de l'entente actuelle, sa pertinence, formuler des recommandations opérationnelles, etc.

## Recommandations

### Principes directeurs

Les recommandations du comité sont ainsi formulées dans le contexte des ententes actuelles et surtout, dans un objectif d'optimiser l'utilisation des fonds publics et le respect des orientations du conseil, compte tenu des nouveaux enjeux qui se présentent pour la Ville de Shawinigan en termes de clientèle, de développement économique et touristique, etc. Il est ainsi recommandé de diriger l'aide financière à un modèle organisationnel intégré, cohérent et performant, en continuité avec les constats et la vision stratégique présentés précédemment, en tenant compte du cadre légal qui régit la Ville. Cette recommandation repose sur, notamment, les principes suivants :

- Soutenir un développement économique créateur de richesse collective;
- Assurer une offre de services répondant aux besoins réels des citoyens et des entreprises;
- Renforcer la vitalité culturelle et touristique, tout en assurant la pérennité des infrastructures et événements porteurs;
- Accroître la visibilité et le rayonnement de Shawinigan;
- Respecter la capacité de payer des contribuables;
- Favoriser la fierté et le sentiment d'appartenance;
- Stimuler les investissements privés et publics de manière stratégique;
- Faciliter l'implantation, l'expansion et l'accompagnement des entreprises.

Ces recommandations ne visent pas à remettre en question l'autonomie ou la pertinence des organisations en place, mais à optimiser l'utilisation des fonds publics dans le contexte des enjeux de développement identifiés par le comité, selon les orientations du conseil et ce, dans une logique de performance collective.

### Mise en place du pôle central intégré

Le comité recommande d'amorcer, dès 2026, une transition vers un pôle central intégré qui deviendra, notamment, avec une aide financière qui pourra lui être accordée par le conseil, le principal véhicule de développement, de coordination et de mise en marché du territoire.

À cette fin, dans le contexte d'une nouvelle entente qui devra intervenir avec la SDS (qui serait ici le « pôle central intégré ») :

- Les compétences pour lesquelles la Ville peut contribuer financièrement, compte tenu du cadre légal qui la régit, qui sont liées à la promotion et au développement économique et industriel, à l'attractivité, au tourisme (récréotouristique, culturel, d'affaires et sportif), à l'événementiel et à l'animation y seront progressivement regroupées et encadrées à même une entente à intervenir avec la Ville;
- Dans le contexte d'une telle entente, la SDS deviendrait le point d'entrée principal pour les entreprises, les partenaires, les touristes et les clientèles.

## **Optimisation des fonds publics – fonctions entrepreneuriales**

Vu la recommandation de privilégier une entente avec une organisation qui serait un « pôle central intégré » et ce pour assurer, notamment, une saine gestion des fonds publics, le comité recommande de mettre fin aux ententes actuelles ou à quelconque forme d'aide financière avec le CEADS, la CES, et le Digihub. Cette recommandation tient compte des objectifs d'optimisation et des principes directeurs mentionnés précédemment et ce, dans l'intérêt public. Les fonds seront ainsi dédiés, en considérant le cadre légal qui régit la Ville, à l'organisation qui agira à titre de pôle central intégré. Cela permettra d'assurer une plus grande cohérence des interventions et une continuité dans le parcours des entreprises.

À cet égard, l'entente relative au versement d'une aide financière par la Ville devra comprendre, notamment :

- Un volet d'accompagnement entrepreneurial et de démarrage des entreprises, en structurant un parcours continu de ces dernières;
- La promotion des activités commerciales et industrielles, en s'assurant de maintenir la culture entrepreneuriale, la mobilisation et l'animation du milieu;
- Dans le contexte du soutien technique aux entreprises, le volet lié à la transformation numérique, d'innovation et de soutien à la productivité, devra aussi être privilégié par le pôle central.

Ces choix visent à simplifier les démarches et à renforcer l'impact des interventions. Le comité recommande cependant de préserver et déployer les expertises existantes à l'échelle de l'organisation.

Dans le but de soutenir les organisations actuelles pour lesquelles les ententes seront résiliées, il est recommandé que la Ville offre une banque d'heures d'accompagnement si besoin financier il y a, à plusieurs niveaux auprès de la firme MNP, sous réserve de modalités et conditions qui devront être convenues avec chacune des organisations concernées.

## **Structuration des mandats d'attractivité, de tourisme et d'événementiel**

À l'égard des enjeux d'attractivité, de promotion touristique et d'événementiel, le comité recommande, à terme, de soutenir une seule entité (pôle central). La nouvelle entente à intervenir avec cette organisation considérera, certes, le cadre légal qui régit la Ville, mais verra à s'assurer que cette entité y soutienne les fonctions de développement liées à la promotion et à l'attractivité touristique (récréotouristique, culturel, d'affaires et sportif), à la promotion et à l'événementiel, afin d'assurer une meilleure cohérence des interventions.

Dans cette perspective :

- Les fonds publics destinés à la promotion et au développement touristique seraient centralisés à même une organisation (pôle central), dans une logique de cohérence, de simplification et de performance.
- Le développement de l'événementiel stratégique deviendrait ainsi, dans l'intérêt de la Ville et en considérant ses orientations, un levier structurant, en lien direct avec les objectifs d'attractivité et de développement économique;
- L'utilisation des fonds publics pour la coordination des initiatives serait renforcée afin d'assurer un meilleur arrimage entre l'offre, sa mise en marché et son exploitation.

De ce fait et dans le contexte des constats et orientations recommandés par le comité et en considérant l'intérêt public (optimisation des ressources, notamment, en lien avec l'aide financière versée par la Ville), la Ville avisera prochainement Tourisme Shawinigan qu'elle met fin à l'entente actuelle, d'ici le 31 décembre 2026. Dans le but de soutenir l'organisation, dans le contexte d'une telle résiliation, la Ville recommande d'offrir une banque d'heures d'accompagnement si besoin financier il y a, à plusieurs niveaux de la firme MNP, sous réserve de modalités et conditions qui devront être convenues avec Tourisme Shawinigan.

### **Évolution du modèle de soutien aux pôles commerciaux**

Le comité recommande de faire évoluer le modèle actuel de soutien aux regroupements de gens d'affaires vers une approche structurée de développement commercial.

Dans cette perspective, le comité recommande que :

- Toute implication de la Ville liée aux missions actuellement exercées par les RGA soit davantage dirigée vers le pôle central, pour tous les motifs déjà énoncés;
- Dans l'entente à intervenir avec le pôle central, la Ville s'assurera que ce dernier est en mesure de mettre en place, dans le contexte de l'aide financière accordée par la Ville, de l'accompagnement aux entreprises et de s'assurer de la vitalité des secteurs commerciaux.

Dans ce contexte, une évolution du modèle s'impose. Celle-ci repose sur un passage d'un modèle de soutien associatif à une approche intégrée de développement commercial, arrimée directement au pôle économique. Cette transformation vise à positionner le centre-ville, les pôles commerciaux et les cœurs villageois comme de véritables espaces économiques à structurer, à développer et à faire rayonner. L'entente à intervenir avec le pôle central devra reprendre et refléter ces enjeux.

### **Simplification de la gouvernance**

Certes, le pôle central constitue un organisme distinct et autonome de la Ville. C'est par une entente relative au versement d'une aide financière (soutien financier de la Ville) que certains mécanismes de contrôle, de reddition de comptes et de prise en compte d'objectifs seront fixés.

Ceci étant précisé, le comité recommande, dans le contexte des choix que fait le conseil quant à l'utilisation des fonds publics et le soutien financier à certains organismes, de privilégier des choix en fonction d'une simplification de la gouvernance de l'écosystème afin de :

- Réduire les instances décisionnelles;
- Accélérer la prise de décision;
- Renforcer la cohérence stratégique et la reddition de comptes.

L'organisation qui fera ainsi l'objet d'un soutien financier par la Ville devra s'assurer que son conseil d'administration est composé de personnes selon une approche par compétence, incluant notamment mais non limitativement des expertises en développement économique, en entrepreneuriat, en finance, en gouvernance, ainsi qu'en attractivité territoriale et en tourisme, afin d'assurer une prise de décision éclairée et alignée avec les priorités du territoire.

Il est recommandé que l'entente entre le pôle central et la Ville prévoit la désignation d'un membre du conseil d'administration par la Ville. Les parties collaboreront ensemble afin de s'assurer que les documents corporatifs du pôle central soient modifiés, le cas échéant, pour prévoir ces enjeux de gouvernance et d'assurer l'efficacité des interventions. Il est certain que des mesures transitoires devront être prévues pour assurer un maintien de services et des actifs et ce, dans l'intérêt de tous.

Cette simplification devra s'accompagner de la mise en place, selon ce qui sera prévu dans l'entente à intervenir entre l'organisme et la Ville :

- De mécanismes formels de coordination entre les acteurs;
- D'indicateurs financiers et de performance;
- De cibles stratégiques.

### **Approche progressive et évolutive**

Dans une perspective de mise en œuvre structurée, le comité propose une approche en deux volets.

Le premier volet vise la négociation et la conclusion d'une entente avec le pôle central intégré, permettant d'améliorer rapidement la coordination des actions et l'efficacité des interventions.

Le second volet consistera à approfondir l'analyse des modèles d'exploitation des actifs et des organisations opérantes du territoire, en fonction des ententes actuelles de la Ville et de ses enjeux de développement, incluant, notamment, la Cité de l'énergie, Culture Shawinigan et le parc de l'Île Melville.

Cette démarche permettra d'évaluer les opportunités d'optimisation, de mutualisation ou d'évolution des modèles, sur la base d'analyses rigoureuses et d'une vision globale du territoire.

## Mise en œuvre et transition

La mise en œuvre des recommandations devra être réalisée de manière progressive, structurée et encadrée, afin d'assurer une transition efficace et maîtrisée. Elle reposera sur une analyse rigoureuse des dimensions juridiques, financières et organisationnelles, visant à permettre la réalisation efficace de cette vision.

Sur le plan juridique, une analyse des ententes actuelles et un accompagnement ont été réalisés afin de concrétiser cette recommandation. Les ententes à intervenir devront être aussi analysées afin de s'assurer du respect du cadre légal qui régit la Ville.

Sur le plan financier, la transition impliquera une révision des modèles de financement (aide financière) afin d'assurer une meilleure cohérence entre les objectifs poursuivis et l'allocation des ressources. Les recommandations formulées devront permettre d'éliminer les doublons, d'optimiser l'utilisation des fonds publics et de renforcer la capacité d'investissement dans les projets à fort impact. La firme MNP a été mandatée pour accompagner la Ville et le pôle central afin de formuler des recommandations sur une aide financière raisonnable pour assurer le fonctionnement du pôle central, en considérant le cadre légal qui régit la Ville et les orientations et mesures de reddition de comptes nécessaires à ce genre d'entente. Seront ainsi définies les cibles à atteindre dans les 5 prochaines années, l'élaboration des indicateurs financiers et de performance à suivre et effectuer les prévisions financières 0-5 ans.

Sur le plan des ressources humaines, la réussite de la transformation reposera sur une approche structurée, transparente et mobilisatrice. Cela permettra au pôle central de se doter du personnel nécessaire qui lui permettra de rencontrer les objectifs fixés.

La transition devra s'appuyer sur un plan de mise en œuvre formel, comprenant des étapes claires, un échéancier réaliste et des mécanismes de suivi. Une attention particulière devra être portée à la continuité des opérations, afin de maintenir la qualité des services offerts aux entreprises et aux partenaires durant toute la période de transformation. Le comité reconnaît les efforts significatifs réalisés par la SDS au cours des dernières années, notamment en matière de redressement financier, de gestion des actifs et de réduction de la dépendance aux contributions municipales. Ces acquis constituent des fondations solides qui devront être préservées et consolidées dans le cadre de la transformation proposée. Celle-ci vise à en étendre les bénéfices à l'ensemble de l'écosystème. Le maintien d'une capacité d'intervention agile et flexible, notamment dans les activités immobilières et de gestion de projets, constitue à cet égard un enjeu déterminant pour la performance du modèle.

Dans une logique de mise en œuvre rigoureuse et progressive, le comité recommande une approche en deux phases. Dans cette perspective, cette phase permettra d'évaluer différentes options d'évolution, en considérant le fait que la Ville privilégie l'utilisation de fonds publics à l'égard d'un scénario de mutualisation de certaines compétences et fonctions, l'optimisation des modèles d'exploitation, dans une logique d'amélioration de la performance globale et de l'atteinte des objectifs en matière de développement et de promotion économique et touristique.

Cette approche vise à assurer que toute décision future repose sur une base factuelle solide, la Ville s'assurant que ses fonds publics sont utilisés selon des orientations précises, tout en permettant de préserver les actifs stratégiques du territoire et d'en maximiser le potentiel.

## Risques et conditions de succès

La transformation proposée comporte des risques qui devront être anticipés et gérés de manière proactive.

Le principal enjeu concerne la perte de repères organisationnels, tant pour les équipes internes que pour les partenaires. La fin ou la résiliation des ententes actuelles de soutien de la Ville amènera nécessairement l'évolution des structures ce qui pourrait générer de l'incertitude. Cela nécessitera un effort soutenu de communication, d'accompagnement et de mobilisation.

Le maintien des niveaux de service durant la transition constitue également un point de vigilance. La réorganisation des fonctions pourrait temporairement affecter la fluidité des interventions, ce qui rend essentielle une planification rigoureuse et un phasage adapté des changements.

Un risque de dilution des expertises est aussi identifié, notamment en matière d'innovation et d'accompagnement entrepreneurial. Celui-ci devra être atténué par une intégration réfléchie et une clarification des rôles. Enfin, une attention particulière devra être portée à éviter la reconstitution de silos au sein de la nouvelle organisation qui sera soutenue financièrement par la Ville, en assurant, à même l'entente et comme conditions au versement d'une aide financière, des mécanismes de coordination efficaces et une culture de collaboration.

La réussite de la transformation repose sur quelques conditions déterminantes. Elle nécessite d'abord un leadership clair, tant politique qu'administratif, capable de porter la vision et de soutenir les décisions structurantes. Elle repose également sur une gouvernance simplifiée, favorisant une prise de décision rapide, une responsabilisation accrue des acteurs et une reddition de comptes claire.

La capacité à concentrer les efforts sur des priorités stratégiques à fort impact constitue un autre facteur clé, de même que la qualité de la mise en œuvre. Une transition bien planifiée, bien communiquée et bien accompagnée permettra d'assurer la continuité des opérations à l'égard desquelles la Ville choisit de destiner des fonds publics, d'assurer la stabilité des équipes et la préservation des relations d'affaires.

Il appartiendra au pôle central de s'assurer que l'embauche des prochaines ressources soit basée sur des profils de compétences. Évidemment, le comité recommande de prioriser les employé(es) actuel(les) des organisations existantes à condition qu'il(elles) possèdent les compétences requises pour le ou les postes à pourvoir.

## Conclusion

Le comité considère que Shawinigan dispose de bases solides pour réussir cette transformation. Les expertises sont présentes, les organisations sont engagées et les actifs du territoire offrent un potentiel important de développement.

Le principal enjeu réside désormais dans la capacité à structurer cet écosystème de manière plus intégrée, cohérente et performante, afin d'en maximiser l'impact et d'en assurer la pérennité.

Les recommandations formulées proposent une trajectoire claire, réaliste et adaptée aux réalités du territoire et ce, dans l'intérêt public. Elles visent à s'assurer que les fonds publics sont utilisés dans des structures simplifiées où les rôles de chacun sont connus, tout en renforçant la capacité d'action collective dans une logique de performance et de création de valeur.

La mise en œuvre de ce modèle permettra d'améliorer la lisibilité pour les entreprises et les partenaires, de renforcer la coordination des interventions et de positionner Shawinigan comme un territoire structuré, agile et compétitif.

Ce rapport vise à soutenir une prise de décision éclairée et à offrir un cadre d'action concret pour les prochaines années. Il constitue une étape déterminante dans l'évolution du modèle de développement du territoire.

Le comité ad hoc de restructuration économique sera également aboli lors de la séance du conseil le 12 mai prochain.

Plus qu'une réorganisation ou une révision des différentes ententes, la démarche proposée représente une opportunité de positionner durablement Shawinigan autour d'un modèle intégré, mobilisateur et orienté vers les résultats, au service de sa croissance, de son attractivité et de son rayonnement.