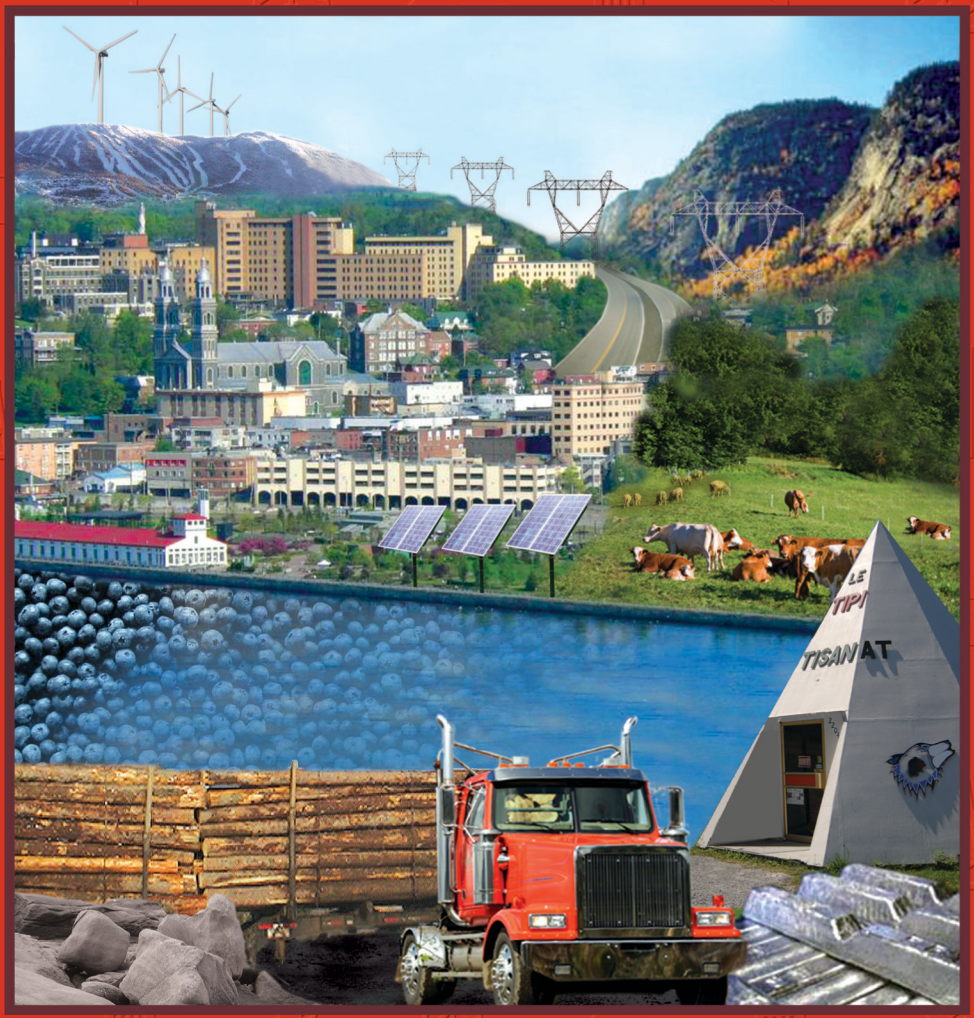
Marc-Urbain Proulx

VISION 2025
Le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir

Préface de Michel Belley

Postface de Gilles Bergeron



Presses de l'Université du Québec

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir

Dans la même collection

Génies des lieux
Enchevêtrement culturel, clivages
et ré-inventions du sujet collectif
Sous la direction de Pierre-Wilfrid Boudreault
2006, 300 pages, ISBN 2-7605-1437-4

L'urbain. Un enjeu environnemental
Sous la direction de Michel Boisvert
2004, 244 pages, ISBN 2-7605-1314-9

L'économie des territoires au Québec
Aménagement, gestion, développement
Marc-Urbain Proulx
2002, 390 pages, ISBN 2-7605-1186-3

Gouvernance et territoires ruraux
Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement
Sous la direction de
Mario Carrier et Serge Côté
2000, 358 pages, ISBN 2-7605-1095-6

Une région dans la turbulence
Sous la direction de Marc-Urbain Proulx
1998, 256 pages, ISBN 2-7605-1003-4

Territoires d'avenir
Pour une sociologie de la ruralité
Bruno Jean
1997, 340 pages, ISBN 2-7605-0982-6

Les défis et les options
de la relance de Montréal
Sous la direction de Luc-Normand Tellier
1997, 194 pages, ISBN 2-7605-0958-3

Le phénomène régional au Québec
Sous la direction de Marc-Urbain Proulx
1996, 334 pages, ISBN 2-7605-0922-2

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays
Distribution de livres Univers s.e.n.c.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE
AFPU-Diffusion
Sodis

BELGIQUE
Patrimoine SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE
Servidis SA
5, rue des Chaudronniers,
CH-1211 Genève 3
Suisse

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

VISION 2025
Le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir

Marc-Urbain Proulx

Préface de Michel Belley
Postface de Gilles Bergeron

2007

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Proulx, Marc-Urbain

Vision 2025 : le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir

(Science régionale ; 9)

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 978-2-7605-1474-4

1. Saguenay-Lac-Saint-Jean (Québec) - Conditions économiques. 2. Changement structurel (Économie) - Québec (Province) - Saguenay-Lac-Saint-Jean. 3. Aménagement du territoire - Québec (Province) - Saguenay-Lac-Saint-Jean. 4. Économie régionale - Québec (Province) - Saguenay-Lac-Saint-Jean. I. Titre. II. Collection.

HC117.S23P76 2007 330.9714'14 C2007-940009-4

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : Infoscan Collette-Québec

Couverture : Richard Hodgson

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1er trimestre 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

À Juliette, Simon-Olivier, Mireille, Corinne, Simon, Marianne, Zoé, Tom, Anne-Louise, Thomas, Marie, Joanie, Nathan, Laure, Aude, Élisabeth… et autres enfants du quartier qui marchent en rigolant vers l'école et vers l'avenir qu'on leur prépare.

Nous n'avons pas le choix, nous devons rechercher la place de notre territoire dans le monde si nous ne voulons pas être rayés de la carte ou rester une simple et banale subdivision géographique fade et numérique, nommée 02…

Un nouveau modèle de société territoriale n'est plus un luxe mais une nécessité pour donner un sens et une qualité à la vie de tous ceux qui viendront après nous…

ALEXANDRO RADA-DONATH, 2003

Préface

Il n'y a pas de passé, de présent ou de futur.
Le présent du passé, c'est la mémoire.
Le présent du présent, c'est l'action.
Le présent de l'avenir, c'est l'imagination.
SAINT AUGUSTIN

Le sort de notre belle région a été au centre de mes préoccupations tout au long de ma vie professionnelle. Concentré maintenant sur les vocations de notre université régionale, préoccupé par les questions de gestion et les alignements de cette institution si importante pour notre région, je salue avec grande satisfaction le travail de fond que le professeur Proulx nous livre dans cet ouvrage.

LE PRÉSENT DU PASSÉ

Le début de la décennie 1980 a été marquant pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. D'abord, parce que la très forte récession économique qui a affecté le Québec et le Canada en 1981-1982 a été d'une intensité et d'une durée particulières dans cette région périphérique nordique. Les indicateurs disponibles étaient alors très inquiétants, notamment celui concernant le taux de chômage fourni régulièrement pour la région métropolitaine de recensement (RMR) Chicoutimi-Jonquière. On comprend facilement que les politiciens locaux, provinciaux et fédéraux furent à cette époque fortement sollicités pour venir en aide aux plus démunis par l'instauration de mesures gouvernementales appropriées.

Il n'y a pas que cette rigoureuse récession qui suscitait de l'inquiétude collective à propos de l'économie régionale. Selon notre entendement, celle-ci finirait bien par se résorber afin de faire place à une conjoncture plus favorable. Ce qui a été le cas en 1984… avant que la récession économique ne revienne au cours de la première moitié de la décennie 1990. Bref, ces cycles économiques courts nous sont assez familiers. En revanche, il y a vingt-cinq ans, nous avons perçu un mouvement plus large, plus imposant, plus déterminant pour la structure économique régionale. Trois vagues de fond semblaient alors s'affirmer assez distinctement sans que nous puissions malheureusement en saisir l'intensité réelle.

En premier lieu, il apparaissait évident qu'une mutation technologique était sur le point de se produire. Les technologies informationnelles faisaient leur entrée remarquable et remarquée. La mutation engagée devait affecter tous les secteurs d'activités économiques, administratives, sociales et culturelles avec des impacts fort difficiles à prévoir, à mesurer, à contrôler, notamment en matière de réduction du facteur travail. Notre recteur de l'époque était bel et bien préoccupé par ce changement sociétal relativement profond au sein duquel l'Université du Québec à Chicoutimi devait inévitablement jouer un rôle à multiples facettes.

À cette époque, une autre tendance lourde confrontait les entreprises dans la région. Depuis le milieu des années 1970, les préoccupations environnementales s'affirmaient au sein de la population. Ainsi, les groupes de la société civile devenaient plus fermes dans leurs revendications. Avec les nouvelles valeurs écologiques qui modifiaient déjà considérablement nos comportements individuels tout en sollicitant de plus en plus les comportements corporatifs, nous avions nettement l'impression que, désormais, plus rien ne serait comme avant avec nos rivières, notre forêt, nos terres agricoles, nos matières résiduelles. Nous anticipions une ouverture importante vers une autre dimension du modèle de développement territorial du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Finalement, à cette période, émergeait une nouvelle vague de libéralisme économique prenant fortement assise en Grande-Bretagne, au Japon et aux États-Unis en imposant ses règles dans une économie en désir d'ouverture croissante à l'échelle mondiale. Une région périphérique comme la nôtre s'en voyait clairement influencée. Or, cette tendance lourde cachait à l'époque sa véritable envergure qui ne s'est révélée qu'au tournant des années 1990 au sein de deux grandes zones de l'économie mondiale, soit la Chine et l'Europe de l'Est (incluant les pays Baltes et la Yougoslavie). Quels bouleversements historiques ! Nous constatons maintenant toute son ampleur dont il faut saisir les conséquences positives et négatives. Le monde qui prend forme en cette première moitié du XXIe siècle ne ressemble pas à celui de la dernière moitié du XXe siècle. Et depuis vingt-cinq ans, le Saguenay–Lac-Saint-Jean cherche à s'insérer convenablement dans ce nouveau marché global dont les attributs changent constamment.

Les changements à apporter dans la structure de l'économie régionale ont été collectivement identifiés et confrontés le plus habilement possible par l'organisation d'une vaste conférence socioéconomique qui a culminé par la tenue d'un Sommet régional en 1984. Cet exercice de mobilisation élargie, d'appel aux idées et aux projets ainsi que de renouvellement du leadership fut aussi important que bienfaiteur pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean.

On doit sa réussite à la nouvelle élite politique et administrative régionale mise en place pendant les années précédentes à la faveur de la multiplication de conseils régionaux et de directions régionales de ministères provinciaux et fédéraux. Ce Sommet régional a favorisé un nouveau départ sociopolitique qui se voulait aussi socioéconomique, par l'entremise d'une forte sollicitation de l'entrepreneurship local et régional que l'on croyait inépuisable. Des investissements relativement imposants ont été annoncés, notamment dans les équipements industriels de la compagnie Alcan, dans les infrastructures de transport, dans les services publics. On a mis au point un outil d'incubation industrielle, formé de nouveaux groupes de recherche appliquée, créé un Fonds régional de capital de risque, soutenu des entreprises technologiques phares comme STASS et Spectube, instauré de nouveaux programmes publics, notamment dans la formation professionnelle, l'aide aux entreprises, les services sociaux, l'animation culturelle. Bref, devant les grands enjeux de l'époque, la région a fort bien réagi et s'est repositionnée avantageusement en créant de nouveaux leviers de développement. Le deuxième Sommet régional de 1991 a permis de raffermir et de consolider les bases de ce repositionnement.

Avec deux décennies de recul sur cette époque charnière, on peut considérer que la région a agi de façon tout à fait responsable face à ses enjeux d'avenir ; un virage majeur fut clairement effectué. Depuis, elle progresse par petits pas, souvent pas si petits. Ainsi, la finalité du développement durable a été dotée d'un laboratoire à l'échelle de l'environnement régional. La Vallée de l'aluminium a été désignée pour l'octroi des allègements fiscaux de Québec. L'aménagement du territoire et l'urbanisme sont devenus des pratiques de gestion du sol, certes encore imparfaites mais tout de même acquises. La planification stratégique régionale a permis la rationalisation de l'allocation des dépenses publiques, tout en influençant le secteur privé et communautaire dans l'orientation de ses actions. Le soutien aux entreprises a donné lieu à la multiplication des services publics et collectifs, en particulier sous l'angle du développement local. Des réformes importantes ont été apportées dans les secteurs de la santé, du scolaire, de l'emploi, de même que dans les principales agglomérations urbaines. En fait, on peut dire que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a été propulsée vers son devenir.

LE PRÉSENT DU PRÉSENT

Est-ce que ce mouvement régional est adéquat pour assurer la pérennité du développement économique, social et culturel du Saguenay–Lac-Saint-Jean sur une longue période caractérisée par un environnement mondial en grands changements ? Ceux qui ont répondu positivement à cette question cruciale ont été assaillis par de nombreux doutes au cours des dernières années. L'indicateur démographique bien soutenu dans sa dramatique pente descendante par les fermetures d'unités de production industrielle participe notamment à ébranler nos certitudes. Devant ces doutes généralisés, il semble clair que la collectivité a besoin de faire le point grâce à un recul réflexif sur les résultats obtenus en regard des

ressources régionales allouées. Car, on le sait, une collectivité qui ne se regarde pas évoluer avec un miroir bien dimensionné et bien orienté est condamnée à répéter ses erreurs et à ne pas miser suffisamment sur ses succès.

Le moment était alors tout à fait approprié pour que le CRDT (Centre de recherche sur le développement territorial) lance, en 2003, le mouvement Vision Saguenay 2025 concerné par une lecture de l'avenir. Lecture collective faisant appel à cette réflexion prospective par et pour la région, réflexion qui a ingénieusement été animée par une formule de croisement systématique entre l'expertise scientifique et l'expertise du milieu, ce que d'aucuns appellent le savoir explicite et le savoir tacite ; deux types de savoir, d'information et d'expertise, trop souvent considérés comme deux grandes solitudes. Leur réunion, leur confrontation autour d'enjeux collectifs précis dans le cadre de séminaires et d'ateliers organisés par l'auteur de ce livre a généré des lumières nouvelles, des idées, des solutions, des intentions affirmées, des embryons de projets qui, à l'évidence, représentent un résultat pertinent et riche en matière d'apprentissage collectif au développement local et régional. À l'ère de l'économie du savoir, il est tout à fait souhaitable que cette formule de « fertilisation croisée » d'expertise, d'information, de savoir se généralise comme pratique collective dans la région.

À cet effet, les diverses prévisions, projections, souhaits et anticipations qui sont avancés dans la collectivité nécessitent d'être ancrés dans un solide diagnostic régional qui puisse fournir du matériel empirique à l'analyse de la faisabilité des options d'avenir. Cette tâche a été relevée par l'équipe de Marc-Urbain. En considérant les limites bien connues des comptes régionaux disponibles, le résultat se révèle fort intéressant, sinon surprenant, dans l'illustration du chemin parcouru sous divers indicateurs et indices. De fait, l'état de la situation régionale livré au chapitre 3 de cet ouvrage représente à lui seul une lecture indispensable pour la région. De nombreux indicateurs classiques bénéficient de compilations inédites très éclairantes. En outre, de nouveaux indices sont donnés à propos de l'industrie de l'aluminium, du créneau de l'éolien, du secteur tertiaire moteur, de l'entrepreneurship, de l'érosion de la propriété régionale, du capital de créativité, de la démocratie. La mise en perspective historique de ce diagnostic global très actuel, en utilisant la théorie économique des cycles longs, permet de bien situer et de mieux comprendre la période difficile vécue par le Saguenay–Lac-Saint-Jean depuis vingt-cinq ans. L'exercice conduit ensuite à l'élaboration d'une dizaine de scénarios tendanciels 2025 livrés au chapitre 5 ; ces scénarios, malheureusement, ne sont pas réellement positifs pour l'économie régionale.

Je laisse le soin à chaque lecteur de distiller ses propres conclusions du large diagnostic et des scénarios tendanciels offerts ici par cette synthèse des travaux de Vision Saguenay 2025. Néanmoins, j'aimerais soulever cinq points importants que je retiens de ma lecture du vaste diagnostic formulé dans ce livre.

Avec la fin de quatre décennies d'un grand cycle structurel de forte croissance et de véritable développement (1942-1981), la région s'est engagée depuis dans un contre-cycle où l'ancienne structure économique n'engendre plus beaucoup de développement. La situation socioéconomique vécue par la région se révèle ainsi tout à fait singulière. Bel et bien présente est la croissance économique classique sous l'angle de la production, de

l'investissement, de l'apport technologique, du maintien de la consommation. Mais le « mal-développement » régional s'affiche tout aussi éloquemment à travers plusieurs indicateurs tels que l'emploi industriel en chute libre, le déclin démographique, la dévitalisation de zones tant urbaines que rurales, l'essoufflement démocratique, l'érosion de la propriété locale et régionale des entreprises, l'accélération de la fuite du capital, le manque croissant de main-d'œuvre qualifiée malgré un taux de chômage élevé et l'effritement de l'entrepreneuriat. En réalité, le Saguenay–Lac-Saint-Jean participe toujours à l'effort de croissance du PIB (produit intérieur brut) au Québec, du reste selon un ratio légèrement plus élevé qu'auparavant. Mais cette région en retire moins de retombées dans les circuits économiques territoriaux, ce qui limite la capacité de développement économique tout en engendrant plusieurs problèmes sociaux. Notre situation traditionnelle de périphérie drainée de ses ressources, telle qu'elle est illustrée par le fameux modèle « centre-périphérie », se dégrade encore davantage finalement. Pour illustrer le phénomène économique vécu, retenons l'image du trou qui s'agrandit dans le fond d'un seau en faisant baisser le niveau du contenu malgré un robinet de remplissage au débit de plus en plus fort.

Pour ajouter à ce problème fondamental désormais bien diagnostiqué, stipulons que les tendances 2025 qui sont offertes à notre analyse ne nous permettent pas d'entrevoir le colmatage de ce trou béant. En d'autres termes, le niveau du contenu dans le seau, soit la population, l'épargne, l'emploi, l'investissement public, l'entrepreneurship, etc., va continuer de baisser pendant la période sous prospective. Bref, dans un avenir rapproché, les facteurs de développement endogènes seront de moins en moins présents au Saguenay–Lac-Saint-Jean. À moins de facteurs exogènes majeurs, cette région poursuivra, selon un horizon minimal de deux décennies, sa trajectoire de sous-développement régional.

Le développement endogène sera d'autant plus difficile puisque la région est à l'évidence confrontée à un déficit au regard des actions innovatrices. Il s'agit certes d'un sujet délicat dont on pourrait débattre longtemps. Mais les faits ont la tête dure. Bien sûr, les acteurs adoptent les nouvelles technologies, notamment dans l'agriculture, la forêt, l'aluminium, l'architecture, l'hôtellerie, etc. Toutefois, la région demeure encore trop peu innovatrice sous la forme de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production et de projets de développement réellement novateurs. S'agissant des entreprises, les nouveaux produits sont trop rares dans une économie peu diversifiée et encore très peu engagée dans l'ère postindustrielle. Du côté des instances territoriales, les données livrées au chapitre 4 illustrent un manque flagrant d'innovation pourtant si essentielle pour nourrir l'économie régionale grâce à de nouveaux leviers et de nouvelles activités. Il s'agit là d'un constat lourd de sens pour l'avenir immédiat, d'autant plus que la planification régionale s'est considérablement éloignée de sa finalité à l'égard de l'innovation, en optant désormais pour le renforcement du cadre stratégique.

Malgré cette faiblesse et cet effritement des facteurs endogènes, il est intéressant de constater que la région possède toujours des ressorts importants pouvant asseoir une volonté collective de rebondissement de sa trajectoire de développement. Signalons notamment la qualité des infrastructures et des équipements caractéristiques d'un territoire régional bel

et bien aménagé tel un système moderne de production. Soulignons à cet effet les terres agricoles à haute productivité, le magnifique site industriel de Grande Anse, l'important bassin de main-d'œuvre qualifiée, le noyau entraînant de PME dans les deuxième et troisième transformations du bois et de l'aluminium, les performantes institutions d'éducation supérieure, les dynamiques centres de R-D, les nombreux sites récréotouristiques à fort potentiel, la masse critique de services spécialisés dans les pôles urbains, l'accès à une périphérie nordique truffée de bassins de ressources sis dans un environnement naturel de grande qualité. En outre, la mesure inédite du « capital régional de créativité » instaurée par le CRDT représente un acquis relatif substantiel et démontre surtout un dynamisme remarquable qui offrent des bases intéressantes pour l'innovation. En somme, malgré le drainage accéléré des ressources régionales vers les grands centres urbains ainsi que la rupture des réserves de terres cultivables, d'hydroélectricité et maintenant de la ressource forêt, la région n'est pas vidée de son contenu. Loin s'en faut. Elle possède encore un potentiel considérable, en particulier dans le contexte de la nouvelle économie émergente, largement basée sur le savoir.

Selon les constats et l'analyse livrés par le CRDT finalement, le système institutionnel territorial Saguenay–Lac-Saint-Jean, structuré en trois échelons (municipal – MRC – régional) et dans une quarantaine de secteurs d'activités publiques, n'est pas optimal, notamment dans un contexte d'appropriation de nouveaux leviers de développement régional. Bien que la mise en place de conseils, de directions, de centres, d'associations, etc., associés à la construction d'un vaste domaine public représente un atout considérable, la région ne bénéficie pas de tout le potentiel de cette grande force, notamment parce que celle-ci est dispersée dans de nombreuses petites et très petites structures, certes individuellement très actives, mais qui se neutralisent plus souvent qu'elles ne se nourrissent. En ce sens, l'analyse du professeur Proulx démontre que notre planification régionale ne joue plus son rôle d'intégration territoriale globale des efforts individuels et corporatifs autour de finalités communautaires, comme ce fut le cas dans le passé. C'est d'ailleurs pourquoi le CRDT a initié le mouvement de prospective 2025 qui représente la première étape d'une procédure renouvelée de planification régionale.

LE PRÉSENT DE L'AVENIR À L'HORIZON 2025

Que faire maintenant ? Ce livre offre au Saguenay–Lac-Saint-Jean huit scénarios de rupture, complémentaires et non exclusifs. Rupture désirée avec les tendances négatives qui détériorent inexorablement la situation socioéconomique actuelle et à venir. Car il devient impératif dans cette région de mettre en œuvre des actions innovatrices suffisamment radicales pour casser les tendances lourdes qui affectent négativement le développement. À cet effet, si l'auteur s'est manifestement inspiré de plusieurs valeurs desquelles il a déduit des idéaux pouvant offrir une toile de fond à sa réflexion, l'élaboration de ses huit scénarios repose largement sur l'induction de finalités à partir de la réalité concrète de la collectivité territoriale sous analyse, en se référant évidemment à des cas régionaux exemplaires sur

la planète. Certes teinté d'optimisme et surtout empreint d'une grande confiance dans les ressorts de cette région, le résultat s'avère réaliste au plan opérationnel. L'auteur fait alors appel aux acteurs pour transformer ces scénarios élaborés à grands traits en objectifs précis, mesurables et atteignables grâce au montage d'actions innovatrices à mettre en œuvre avec les moyens disponibles.

À titre d'exemple, le scénario de la multiplication des PME n'est pas déduit de la théorie de l'entrepreneuriat, même si celle-ci est utilisée pour encadrer la proposition du scénariste. Il est plutôt collé sur l'expérience régionale déjà ancienne de soutien aux PME, en ouvrant sur de nouveaux moyens relativement audacieux et tout à fait réalisables. Il en est de même pour le scénario de l'aménagement nordique dans lequel le scénariste ne rêve pas d'une Silicon Valley pour la rivière Caniapiscau, mais propose plutôt l'élaboration d'un concept opérationnel pour l'avenir du Nord en sollicitant les acteurs concernés, notamment les aménagistes des MRC, les agents de développement, les leaders autochtones. Et que dire du scénario concernant l'énergie qui débouche lui aussi sur des propositions très intéressantes, à la portée de la région ? Bref, ce n'est pas l'utopie qui a guidé l'élaboration des huit scénarios de rupture présentés dans ce livre, mais bien le réalisme d'un expert universitaire qui possède une confiance inébranlable envers l'expertise et la détermination des acteurs locaux et régionaux.

Cette confiance envers les siens amène l'auteur à proposer trois grands axes d'un projet de collectivité territoriale 2025, évidemment inspirés de ses scénarios. Avec audace certes, dans ses propositions ambitieuses, mais aussi avec la rigueur de l'expert qui maîtrise parfaitement son domaine scientifique, l'auteur offre au Saguenay–Lac-Saint-Jean de se surpasser collectivement et de concevoir pour lui-même un avenir autour des trois grands axes dont le contenu devrait éventuellement converger vers l'affirmation d'une nouvelle vocation régionale. L'eau, la culture, l'énergie, l'environnement naturel, la démocratie, l'aluminium, la créativité, etc., représentent quelques-unes des dimensions centrales de cette vocation.

L'occupation du territoire constitue le premier axe qui doit être opérationnalisé en fonction de l'unicité et des caractéristiques de la région sous analyse. Souvent, dans le passé, on a trop voulu forcer les lois de la géographie et de l'économie dans l'orientation du développement. L'auteur de ce livre étudie plutôt soigneusement les mouvements géo-économiques contemporains pour jeter les bases d'un concept polycentrique d'aménagement du vaste territoire sur lequel rayonne et pourra éventuellement rayonner encore davantage le pôle Saguenay. Ce territoire déborde la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, tout en l'incluant évidemment.

Le deuxième axe du projet de collectivité proposé à la région concerne la créativité et l'innovation pour lesquelles l'auteur définit un cadre de soutien systématique basé sur l'apprentissage collectif. Ici aussi la théorie rejoint la pratique régionale en pointant notamment les forces et les faiblesses bien présentes. Pour progresser dans la transformation de la collectivité régionale vers une véritable « communauté apprenante », l'auteur propose

concrètement l'animation systématique de cercles de créativité bien ciblés et bien encadrés. L'expérience acquise par Vision Saguenay 2025 s'avère garante des résultats visés en matière d'apprentissage collectif et d'innovation.

Pour l'axe de la gestion régionale (ou de la gouvernance), l'auteur n'envisage aucune révolution des structures actuelles, même s'il présente les prochains éléments inévitables, mais trop évités, de la réforme locale et régionale qui ne progresse que très lentement au Québec. Son analyse de la réalité institutionnelle l'amène plutôt à songer à un mécanisme de planification régionale de nature innovatrice, basé sur l'animation continue d'un forum permanent. Le renouvellement de la capacité collective d'appropriation de responsabilités publiques et de leviers de développement passe, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, par un tel forum ciblé sur les défis collectifs, défis qui, avec la mutation vécue actuellement à l'échelle mondiale, s'imposent à la région plus rapidement que sa capacité actuelle à les relever. Ce retard régional dans l'appropriation des enjeux collectifs semble s'aggraver et oblige les acteurs de la région à adopter une attitude de constante réaction, souvent même en situation pénible de crise, alors qu'ils devraient plutôt se retrouver stratégiquement en mode de proaction. À mon avis, pour que cette région soit davantage proactive au regard des changements de l'environnement global, les innovations institutionnelles que propose ce livre doivent être mises en œuvre impérativement et avec vigueur. Comme on l'a suggéré en conclusion du chapitre 9, celles-ci devraient converger vers l'organisation d'un sommet afin d'inciter les acteurs à se pencher sérieusement sur les dossiers moteurs d'un projet d'avenir régional 2025.

CONDAMNÉS À INNOVER

Que ce soient les agriculteurs, les forestiers, la compagnie Alcan, les scieries, les services spécialisés, les papetières, etc., les entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean savent fort bien comment capter et adopter les technologies et les techniques mises à leur portée. Depuis toujours, la structure économique régionale se modernise régulièrement en adoptant les nouvelles méthodes, les nouveaux procédés. À différentes époques, c'est ce qu'on a observé avec les techniques agricoles des colons, les procédés des compagnies de pulpe et ensuite de pâtes et papiers, le harnachement du Saguenay et de ses affluents, l'établissement de l'industrie de l'aluminium, la fabrication d'équipements, les activités reliées au domaine de la construction, celles de la transformation des matières premières, etc. La population régionale s'est aussi fait connaître comme étant une excellente consommatrice de nouveaux produits et services. Récemment encore, les technologies de pointe ont été adoptées non seulement par l'usine Alcan d'Alma et ses fournisseurs, mais aussi par les opérateurs forestiers, les petites fromageries, les équipementiers, les hôpitaux, les services spécialisés, les commerces, etc.

Malgré cette adoption de technologies et de techniques de pointe, la région se révèle en déficit d'innovation étant donné les importants besoins créés par le rythme trépidant d'une économie mondiale devenue très concurrentielle. Les nouveaux produits, les nouveaux

projets, les nouvelles méthodes sont à cet effet trop rares au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Qu'on se le dise : nous avons un problème de ce côté-là, qui ne dépend pas des autres, mais bien de nous. Même la concertation locale et régionale n'innove plus beaucoup dans ses méthodes désormais trop peu créatrices.

Ce qui est proposé dans ce livre représente une véritable invitation à innover davantage aux plans social, culturel, administratif, politique et économique. Puisque l'innovation est fondamentalement interactive et cognitive, l'auteur soumet une formule déjà expérimentée qui permettra de stimuler ces deux dimensions qualitatives dans la collectivité régionale afin de progresser vers une véritable « communauté apprenante ». Le mécanisme à mettre concrètement en œuvre est tout simple et bien connu: un Forum régional permanent. Ce forum intégrera, en la bonifiant, la formule de concertation déjà bien établie dans la culture, le tourisme, la santé, l'éducation, les jeunes, etc. En outre, il permettra de discuter des défis à relever impérativement en ce qui concerne l'énergie, l'aménagement nordique, le repositionnement de notre image collective, etc. Enfin, il s'impliquera encore plus finement à l'échelle micro des problèmes, des contraintes, des opportunités, des menaces par l'animation de « cercles de créativité » sur des mobiles pertinents et générateurs d'idées, de solutions et de projets novateurs. Pour qu'existe un tel Forum permanent, il s'agit en fait d'ouvrir et d'animer un vaste chantier interactif, cognitif et créateur pour générer collectivement l'innovation nécessaire à l'élaboration de projets structurants afin de rompre avec les tendances actuelles du « mal-développement » régional.

Je termine en signalant que cet ouvrage rédigé par un scientifique occupe une place de choix parmi les livres de ma bibliothèque. Il ne servira pas qu'à l'enseignement universitaire et à l'avancement des connaissances, même si cet usage sera tout à fait opportun. Par sa forme et son contenu visionnaire, ce livre représente une source d'inspiration incontournable pour les acteurs sur le terrain qui ne peuvent manquer de le lire et de le méditer. En nous rappelant le présent du passé, il nous invite au présent du présent, l'action, et il nous projette dans le présent de l'avenir, l'imagination. Il s'inscrit indéniablement comme une ouverture à la réflexion collective et à l'action nouvelle.

Je vous souhaite une bonne lecture !

Michel Belley
Recteur
Université du Québec à Chicoutimi

Remerciements

Abondamment alimenté par la réflexion collective suscitée par le mouvement Vision Saguenay 2025, le contenu de ce livre me rend redevable à beaucoup de gens. Remercions tout de suite les nombreux participants aux séminaires, ateliers et autres petits événements ainsi que les commanditaires que nous listerons ci-après. Les acteurs locaux et régionaux ont toujours répondu avec enthousiasme et générosité à nos appels pour une prospective élaborée en utilisant largement l'expertise et les savoir-faire du milieu. Merci aussi aux médias locaux et régionaux qui ont agi comme relais et sans lesquels Vision Saguenay 2025 serait demeuré un mouvement très universitaire, sans beaucoup d'appropriation par le milieu.

J'aimerais remercier chaleureusement mes collègues Thierno Diallo et Alex Rada pour avoir livré leurs commentaires constructifs sur un premier jet du manuscrit de cet ouvrage. Ce travail de moine est toujours un peu pénible et délicat à effectuer pour un collègue. Après lui avoir résisté pendant plusieurs années, j'ai finalement répondu à l'appel répété de Danielle Lafontaine de l'Université du Québec à Rimouski pour une prospective régionale au Saguenay–Lac-Saint-Jean qui puisse du reste offrir un véritable terrain québécois à notre ami Guy Loinger de l'Observatoire international de prospective régionale. Je la remercie pour cette confiance qui s'est manifestée par plusieurs clins d'œil aux bons moments. Par l'entremise de leur connaissance fine de la dynamique régionale, Gilles Bergeron, Denys Tremblay, Camil Gérard, Majella-J. Gauthier et Pierre Deschênes m'ont soutenu par leurs commentaires souvent informels mais toujours bénéfiques, tout au long du parcours de cette entreprise de visionnement régional. Je remercie aussi tous les universitaires qui m'ont généreusement offert leur expertise sous diverses formes au cours de cet exercice, notamment Bruno Jean, Paul Prévost, Henrique Fonseca Netto, Rod McDonald, Vincent Lemieux, Jean-Marc Fontan, Bernard Vermot-Desroches, Richard Shearmur, Patrice Leblanc et Serge Belley.

Cet exercice n'aurait d'ailleurs pu être réalisé sans le concours de nombreux assistants de recherche. Il s'agit de Christian Bélanger, Diane Brassard, Isabel Brochu, Ali Doubi, Martin Dion, Geneviève Dubé, Audrey-Claude Gaudreault, Sylvain Gaudreault, Josée Gauthier, Éric Gauthier, Tarek Ben Hassen, Romain Riverin, Alain Roch, Jasmin Tremblay, Jonathan Tremblay et Julie Bouchard. Enfin, Esther Cloutier a joué un rôle central dans la logistique et dans la mise en forme des contenus.

NOS PARTENAIRES POUR VISION SAGUENAY 2025

Secrétariat à la jeunesse
Regroupement action jeunesse
Promotion Saguenay
Université du Québec à Chicoutimi
Réseau Villes-Régions-Monde
Revue *Organisations et territoires*
Centre de recherche sur le développement territorial
Développement économique Canada
Cégep de Chicoutimi
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
Desjardins
Mouvement des associations générales étudiantes de l'Université du Québec à Chicoutimi (MAGE-UQAC)
Trigone
Bureau du député de Chicoutimi, monsieur Stéphane Bédard
Claude Godin inc. (CGI)
Département des sciences humaines de l'UQAC
Hôtel Le Montagnais
Cégep de Jonquière
Alcan
Commission scolaire de La Jonquière
Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche Hydro-Québec
Bureau de Madame la ministre Françoise Gauthier
Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC
Imprimerie Léopold Tremblay (ICLT)
Bloc Québécois

Table des matières

Préface xi

Remerciements xxi

Liste des figures xxvii

Liste des tableaux xxxi

Introduction générale 1

PREMIÈRE PARTIE : La trajectoire économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean . . 7

Chapitre 1
Les cycles et les trajectoires territoriales au Québec 9
1.1. Les impulsions de développement endogènes 11
1.2. Les impulsions de développement exogènes 12
1.3. Les divergences territoriales 13
1.4. Les impulsions endogènes actuelles 16
1.5. Les impulsions exogènes actuelles 18
1.6. Quelques constantes d'analyse 20
Conclusion 22

Chapitre 2
La trajectoire structurelle du Saguenay–Lac-Saint-Jean 25
2.1. La rupture de l'après-guerre 1939-1945 27
2.2. La rupture économique du début des années 1980 28
2.3. Le déclin de Ville Saguenay retarde l'économie régionale 31
2.4. Vers un nouveau cycle économique 33

Chapitre 3
La radioscopie du contre-cycle actuel observé au Saguenay–Lac-Saint-Jean 35
3.1. La démographie 35
3.2. L'emploi 37
3.3. Les investissements 39
3.4. La production 42
3.5. Les revenus 44
3.6. L'entrepreneurship 46
3.7. Le financement du développement 49
3.8. L'innovation dans les entreprises 50
3.9. La désappropriation du secteur privé 52
3.10. La grappe aluminium 54
3.11. La filière forêt 56
3.12. L'agroalimentaire 59
3.13. Le tertiaire moteur 61
3.14. Le tourisme 65
3.15. Le capital de créativité 67
3.16. L'énergie 72
3.17. L'hydroélectricité 75
3.18. L'éolien 79
3.19. Le gaz naturel 84
3.20. La fragmentation et l'éclatement de la gouvernance régionale . . . 86
3.21. La réforme supralocale en panne sèche 89
3.22. L'essoufflement démocratique 92
3.23. L'insuffisance des moyens 94
3.24. Le soutien territorial au développement 95
3.25. La planification régionale 97
Conclusion 102

Chapitre 4
Les options pour des actions structurantes 103
4.1. Les actions structurantes émergentes 104
4.2. Les retombées anticipées 107

4.3. Les forces, faiblesses et enjeux 112
4.4. Les pistes de solutions 114
4.5. Le degré d'innovation des actions structurantes 116
4.6. La présentation des résultats 119
Conclusion 123

DEUXIÈME PARTIE : Les scénarios pour l'horizon 2025 125

Chapitre 5
Les scénarios contre-cycliques 127
5.1. Les scénarios tendanciels de la territorialité 127
5.2. Les scénarios tendanciels de l'emploi industriel 130
5.3. Les scénarios tendanciels de l'épuisement des stocks 135
5.4. Les scénarios tendanciels démographiques 137
5.5. Les scénarios tendanciels de l'appropriation 141
5.6. Les scénarios tendanciels de l'aménagement du territoire 141
5.7. Les scénarios tendanciels de l'énergie 144
5.8. Les scénarios tendanciels de l'investissement 146
5.9. Les scénarios tendanciels de l'entrepreneurship 147
5.10. Les scénarios tendanciels de l'interaction 147
5.11. Les scénarios tendanciels de la gouvernance 154
Conclusion 156

Chapitre 6
Les scénarios de rupture vers un nouveau cycle structurel 157
6.1. Le scénario de rupture par le repositionnement de Saguenay . . . 158
6.2. Le scénario de rupture par le « *big push* » 163
6.3. Le scénario de rupture par la mobilisation sociale 165
6.4. Le scénario de rupture par l'explosion de PME 168
6.5. Le scénario de rupture par l'aménagement nordique 171
6.6. Le scénario de rupture par l'appropriation de l'énergie 174
6.7. Le scénario de rupture par les institutions 176
6.8. Le scénario de rupture par le milieu innovateur 180
Conclusion 184

TROISIÈME PARTIE : Le projet de collectivité territoriale 2025 187

Chapitre 7
Concevoir l'occupation du territoire 189
7.1. L'unicité et la spécificité territoriales du Saguenay–Lac-Saint-Jean . 189
7.2. La géoéconomie mondiale en mouvement 191

7.3. Les mouvements géoéconomiques au Québec 193
7.4. La dispersion manufacturière concentrée 195
7.5. La dispersion en périphérie 196
7.6. Le pôle Ville Saguenay à renforcer 199
7.7. Le territoire polycentrique à respecter 201
7.8. Le corridor industriel Alma–La Baie à consolider 203
7.9. La fragile périphérie immédiate à soutenir 205
7.10. La lointaine périphérie à valoriser durablement 207
Conclusion 209

Chapitre 8
Bâtir une communauté apprenante 211
8.1. Le territoire apprenant par ses champs d'interaction 212
8.2. Les nouvelles formes territoriales émergentes au Québec 214
8.3. L'innovation motrice 215
8.4. Le soutien territorial à l'innovation au Saguenay–Lac-Saint-Jean . . 217
8.5. Le rôle de la conception 220
8.6. L'apprentissage au Saguenay–Lac-Saint-Jean 221
8.7. La multiplication des cercles de créativité 223
Conclusion 226

Chapitre 9
Animer un Forum territorial permanent 229
9.1. La construction institutionnelle du Saguenay–Lac-Saint-Jean 230
9.2. Les modèles offerts par la littérature 232
9.3. Les modèles émergents au Québec 236
9.4. La procédure de planification 238
9.5. L'expérience de visionnement 2025 240
9.6. Le Forum permanent et autonome 241
9.7. Les composantes opérationnelles du Forum permanent 242
Conclusion 245

Conclusion générale 249

Bibliographie 253

Postface 259

Index 261

Liste des figures

Figure 1.1 Cycles par le bas et par le haut au Québec 13
Figure 1.2 Trajectoires des économies régionales 14
Figure 2.1 Emploi par secteur au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1961-2001 . . 28
Figure 2.2 Taux d'activité et taux de chômage, 1981-2001 31
Figure 2.3 Comparaison de l'évolution de l'emploi dans le secteur secondaire 32
Figure 3.1 Population totale du Québec et population du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1851-1986 36
Figure 3.2 Taux de chômage, Québec et Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1981-2001 38
Figure 3.3 Taux de chômage, population de 15 ans et plus, RMR de Saguenay, estimations mensuelles, mars 1987 à mars 2005 39
Figure 3.4 Dépenses en investissements, secteurs privé et public, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1976-2002 40
Figure 3.5 Salaires et production, activité totale du secteur manufacturier, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1990-1997 43
Figure 3.6 Revenu moyen des contribuables, Québec et quelques régions, 1973-2002 45
Figure 3.7 Part du SLSJ de la capacité de production forestière du Québec 57

Figure 3.8 Capital agricole et nombre de fermes, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1921-2001 60
Figure 3.9 Taux d'occupation hôtelière au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au Québec, 1995-2004 66
Figure 3.10 Répartition dans trois AR en 02 du capital de créativité par domaine moteur, 2001 68
Figure 3.11 Pourcentage de la population active de 15 ans et plus qui est créatrice, RMR et AR du Québec, 2001 71
Figure 3.12 Évolution de la consommation totale (GWh) au Saguenay–Lac-Saint-Jean 73
Figure 3.13 Bassins hydroélectriques 77
Figure 3.14 Coûts de production et puissance installée mondiale de l'énergie éolienne 80
Figure 3.15 Gisements éoliens répertoriés au Québec 82
Figure 3.16 Modèle d'analyse de la planification territoriale 97
Figure 3.17 Positionnement des exercices de planification territoriale . . . 99
Figure 4.1 Actions structurantes 2005 selon les secteurs d'activité 106
Figure 4.2 Actions structurantes 2005 selon leurs promoteurs 108
Figure 4.3 Résumé des retombées pour l'emploi 109
Figure 4.4 Degré d'innovation des activités selon les chantiers 119
Figure 4.5 Pourcentage des politiques d'innovation par chantier 121
Figure 4.6 Degré d'innovation de l'ensemble des actions structurantes . 122
Figure 5.1 Le pays de Saguenay 128
Figure 5.2 Scénarios de l'emploi industriel au Saguenay–Lac-Saint-Jean 2026 131
Figure 5.3 Emploi total au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1981-2026 135
Figure 5.4 Population de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1986-2026 138
Figure 5.5 Évolution relative de la population 2001-2026 de territoires du Québec 139
Figure 5.6 Poids démographique de Ville Saguenay dans le Québec 1981-2026 140
Figure 5.7 Profils de l'évolution de la population, 1951-2001 143
Figure 5.8 Redevances versées annuellement par Alcan au gouvernement du Québec 145
Figure 5.9 Regroupements au sein du capital régional de créativité 02, 2005 149

Figure 5.10 Petits événements en région 02, par domaine et par catégorie, 2005 152
Figure 6.1 Processus collectif de repositionnement du pays de Saguenay 161
Figure 6.2 Prochaine procédure de planification territoriale 167
Figure 6.3 Pyramide industrielle 1975 et 2000 170
Figure 6.4 Carte du Québec 173
Figure 6.5 Acteurs territoriaux 179
Figure 6.6 Interaction, apprentissage collectif et innovation dans un milieu 181
Figure 6.7 Comparaison entre l'agglomération de Saguenay et le reste du Québec par catégorie du capital de créativité 182
Figure 7.1 Grands substrats géoéconomiques au Québec 194
Figure 7.2 Croissant manufacturier au Québec 197
Figure 7.3 Rayonnements forts et faibles des agglomérations du Québec 198
Figure 7.4 Composantes stratégiques de Ville Saguenay 199
Figure 7.5 Couronnes de rayonnement de Ville Saguenay 202
Figure 7.6 Composantes géoéconomiques du Saguenay–Lac-Saint-Jean . 205
Figure 7.7 Avant-postes et corridors de pénétration périphérique 206
Figure 8.1 Modèle linéaire classique de l'innovation 216
Figure 8.2 Principales fonctions reliées au processus d'innovation 218
Figure 8.3 Interaction, apprentissage collectif et innovation dans la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean 222
Figure 8.4 Comparaison entre les petits événements répertoriés dans le *Bulletin régional* en 2005 et ceux répertoriés en 2006, Saguenay–Lac-Saint-Jean 223
Figure 8.5 Cercles de créativité 224
Figure 9.1 Quatre courants théoriques classiques de l'analyse territoriale 235
Figure 9.2 Prochaine procédure de planification territoriale 240
Figure 9.3 Acteurs territoriaux à mobiliser 243
Figure 9.4 Procédure de planification régionale préconisée 246

Liste des tableaux

Tableau 1.1 Petites initiatives par le bas au Québec 16
Tableau 1.2 Grandes interventions par le haut au Québec 19
Tableau 2.1 Cycles de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean 25
Tableau 2.2 Variation de l'emploi par agglomération urbaine, 1986-2001 33
Tableau 3.1 Entreprises associées au capital de créativité, Roberval et Saint-Félicien, 2003 70
Tableau 3.2 Puissance Hydro-Québec installée dans les régions du Québec, 2004 76
Tableau 3.3 Projets hydroélectriques anticipés en périphérie du Québec . . 78
Tableau 3.4 Avantages et inconvénients de l'énergie éolienne en fonction des aspects environnementaux et économiques 83
Tableau 3.5 Domaine public du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2004 89
Tableau 3.6 Profil des municipalités du Saguenay–Lac-Saint-Jean 91
Tableau 3.7 Profil du palier supralocal de la région 02 91
Tableau 3.8 Quelques données sur les élections de 2005 92
Tableau 3.9 Contenu des exercices de planification régionale au Saguenay–Lac-Saint-Jean 98
Tableau 4.1 Actions structurantes par chantier selon le territoire d'émergence 104
Tableau 4.2 Actions structurantes 2005 selon le rayonnement 107
Tableau 4.3 Résumé des retombées potentielles par chantier 109

Tableau 4.4 Forces et faiblesses de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean 110
Tableau 4.5 Enjeux régionaux en fonction des axes 113
Tableau 4.6 Pointage pour la mesure du degré d'innovation 117
Tableau 4.7 Catégories pour la mesure du taux d'innovation 118
Tableau 5.1 Scénarios pessimiste, réaliste et optimiste pour 2026 134
Tableau 6.1 Tâches pour une Société intermunicipale de développement de l'énergie 176
Tableau 6.2 Fonctions à exercer par le nouveau mécanisme institutionnel 180
Tableau 8.1 Quatre types de zones économiques émergentes sur l'espace Québec 215
Tableau 8.2 Dix exemples d'enjeux pour des cercles de créativité 226
Tableau C1 Constats généraux sur l'apprentissage collectif au Saguenay–Lac-Saint-Jean 250

Introduction générale

Les 7 et 8 avril 2004 eut lieu à Ville Saguenay un important colloque dont l'objet concernait « Le devenir de Saguenay ». Cet événement, qui s'inscrivait dans une série de séminaires thématiques, visait à alimenter la réflexion régionale Saguenay–Lac-Saint-Jean dans un sens de prospective selon un horizon moyennement lointain. Puisque la région et spécialement sa capitale Ville Saguenay, vivaient des heures dramatiques au plan de leur structure économique en mutation, un tel colloque était certes bienvenu. L'événement fut d'ailleurs une réussite de mobilisation pour une réflexion collective qui s'est évidemment poursuivie par la suite. Les médias écrits et électroniques en ont fait un véritable succès de sensibilisation de la population régionale aux tendances lourdes négatives. Tendances 2025 qui compromettent indéniablement l'avenir de la région, de ses entreprises, de ses travailleurs, de sa population et de ses descendants.

Ainsi, lors de ce colloque, le mouvement Vision Saguenay 2025, animé par le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), obtenait sa légitimité relativement à son mandat concernant l'élaboration, par et pour la collectivité régionale, d'une véritable lecture prospective de ce que sera et de ce que pourrait être, dans une vingtaine d'années, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Pourquoi le CRDT de l'UQAC a-t-il endossé un tel mandat ? Sûrement parce que la nouvelle ville fusionnée de Saguenay ainsi que sa vaste région de rayonnement, qui inclut évidemment le Lac-Saint-Jean, affronte actuellement avec grandes difficultés un défi majeur relié à une importante restructuration économique et sociale qui nécessite en principe des actions innovatrices et vigoureuses à la hauteur du défi à relever. Ces actions de grande envergure permettront de s'approprier collectivement les enjeux

stratégiques selon une vision globale de l'avenir, un avenir non seulement anticipé par les tendances, mais aussi imaginé, dessiné, approprié et mis en œuvre par la volonté et la détermination de la collectivité.

Sur le plan de l'éveil collectif et de l'appropriation des enjeux, le Saguenay–Lac-Saint-Jean illustre trop souvent selon nous, l'attitude passive de l'autruche qui subit calmement le changement ou, au mieux, celle du pompier qui se met à combattre l'incendie après que le feu se soit déclaré, et ce, malgré une sensibilisation générale de la population régionale au véritable drame collectif actuel, accentué en 2003 et 2004 par la fermeture de trois importantes unités industrielles. Alors que l'attitude collective devenue impérative dans cette région fortement malmenée concerne la proaction ou préaction à l'égard des changements prévisibles et anticipés et même la proaction dans l'esprit de la provocation des changements désirables et souhaités pour la collectivité ; ce qui n'était pas du tout le cas à l'époque et encore très peu au moment d'écrire ces lignes. Habituée à un rythme plus lent de déclin économique, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean semble totalement désemparée et même léthargique devant les problèmes engendrés par la déstructuration actuellement accélérée de son économie.

En réaction à cette situation, le CRDT de l'UQAC et ses partenaires du milieu ont entrepris une véritable démarche de visionnement de l'avenir, en concordance avec les autres dimensions de la planification régionale bien présentes dans le milieu, soit le cadre stratégique (lignes directrices, orientations, règlements…), l'interaction (conseils, commissions, comités…) ainsi que la « prise de décisions » (plans d'actions, d'affaires, d'urbanisme…). La prospective territoriale qui est par essence créatrice de nouvelles connaissances sert alors de finalité collective du CRDT pour inciter les acteurs territoriaux à s'investir hors des petits pas décisionnels quotidiens, hors des replis sectoriels naturels, hors des systématiques représentations corporatistes d'intérêts particuliers, hors des visions individuelles autocentrées sur des horizons courts. Il s'agit tout simplement pour le CRDT de mettre en œuvre la première dimension d'une planification globale bien modélisée et fort respectée pour sa capacité d'éclairer les options de stratégies et d'actions appropriées pour le territoire en question. La mobilisation des acteurs territoriaux autour de l'enjeu du visionnement 2025 permet alors de stimuler le processus d'apprentissage collectif qui doit en principe favoriser l'innovation territoriale sous diverses formes, notamment avec des projets novateurs en matière d'actions structurantes.

En référence aux procédures formelles de planification territoriale bien définies dans la littérature scientifique[1], tout en considérant le contexte institutionnel du Saguenay–Lac-Saint-Jean, la procédure choisie par le CRDT de l'UQAC s'appuie sur des réquisitions

1. M. Camhis (1979), *Planning Theory and Philosophy*, New York, Tavistock Publisher ; M.-U. Proulx (1996), « Trois décennies de planification régionale au Québec », dans M.-U. Proulx, *Le phénomène régional au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

distinctes pour alimenter le processus territorial d'apprentissage collectif au développement. La mise en œuvre concrète de ces réquisitions que nous verrons en détail dans ce livre fut effectuée au Saguenay–Lac-Saint-Jean en utilisant une démarche largement déduite de la méthode prospective, soit :

- un retour d'analyse sur les mythes fondateurs de la collectivité ;
- la provocation relativement brusque des élites locales et régionales ;
- l'interrogation de la scène intellectuelle et artistique ;
- un appel élargi aux idées et options par l'organisation d'événements bien encadrés ;
- le pilotage de groupes ciblés de réflexion.

Une méthode systématique et flexible fut mise au point à cet effet par la petite équipe de prospective du CRDT, notamment au regard de l'identification, de l'élaboration, de la justification et de la validation de scénarios selon l'horizon temporel 2025.

Cette démarche de prospective, qui s'inscrit de manière transversale par rapport aux réquisitions formelles de la procédure de planification régionale, fut mise en œuvre au Saguenay–Lac-Saint-Jean par trois mécanismes spécifiques pouvant permettre de créer de la connaissance territoriale nouvelle pour les acteurs concernés. Il s'agit de l'organisation de multiples rencontres de face-à-face (séminaires, colloques, ateliers, forums…), de la mise en place d'un portail électronique pour la veille et le support informationnel ainsi que de la confection de dossiers techniques sur des enjeux territoriaux pertinents pour le milieu. Ces trois tâches à effectuer par le mouvement Vision Saguenay 2025 permirent à la région d'entrer au cœur du processus d'apprentissage collectif sur le territoire.

Du côté des mécanismes de face-à-face entre acteurs, une vingtaine de séminaires et autant d'ateliers furent réalisés en 2003, 2004 et 2005 sur des enjeux classiques (culture, agroalimentaire, aménagement, forêt, développement social…) ainsi que sur d'autres plus novateurs (démocratie, gouvernance, information et médias, tertiaire moteur, entrepreneuriat, collectivités autochtones, hydroélectricité, capital de créativité…). La formule utilisée repose sur le croisement entre le savoir-faire des experts du milieu (information tacite) et le savoir des experts scientifiques (information explicite) afin d'alimenter l'apprentissage collectif susceptible de fertiliser l'innovation sous ses diverses formes et formules.

En général dans l'organisation formelle de ces face-à-face Vision Saguenay 2025 par le CRDT, deux experts scientifiques présentent chacun un contenu conceptuel de savoir vulgarisé à travers lequel quelques messages forts sont proposés de manière opérationnelle. Ensuite, une table ronde composée de cinq experts du milieu permet de soumettre à la réflexion collective des savoir-faire formalisés à partir de la pratique professionnelle autour de l'enjeu principal. Ce croisement d'expertise permet, d'après notre expérience, la fertilisation de nouveaux savoirs et savoir-faire tout à fait pertinents pour le processus d'innovation autour de l'enjeu territorial soulevé à la réflexion collective.

Des dossiers informationnels sont aussi confectionnés en utilisant des documents dépistés, les textes d'appui diffusés, les présentations sur support informatique déposés par les experts universitaires ainsi que les messages et signaux forts émis par les experts du milieu. Tous les débats furent enregistrés sur vidéocassettes, incluant les commentaires des participants et des synthèses furent produites. Bref, un matériel fort intéressant fut saisi et traité de manière à stimuler l'apprentissage collectif.

Environ 1 600 participants furent attirés par la quarantaine de séminaires et d'ateliers de travail collectif, dont une soixantaine d'experts universitaires de la région et d'ailleurs et plus de 200 experts du milieu. Près de 2 000 pages de contenus synthétisés furent réunies par grands thèmes selon une classification pertinente pouvant donner du sens aux divers propos livrés. Des indicateurs ont été compilés ; des diagnostics ont été confrontés ; des déterminants ont été isolés ; des tendances territoriales ont été mieux saisies ; enfin des pronostics ont été avancés et justifiés dans leurs contrastes. Ainsi, nous avons été conduits directement au cœur de l'élaboration de divers scénarios 2025, même si cette dimension ultime de la réflexion prospective engagée fut la plus difficile à concrétiser par les acteurs pourtant bien impliqués. Finalement, des défis mineurs et majeurs ont été proposés à la collectivité, quelques fois selon une approche de petits pas relativement conservateurs, mais souvent aussi dans un esprit de changements collectifs plus radicaux exigés par la restructuration sociale et économique qui s'impose dans cette région.

Signalons en outre que la diffusion des contenus informationnels s'effectue principalement, mais pas exclusivement, par le portail électronique Vision 2025 (<www.uqac.ca/vision2025>). La veille informationnelle sur les thèmes et enjeux traités est assurée systématiquement par un professionnel de l'information. Des hyperliens sont proposés aux visiteurs du portail et un service de « veille sur demande » est également offert. En réalité, le portail Vision 2025 constitue le pivot informationnel qui permet de collecter, d'accumuler et de faire circuler l'information qui nourrit l'apprentissage collectif. Il devient la banque principale de connaissances pour élaborer la vision territoriale du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

L'ouvrage que nous introduisons ici représente le traitement et l'analyse de tout ce matériel rassemblé par le mouvement Vision Saguenay 2025 animé par le CRDT de l'UQAC. Nous n'avons pas la prétention d'être exhaustif dans notre propre prospective territoriale. Certains thèmes auraient mérité plus d'attention, notamment le vaste secteur de la santé ou celui du bioalimentaire. Mais nous livrons ici les résultats d'un travail considérable de réflexion collective sur l'avenir du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les neuf chapitres de ce livre se divisent en trois parties distinctes.

Dans la première partie, de type diagnostic, sont présentés au lecteur des éléments de mise en perspective de la trajectoire de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean, incluant une radioscopie régionale ainsi qu'une analyse des actions structurantes en projet qui furent inventoriées. Les indicateurs compilés nous permettent de constater la phase de contre-cycle structurel que vit actuellement cette région. Le chapitre 2 nous

permet, à cet égard, de comprendre que ce contre-cycle se situe dans une trajectoire régionale de longue période et qu'il sera suivi, en principe, par un nouveau cycle structurel déjà discrètement amorcé.

Au regard de cette nouvelle ère économique pour la région Saguenay–Lac-Saint-Jean, la deuxième partie de ce livre soumet une vingtaine de scénarios à la réflexion collective et à l'application concrète éventuelle en recourant à des stratégies et des actions appropriés aux objectifs visés. Basée sur les tendances lourdes, une première série de scénarios de nature prévisionnelle permet de saisir que la continuité de la situation régionale vécue au cours des dernières décennies enfonce inexorablement la collectivité dans la vague contre-cyclique. Pour lutter énergiquement contre cette trajectoire de déclin économique et social, une deuxième série de scénarios désirables offre aux acteurs locaux et régionaux des options relativement radicales pour rompre avec les tendances lourdes, c'est-à-dire pour propulser vigoureusement la région vers le nouveau cycle économique structurel tant souhaité.

Dans la troisième partie, nous proposons aux lecteurs les trois composantes majeures d'un projet de collectivité territoriale à mettre en œuvre pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il s'agit d'abord de concevoir un schéma d'occupation du territoire pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean et sa capitale, notamment de manière à positionner solidement la région dans sa vocation à l'égard de l'exploration, de l'aménagement et de l'exploitation durable du Nord du Québec. Des options concrètes sont présentées à cet effet. Ensuite, la collectivité doit chercher plus intensément à devenir une véritable communauté apprenante afin non seulement de soutenir l'innovation, mais aussi de la fertiliser à partir de l'important potentiel actuel, notamment un capital régional de créativité remarquable. Notre troisième composante à l'égard d'un projet de collectivité pour la région concerne la mise sur pied d'un Forum permanent. Ce forum aura pour mission première de piloter le processus d'apprentissage collectif au développement régional au moyen d'une procédure appropriée de planification globale. Trois composantes opérationnelles seront proposées à cette fin.

Terminons cette introduction en soulignant le caractère continu de la réflexion collective enclenchée depuis plus de trois ans par le mouvement Vision Saguenay 2025. L'exercice de visionnement prospectif décrit dans ce livre ne représente qu'un début en réalité. Approprié par le milieu régional, le contenu de ces pages deviendra certes une référence, mais pas une finalité comme telle. Car la finalité réelle de cet exercice est plutôt la poursuite de l'apprentissage collectif dirigé en vue d'élaborer des actions structurantes innovatrices pouvant soutenir la trop lente émergence d'un nouveau cycle structurel de développement régional.

PREMIÈRE
PARTIE

La trajectoire économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Toute vision territoriale commence par un diagnostic à la fois détaillé et global de la situation sociale, économique, culturelle, politique et administrative. Nous disposons de méthodologies fort utiles à cet effet, issues de la littérature scientifique. Pour leur application sur un territoire donné, le problème réside souvent dans l'obtention de données territorialisées fiables, notamment sur une longue période.

Nous avons tant bien que mal contourné ce problème en effectuant une « gymnastique statistique » particulièrement remarquable pour certains indicateurs. D'autres indicateurs furent par ailleurs fournis par certaines études et enquêtes, par exemple un inventaire relativement complet des actions structurantes qui ont actuellement cours dans le milieu régional. Toutefois, certains éléments de notre radioscopie furent limités à des informations de nature qualitative, à des déductions ou à des estimations.

Notre diagnostic sera précédé d'une analyse des grands cycles économiques qui ont structuré l'économie du Québec, de ses régions et principalement du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Car faire une analyse économique régionale sans saisir l'évolution structurelle à travers ses grands cycles reviendrait à se contenter de regarder des photos, sans voir le film. Or, dans un esprit d'intervention publique pour soutenir l'économie régionale, nul doute que le film ou la trajectoire offre davantage de points d'ancrage de stratégies et d'actions que la photographie, le portrait ou l'état de la situation.

CHAPITRE

1

Les cycles et les trajectoires territoriales au Québec

En ce début du XXIe siècle, le Québec renouvelle encore une fois son indispensable effort d'intégration dans l'économie mondiale. Le succès semble au rendez-vous, du moins à un certain degré. En effet, pendant la dernière décennie du XXe siècle, les exportations internationales du Québec sont passées de 23 milliards à 74 milliards de dollars, soit de 22 % à 41 % du PIB. La part américaine des exportations totales du Québec est passée de 73 % à 85,6 %. Quant à elles, les importations internationales du Québec sont passées, pendant la même période, de 25,2 milliards à 57,5 milliards de dollars. Nous importons davantage du Mexique, du Royaume-Uni, du Venezuela, du Chili, de l'Autriche, du Danemark, de l'Argentine, etc. En réalité, l'ouverture de l'économie québécoise s'accentue, à l'évidence, en cette ère de l'« économie du savoir ». Dans le cas particulier de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les données disponibles montrent que cette ouverture économique suit cette tendance québécoise, probablement encore plus fortement.

Nous désignons ce phénomène d'ouverture accentuée par le terme « renouvellement » du processus d'intégration mondiale, car l'économie de cet espace nord-américain qu'est le Québec a toujours été très reliée au vaste marché extérieur, à partir de l'époque du commerce des fourrures jusqu'à celle très actuelle de l'aérospatiale et de la pharmaceutique, en passant par l'épisode de la construction navale. Il s'agit là d'un fait économique historique qui s'est concrétisé par deux grandes impulsions motrices, distinctes et complémentaires bien connues en théorie du développement. L'intégration économique mondiale a pris forme, d'une part, sous l'impulsion d'interventions dites par le haut ou exogènes (investissements massifs, concessions territoriales ; demande externe ; gouverneurs) et, d'autre part, sous l'impulsion d'initiatives par le bas ou endogènes (entrepreneuriat, petits investissements, gouvernements,

cumul de capital, créativité). Ces deux grandes impulsions (descendantes et ascendantes) ont charpenté à tour de rôle, en se chevauchant parfois, de très grands cycles dans la structure de production du Québec.

L'analyse économique de ces longs cycles structurels se réfère à une perspective spécifique et distincte, associée à l'école de Kondratieff[1]. Celle-ci se positionne fort originalement et pertinemment par rapport à l'analyse beaucoup plus connue et utilisée, concernée par le fonctionnement des cycles conjoncturels plutôt courts, modélisés par Keynes et ses disciples. Selon cette approche « kondratienne », l'histoire de l'humanité serait caractérisée par des cycles longs associés à la structure de l'économie, mue elle-même par des innovations majeures telles que la roue, l'imprimerie, le rail, le moteur à explosion, les technologies informationnelles. Chaque innovation majeure génère par large diffusion un nouveau cycle long jusqu'à épuisement de ses effets exogènes structurants sur les économies, provoquant alors un contre-cycle par lequel les impulsions endogènes alimentent, par la créativité et l'appropriation, l'économie des divers territoires. Apparaît alors une autre innovation majeure exogène qui enclenche un autre cycle structurel de longue durée, avant qu'un contre-cycle survienne et ainsi de suite. Selon cette analyse, cycles de développement par le haut et contre-cycles de développement par le bas s'alternent dans l'évolution des économies.

Chacune des deux approches alternantes pour impulser le développement économique est associée à des fondements philosophiques, des valeurs, des approches décisionnelles et des théories distinctes. D'une manière générale dans le contexte contemporain, le développement exogène sur un territoire repose principalement sur l'établissement de grandes corporations, d'importants investissements et l'utilisation de technologies nouvelles, tandis que le développement endogène s'appuie sur l'apprentissage collectif et la créativité à l'appropriation de leviers territoriaux de développement.

À l'heure du changement de siècle (millénaire), marqué par la mondialisation accélérée des échanges, l'économie du savoir et de fortes préoccupations environnementales, se pose la question de savoir laquelle de ces grandes impulsions économiques « kondratiennes » présidera à la consolidation de la place du Québec sur la planète. En considérant la controverse largement débattue au tournant des années 1980[2], assistons-nous, vingt-cinq ans après, à du développement présidé par des impulsions exogènes (par le haut) ou endogènes (par le bas) ? Afin de proposer des pistes de réponse dans le contexte de la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce chapitre propose un examen rétrospectif de l'évolution de l'économie québécoise et de ses territoires. Chemin faisant, nous verrons que les changements structurels en cours depuis trois décennies sous l'influence de certains facteurs tels que les technologies informationnelles

1. Économiste russe, père de la théorie des cycles économiques longs qui fut reprise et développée notamment par les économistes Schumpeter, Rostow et Stöhr.
2. W.B. Stöhr et D.R.F. Taylor (1981), *Development from Above or Below*, Londres, J. Wiley and Sons ; M.-U. Proulx (1994), « L'émergence de la théorie du développement économique local », dans M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale*, Montréal, Éditions Transcontinental.

et la concentration sectorielle des activités économiques créent une situation où les investissements de capitaux par le haut sont très importants malgré la forte présence des initiatives par le bas.

1.1. LES IMPULSIONS DE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNES

Les petites initiatives individuelles de nature endogène (explorateurs, évangélisateurs, colonisateurs, seigneurs, entrepreneurs, artisans, coopératives, etc.) sont devenues motrices de l'économie dès les premiers efforts historiques de développement du Québec. Leur esprit participait bien sûr de l'idéologie du mercantilisme de l'époque, mais aussi de l'indépendance du « coureur des bois » et de son impérative nécessité de s'appuyer sur la coopération avec ses semblables pour survivre. L'occupation du vaste espace, le commerce des fourrures avec les Amérindiens, le défrichement de terres et l'organisation de chantiers engendrèrent des activités de petite échelle qui ont largement marqué tout le début de la colonie française en Amérique du Nord. Au début du XVIIIe siècle, ces petites initiatives endogènes demeurèrent dominantes dans l'établissement des moulins à scie et à farine, dans les activités de pêche commerciale ainsi que dans les divers biens et services fournis à la construction navale en émergence. Ces petites industries permirent alors d'amorcer le lent cumul du capital, nécessaire par ailleurs aux tout premiers efforts de décollage industriel observés dans les années 1730-1740. La guerre qui se termina par la Conquête anglaise de 1759 a malheureusement épuisé ce capital ou l'a largement fait fuir. Mais les initiatives par le bas demeurèrent tout de même une force très importante pour exploiter les ressources du Québec.

Un regain de ces petites initiatives fut relevé par la suite dans l'industrie du bois d'œuvre lancée par une nouvelle élite d'affaires anglaise au cours de la première moitié du XIXe siècle. La vallée du Saint-Laurent était alors couverte de petits et moyens chantiers forestiers. Par la suite, l'ouverture par l'État québécois de plusieurs nouvelles régions à la colonisation, afin d'enrayer l'immigration par l'offre d'occasions d'établissements des familles, favorisa la multiplication des petites initiatives. C'est ainsi que, pendant la deuxième partie du XIXe siècle, le nombre d'entreprises agricoles doubla au Québec, tandis que les fromageries se multiplièrent à un rythme important, par le bas, soit par des initiatives individuelles. La crise économique de 1873-1884 affecta certes leur profitabilité mais incita la population à se rabattre sur des petites initiatives, principalement dans la forêt, l'agriculture et les petites industries naissantes.

Un demi-siècle plus tard, la grande crise économique de 1929 provoqua ce même repli de la population sur ses propres moyens, encouragé encore une fois par l'État qui distribuait terres, subsides et primes dans le cadre du plan Vautrin. La stratégie de développement s'appuya alors sur l'ouverture de quelques centaines de nouvelles paroisses agroforestières, repoussant ainsi les limites de l'écoumène du Québec. Cette néocolonisation représenta à l'époque une véritable bouée de sauvetage pour les

nombreux chômeurs. Au début des années 1980, les petites initiatives firent un autre retour en force à la faveur de la montée en importance des PME, de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans la dynamique économique. Nous verrons un peu plus loin qu'elles ont considérablement déterminé la dynamique socioéconomique de cette fin de siècle.

1.2. LES IMPULSIONS DE DÉVELOPPEMENT EXOGÈNES

Les impulsions exogènes qui prennent généralement la forme de mégaréalisations occupent aussi une large place dans l'histoire du Québec, ne serait-ce que cette ambitieuse volonté initiale de prendre possession d'un si vaste espace. Les expéditions lointaines et périlleuses marquèrent pendant près de deux siècles non seulement la réalité, mais aussi l'imaginaire collectif des Québécois. Dans un pur esprit « eldorado » alimenté par l'Amérique hispanique, on cherchait le grand œuvre dans la Nouvelle-France. Il va sans dire que les trouvailles au nord du 45e parallèle suscitèrent moins d'emballement que celles du Pérou. Quelques grandes compagnies ont été néanmoins formées pour exploiter les ressources rapidement disponibles en offrant à ce grand capital extérieur d'immenses concessions territoriales : du pur développement exogène dit par le haut.

Dans les années 1730, la mise en chantier des forges du Saint-Maurice et l'essor fulgurant de la construction navale à Québec s'inscrivirent clairement tels de grands projets concrets impulsés par le haut censés être les moteurs d'un nouveau développement pour la Nouvelle-France. Il faut ensuite attendre les années 1810, 1820 et 1830 avant de renouer avec les mégaréalisations impulsées de l'extérieur. À cette époque, la forte demande de bois d'œuvre de la Grande-Bretagne provoqua une ruée vers les grands chantiers forestiers dans la vallée du Saint-Laurent. À la même époque, la construction systématique de canaux navigables et, à partir de 1850, de chemins de fer fut alors de très grands travaux pour le Canada, impulsant, de manière exogène, les économies des divers territoires. Peu rentables pour l'État, ces chantiers successifs ont néanmoins provoqué un « boom » dans les indicateurs économiques de l'époque.

L'étape suivante de développement exogène fut marquée par l'arrivée massive d'investissements américains à la toute fin du siècle. Concernée par l'industrialisation du Québec, notamment dans les pâtes et papiers, dans les mines et dans l'hydroélectricité, cette importante vague dura jusqu'en 1929, s'accélérant en fin de période grâce à des investissements dans le système routier, dans l'industrie de l'aluminium et dans plusieurs autres industries. Le harnachement des rivières Saint-Maurice et Saguenay ainsi que la construction d'infrastructures de transport telles que le pont de Québec comptent parmi les principales réalisations exogènes de cette époque.

La reprise économique de l'après-guerre s'illustre aussi tel un cycle de mégaréalisations impulsées par le haut, prenant la forme de nombreux investissements privés (mines, forêt...) et publics (transport, éducation, santé...). Les nombreuses retombées

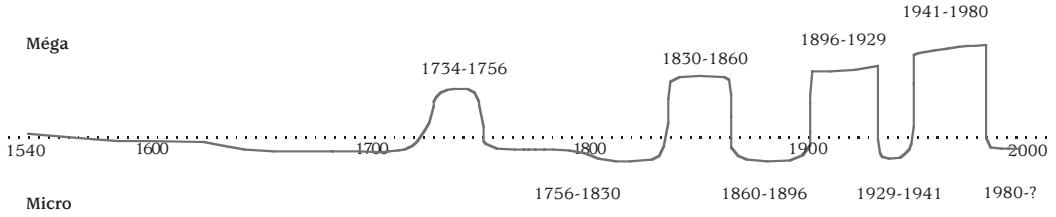
ont soutenu la forte croissance économique qui a caractérisé cette époque. Elles accompagnèrent le Québec dans sa Révolution tranquille, dont l'une des conséquences heureuses fut la mise en œuvre d'instruments économiques de nature publique, notamment Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et de placements, la Société générale de financement, REXFOR, SOQUEM, etc. Cette époque fut aussi marquée par la réalisation de l'Exposition universelle de 1967, la tenue des Jeux olympiques de 1976 ainsi que la construction d'immenses centrales hydroélectriques (Manic, Baie-James). Avec ces grandes œuvres du Québec contemporain, nul doute que la consolidation d'une importante classe d'affaires francophone compte parmi les meilleurs acquis au chapitre de la prise en main des leviers économiques. Plusieurs initiatives par le bas sont ainsi devenues de grandes entreprises sous la direction des Péladeau, Beaudoin, Lemaire, Coutu, Dutil, Pomerleau, etc.

1.3. LES DIVERGENCES TERRITORIALES

Nous venons d'observer et d'analyser que la trajectoire économique du Québec n'évoque pas l'image d'un long fleuve tranquille (figure 1.1). Il en est de même pour chacun des divers territoires internes à cet espace économique dont l'analyse historique de l'évolution des activités montre plutôt la non-linéarité, comme l'illustre la figure 1.2. À l'instar de la macroéconomie du Québec, ces mésoéconomies territoriales sont empreintes de ruptures distinctes plus ou moins radicales qui déterminent des grands cycles structurels de longue période, bien distincts des petits cycles conjoncturels plus réguliers.

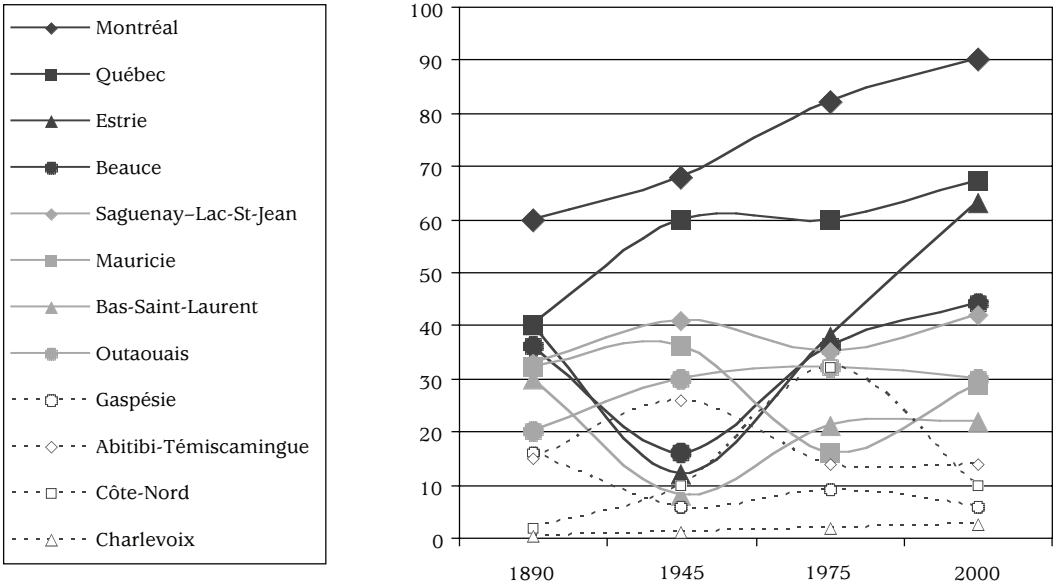
En outre, notons que même si elles subissent globalement l'influence des grandes tendances macroéconomiques universelles (mutation technologique, demande internationale, choc pétrolier, crise financière, protectionnisme-libéralisme, etc.), les trajectoires économiques de ces territoires régionaux du Québec apparaissent relativement différentes les unes des autres, selon les mesures disponibles à propos de la structure

Figure 1.1
Cycles par le bas et par le haut au Québec



Source : M.-U. Proulx (2003), « Capital de développement : impulsions par le haut ou par le bas ? », *Économie et solidarités*, vol. 34, nº 1, p. 4-15.

Figure 1.2
Trajectoires des économies régionales



Source : Lecture systématique de la collection de monographies sur l'histoire des régions de l'IREC. Traitement : CRDT-UQAC.

économique. Notre analyse récente des trajectoires économiques historiques des régions administratives du Québec, effectuée dans cette perspective de « cycles structurels », nous permet de saisir des faits, de pondérer des tendances et de relever les points saillants que voici, dans le désordre et d'une manière non exhaustive.

- La Mauricie, qui a vécu un démarrage industriel fort au tout début du siècle, s'est permis de flotter sur sa prospérité relative pendant des décennies avant de vivre un recul radical au cours des années 1980 et 1990.
- Le Bas-Saint-Laurent n'a obtenu qu'un démarrage industriel faible au tournant du XXe siècle, malgré des conditions préindustrielles très favorables causées par la prospérité du XIXe siècle.
- Charlevoix et la Gaspésie sont demeurées des territoires sans démarrage industriel véritable, si ce n'est quelques petites poches autour de quelques papetières.
- L'Abitibi-Témiscamingue ne fut atteinte par l'industrialisation qu'en 1920, lui offrant par la suite un développement économique soutenu, avec d'importantes fluctuations conjoncturelles, pendant tout le XXe siècle.

- En Beauce, dans les Bois-Francs et en Estrie, le véritable démarrage industriel fut tardif, tel un rebondissement à partir de 1960, caractérisé en revanche par une maturation économique intrinsèque (diversification) relativement importante.
- L'Outaouais et Lanaudière ont certes décollé au plan industriel, mais ces régions sont demeurées largement immatures, alors qu'elles possèdent *a priori* un important potentiel associé à leur proximité des grands centres urbains.
- La Côte-Nord n'a démarré (ou décollé) que pendant les années 1950. Cette vaste région, qui en renferme plusieurs en réalité, a subi des reculs plus ou moins radicaux, des stagnations mais aussi des rebondissements depuis le début des années 1980.
- Longtemps confinées aux activités récréotouristiques, les Laurentides rebondissent actuellement en s'inscrivant fortement dans les activités de la « nouvelle économie » et du tertiaire moteur.
- Ayant subi une industrialisation précoce avec la construction navale, l'économie de la région de Québec fut totalement dépassée par celle de Montréal en très forte industrialisation au milieu du XIXe siècle. Cette économie urbaine est demeurée relativement vigoureuse cependant en diversifiant ses activités économiques et en bénéficiant de l'administration publique québécoise montante au XXe siècle.
- L'économie de la région métropolitaine de Montréal affiche elle aussi une trajectoire montante relativement stable, bien qu'elle fût à son tour déclassée, un siècle après sa forte émergence industrielle, par la puissante Toronto qui polarise désormais la majorité des activités du tertiaire moteur, soit la finance, les sièges sociaux, le génie conseil, les services supérieurs spécialisés, etc.

Ces points saillants sur les grands cycles économiques régionaux indiquent que les trajectoires économiques régionales ne sont ni semblables ni linéaires. Elles déterminent considérablement l'état de santé de chaque région, de sorte que la classification au Québec de « régions centrales, métropolitaines et périphériques » se révèle limitée pour asseoir les diagnostics territoriaux. Le positionnement régional dans son propre cycle structurel, dans sa propre trajectoire devient très pertinent à cet égard. Ces trajectoires économiques régionales génèrent plus ou moins aléatoirement diverses formes selon les ruptures vécues au fil du temps : bonds en avant, stagnations subites, croissances séculaires, reculs radicaux, rebondissements plus ou moins prononcés. Ces ruptures du passé, illustrées par l'axe vertical de la figure 1.2, furent mesurées par les données historiques disponibles, soit l'immigration, l'établissement d'industries, les investissements, la production, issues des monographies historiques de l'Institut québécois de recherche sur la culture (IQRC). Actuellement, la Montérégie, la Beauce et les Laurentides se comportent économiquement de manière fort différente que la Gaspésie, l'Outaouais et la Côte-Nord.

Cela nous permet d'affirmer que les destins régionaux intérieurs du Québec ne sont pas tracés à l'avance, et surtout pas uniformes d'une région à une autre. Au Québec, rien ne ressemble moins à une économie régionale qu'une autre économie régionale. L'avenir ne se présente pas nécessairement de la même manière pour Lanaudière que pour le Bas-Saint-Laurent ou l'Abitibi-Témiscamingue. Qu'en est-il pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean ? Dans cet ouvrage, nous tenterons de répondre en détail à cette question. Mais avant d'aborder ce sujet précis, examinons de plus près le contenu très actuel au Québec des deux types d'impulsions de développement.

1.4. LES IMPULSIONS ENDOGÈNES ACTUELLES

Du côté des impulsions endogènes ou par le bas, nous assistons, depuis la fin des années 1970 au Québec, à une importante vague de petites initiatives. Tous les indicateurs sont formels à ce chapitre du *small is beautiful*. Cette vague d'impulsions par le bas peut s'expliquer par plusieurs facteurs, dont l'affaiblissement du modèle fordiste de production, la fin de la forte croissance économique de l'après-guerre ainsi que le retrait relatif de l'État des grands projets d'infrastructures et d'équipements.

C'est ainsi que l'entrepreneuriat et les PME sont progressivement devenus, au Québec et en Amérique en général, un important créateur d'emplois et d'activités économiques. Les petites initiatives se sont d'abord affirmées au Québec dans les domaines économiques traditionnels tels que la forêt, les industries manufacturières et le tertiaire, notamment les services aux entreprises. Elles se sont ensuite déployées et diversifiées, épousant au passage diverses formules administratives. Notre inventaire général et notre classification nous permettent d'obtenir le tableau 1.1 que nous limitons à neuf catégories afin d'être en mesure de comparer la situation actuelle avec la situation passée.

Tableau 1.1
Petites initiatives par le bas au Québec

Traditionnelles	Contemporaines
▪ Entrepreneuriat agroforestier	▪ Entrepreneuriat industriel
▪ Professions libérales	▪ Travailleurs autonomes
▪ Commerçants	▪ Néo-services spécialisés
▪ Fabriques locales	▪ Productions du terroir
▪ Bénévolat spontané	▪ Bénévolat organisé
▪ Économie sociale	▪ Nouvelle économie sociale
▪ Groupes sociaux et unions	▪ Néo-groupes d'intérêts
▪ Rencontres mondaines	▪ Petits événements collectifs
▪ Foires / festivités	▪ Symposiums / expositions

Le Québec compte aussi, au tournant du siècle, entre 400 000 et 500 000 travailleurs autonomes, phénomène important qui occasionne l'élargissement rapide de l'éventail des professions indépendantes. Plusieurs de ces nouveaux professionnels offrent des services spécialisés à la population, aux travailleurs et aux entreprises, tandis que d'autres focalisent sur les productions à base de ressources locales telles que l'agriculture, la mer et la forêt. Dans ce deuxième cas, nous assistons actuellement à une explosion de petites productions basées sur des savoir-faire dans la transformation des ressources du terroir – les fromages, les produits de l'érable, les charcuteries, les poissons, les vins et vinaigres, les bijoux, les bières, etc. Bénéficiant d'une conjoncture favorable, soit la diversification des besoins des consommateurs, ces productions de petites séries à forte valeur ajoutée représentent actuellement un potentiel très important d'initiatives nouvelles dites par le bas.

Les petites initiatives se multiplient non seulement dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public ou semi-public (mixte). D'abord, parce que l'État-providence se déleste de nombreux services dits de « bouts de ligne ». Ensuite, parce que les agences gouvernementales ou municipales sont devenues proactives dans l'incubation et l'assistance de petits projets qui se situent dans un esprit de prise en main. Les secteurs des loisirs, de la culture, de l'environnement, de la sécurité et de la qualité de vie en général bénéficient largement de ces interventions publiques. Ces petites initiatives se multiplient aussi dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la famille, des aînés, etc., généralement à des échelles territoriales de petite dimension. D'un bénévolat individuel et spontané, le Québec effectue de toute évidence actuellement le passage à un bénévolat collectif et organisé.

Parmi les nouvelles formes administratives utilisées à cet effet, l'économie sociale occupe une large part du terrain à la faveur de la diversification de ses champs, générant ce que d'aucuns appellent la nouvelle économie sociale. Cette forme administrative basée sur l'engagement des clients (usagers, travailleurs, collectivités...) regroupe près de 5 000 entreprises de tout acabit qui s'ajoutent aux 3 000 entreprises de l'ancienne économie sociale (coopératives agricoles, caisse populaires...). En inventant de nouveaux rapports entre l'économique et le social, ces initiatives mobilisatrices surgissent aussi bien pour répondre aux urgences les plus criantes (banques alimentaires, secours directs, restos pop, entreprises d'insertion, etc.) que pour donner une existence immédiate à certaines aspirations touchant la démocratie, la qualité de vie, l'égalité entre les hommes et les femmes, le développement durable, etc.

Dans cet esprit d'implication sociale, les groupes sociaux traditionnels sont toujours, sinon encore davantage, en effervescence, notamment dans un contexte de fragmentation des classes sociales en segments sociaux et d'expérimentations de nouvelles formules de participation dans le secteur public. Le Québec compte ainsi des dizaines de milliers de groupes sociaux qui se renouvellent régulièrement en bonifiant la démocratie. Ils sont généralement implantés à de petites échelles territoriales tout en se fédérant ensuite à des échelles supralocale, régionale et nationale.

L'observation des petites initiatives de nature collective, plus ou moins soutenues par le vaste secteur public, nous amène à constater qu'elles s'étendent à de nouveaux champs en modifiant leur structure. À titre d'exemple, les ponctuelles rencontres mondaines du passé font de plus en plus place à des séries de petits événements collectifs tels que des dîners ou des soupers organisés, des spectacles populaires, des colloques et forums, des meetings divers, des comités et commissions ainsi que des tables rondes et des séminaires. Beaucoup plus mobilisateurs et démocratiques, ces événements favorisent les contacts, l'interaction et les échanges d'informations, notamment sur les possibilités d'initiatives nouvelles.

Ce qui nous amène finalement au vaste domaine culturel. Il a engendré récemment de nouvelles initiatives collectives qui vont bien au-delà des musées, bibliothèques, centres d'exposition, salles de spectacles et centres d'interprétation. Si les foires et festivals du passé demeurent des activités florissantes, le Québec adopte désormais de nouvelles initiatives plus structurantes qui relèvent du postmodernisme[3]. Ce sont des événements d'envergure nationale et internationale tels que des symposiums, des expositions et des festivals, dans la musique, le cinéma, le théâtre, l'estampe, la peinture, la poésie, etc. Montréal et Québec profitent bien sûr de ces événements. Et les petites villes et localités ne sont pas en reste, notamment Joliette, Petite-Vallée, Saint-Tite, Rouyn-Noranda, Jonquière, Drummondville, Trois-Rivières, Alma, etc. Cette nouvelle animation culturelle orientée directement sur les performances concrètes permet une sensibilisation, une démystification, une éducation... et même une appropriation élargie des processus de création et d'expression de la créativité. Bref, ces nouvelles initiatives culturelles influencent positivement le vaste champ des initiatives de développement par le bas ou endogènes.

1.5. LES IMPULSIONS EXOGÈNES ACTUELLES

Depuis quelques décennies, nous assistons au Québec à une nouvelle vague de méga-réalisations qui font partie du développement par le haut (tableau 1.2). D'abord, les grands investissements traditionnels du passé se sont poursuivis dans un nouveau mouvement relié à des changements technologiques obligatoires. Pensons notamment aux nouvelles alumineries de Bécancour, Deschambault, Sept-Îles, Laterrière, La Baie et Alma. Il s'agit de nouvelles usines à la fine pointe de la technologie dont on retrouve aussi des spécimens dans d'autres secteurs comme l'aérospatiale, la pharmaceutique ou l'agroalimentaire. On a aussi misé sur cette intensité technologique dans d'anciennes usines totalement modernisées, notamment les papetières, les scieries, les ateliers de meubles et de textiles. Soulignons en outre les importants investissements dans de grandes centrales hydroélectriques de la société d'État Hydro-Québec, ne serait-ce

3. A. Fortin (1996), « L'occupation culturelle de l'espace régional », dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Tableau 1.2
Grandes interventions par le haut au Québec

Traditionnelles	Contemporaines
▪ Canaux et chemins de fer	▪ Infrastructures routières
▪ Ports, aéroports, gares	▪ Réaménagements urbains
▪ Petits équipements dispersés	▪ Grands équipements concentrés
▪ Implantations industrielles	▪ Modernisation des implantations
▪ Usines de première transformation	▪ Usines de deuxième transformation
▪ Magasins à rayons	▪ Géants du secteur tertiaire
▪ Supermarché d'alimentation	▪ Grandes surfaces de l'alimentation
▪ Unités individuelles	▪ Complexes intégrés

que le fameux complexe La Grande, celui très actuel de la Péribonka IV ou ceux relativement récents de la Sainte-Marguerite. Aussi furent consentis des investissements publics dans les grandes infrastructures de transport et dans les grands équipements publics tels que les centres de R-D, les universités, les centres de congrès, les musées, la Grande Bibliothèque.

Par ailleurs, le Québec, à l'instar du reste du monde, est traversé par une grande vague d'intégration des activités économiques que d'aucuns appellent la concentration sectorielle. Soumises à des impératifs reliés à la compétition dans un contexte de mondialisation des marchés, les unités de production et de distribution nécessitent d'importants investissements technologiques que la petite taille ne peut justifier ni même soutenir. Les fusions, les regroupements et les intégrations deviennent alors tout à fait appropriés. La vague très actuelle[4] de concentration touche tous les grands secteurs d'activités économiques en éliminant les petits acteurs et en valorisant les plus gros capables de devenir des géants.

Notons à cet égard que, dans le secteur primaire, 70 % des fermes ont été éliminées depuis 1960, alors que la production globale est en nette croissance. Les fermes restantes intègrent les terres, les débouchés et les quotas, misent sur les nouvelles techniques et la technologie et produisent beaucoup plus en valeur réelle du chiffre d'affaires afin d'assurer la subsistance d'une famille. Le débat très actuel sur la production porcine illustre que cette tendance à la mégaproduction n'est certes pas en régression. Dans la forêt, les petits producteurs manuels furent éliminés au profit de la machinerie opérée par des travailleurs spécialisés. Les scieries furent largement intégrées par le grand capital associé à la production de papier. Dans la pêche, nous assistons au même mouvement d'élimination des petits exploitants par des entités plus importantes, plus automatisées, plus productives. Ce phénomène touche aussi le tourisme et la villégiature dont les opérateurs utilisent progressivement le concept de complexe comme base

4. M.-U. Proulx (2002), *L'économie des territoires du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

rationnelle de leurs investissements impulsés par des intérêts nationaux ou internationaux, notamment dans l'hôtellerie, les parcs d'amusement et autres équipements d'importance.

La consolidation sectorielle touche aussi plusieurs industries manufacturières dans le meuble, le textile, la fabrication mécanique, l'agroalimentaire en général. Dans ce secteur secondaire, les effets de ce phénomène d'intégration se traduisent par la disparition des petites meuneries, confiseries, laiteries, beurreries, fromageries, boulangeries ainsi que de nombreux petits ateliers et fabriques, au profit de méga-unités de production. Afin de bien drainer les ressources issues d'un peu partout et ensuite desservir tout le vaste marché, les nouvelles unités intégrées se localisent généralement dans des lieux centraux positionnés dans l'espace, notamment dans le centre du Québec habité.

Finalement, la consolidation sectorielle motrice d'investissements par le haut touche aussi le vaste secteur tertiaire. Trois vagues peuvent être distinguées à ce chapitre en contexte québécois. D'abord, l'arrivée des centres commerciaux dans les années 1970 a occasionné l'implantation de chaînes nationales dans le prêt-à-porter, la bijouterie, la quincaillerie, etc., tout en accroissant la présence sur le marché de vastes magasins à rayons. Les comportements des consommateurs en ont été transformés. Et beaucoup de petits commerces locaux ont été éliminés. La deuxième vague de consolidation dans le tertiaire fut marquée par la multiplication des unités de restauration rapide dites de boulevards et par l'arrivée des groupes-conseils extérieurs qui ont largement intégré les cabinets locaux dans le génie, la comptabilité, la finance, le notariat, l'optométrie et autres services aux individus ou aux entreprises. Et, finalement, une troisième vague très actuelle se manifeste à travers l'implantation de grandes surfaces commerciales ou géants dans l'alimentation, les matériaux de construction, les appareils électroniques, les articles ménagers, le meuble, etc. Ces méga-unités de distribution concurrencent davantage les unités moyennes que les petites unités qui ont survécu jadis à l'arrivée de ces dernières. Nous y reviendrons dans le contexte du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

1.6. QUELQUES CONSTANTES D'ANALYSE

Une première analyse globale des différents cycles d'initiatives par le bas et des grandes réalisations par le haut qui ont façonné l'économie du Québec et de ses territoires nous permet de tirer les quelques leçons suivantes.

D'abord, les grands cycles et contre-cycles économiques sont largement associés à l'exploitation des divers territoires qui composent le vaste espace national. Pour impulser les activités de son économie et l'intégration de celle-ci dans le marché mondial, le Québec a de fait toujours misé sur ses territoires centraux et périphériques, leur exploration, leur occupation, leur colonisation, leur aménagement, leur gestion et

leur développement. Cette stratégie territoriale a alimenté en périphérie le commerce des fourrures, la mise en place d'une agriculture prospère, l'établissement d'une industrie de la pêche, l'exportation de bois d'œuvre et ensuite de pâtes et papiers, l'exploitation des mines et, plus récemment, la production de nombreux mégawatts d'hydroélectricité. Des retombées considérables ont alors avantagé les grands centres urbains, notamment Montréal où les sièges sociaux des compagnies, les fournisseurs et les services supérieurs sont localisés. Tout en étant nécessairement branchée sur le marché mondial, cette mise en valeur des richesses naturelles s'est tout de même façonnée là où elles étaient localisées, c'est-à-dire à des échelles territoriales (local, canton, agglomérations, MRC, régional) de petite dimension. La réalité d'aujourd'hui reproduit le même phénomène organisationnel des territoires qui a atteint un degré élevé de perfectionnement en certains milieux.

De fait, les territoires du Québec disposent non seulement de divers facteurs de production, mais aussi une assise concrète à l'organisation optimale des activités ; pensons notamment aux regroupements locaux formels et informels d'entreprises, de travailleurs et de consommateurs. Soulignons aussi l'ensemble de biens et services collectifs offerts à la population, aux travailleurs et aux entreprises par les agences publiques territoriales. Et que dire des bassins locaux de main-d'œuvre desquels on peut puiser des intrants en quantité et en qualité grâce à un système d'éducation et de formation maillé localement. Cet effort organisationnel par le secteur public supporte les petites initiatives et offre plusieurs conditions territoriales à l'attraction des grandes interventions.

Ce qui nous amène à souligner que l'implication de l'État dans le développement global du Québec représente une deuxième constante de l'histoire économique. Dès l'époque de la Nouvelle-France, il fut le principal client des producteurs locaux, allouant des bassins de ressources aux grands et petits intérêts, gérant des services à la population et investissant même directement dans des projets. Plus récemment, il est devenu une véritable locomotive de l'économie et participe désormais à près de la moitié de la production nationale annuelle.

Précisons en outre que les deux grands types d'impulsions économiques, exogènes et endogènes, furent l'un et l'autre dans leur domination fortement reliés à la demande externe (commerce international), quelle que soit la période. On constate aussi que les périodes de domination des impulsions exogènes furent caractérisées par une rapide prospérité qui ne fut pas sans causer des problèmes, notamment inflationnistes. En contrepartie, les périodes caractérisées par la domination de petites initiatives par le bas furent souvent associées à des replis non seulement économiques, mais aussi culturels et sociaux. Replis qui se sont révélés relativement bénéfiques en matière de renforcement identitaire, de coopération, de cumul de capital, de consolidation d'une classe d'affaires, de créativité, d'appropriation de leviers économiques et d'apprentissage collectif au développement. Dans le contexte actuel de la mondialisation uniformisante et d'érosion du pouvoir régulateur de l'État, un tel repli relatif alimenté par la multiplication de petites initiatives est manifestement positif pour la société québécoise, en tant que signe de diversité et de renouvellement social et culturel.

Finalement, notre analyse de l'évolution historique de l'économie des divers territoires qui composent l'espace québécois nous permet de faire quelques constats généraux. Les économies des divers territoires centraux et périphériques n'évoluent pas au même rythme, selon les mêmes cycles structurels. Il y a non-concordance des cycles territoriaux entre eux et avec les cycles formalisés à l'échelle québécoise. Ces comportements divergents des économies territoriales plaident évidemment en faveur d'une perspective d'analyse plus fine, plus détaillée que celle qui épouse l'espace québécois dans sa totalité. Il s'agit là, à notre avis, de la seule façon de bien saisir la réalité économique du Québec dans sa grande diversité territoriale.

CONCLUSION

Notre analyse des impulsions qui ont présidé aux grands cycles structurels de l'économie du Québec et de ses territoires nous permet de prendre un certain recul pour l'analyse de la situation actuelle. Nous avons été amenés à constater que le Québec contemporain est largement touché par une vague de petites initiatives endogènes (par le bas) qui s'inscrit cependant dans un très vaste mouvement par le haut d'intégration au sein de méga-unités qui concurrencent très vivement leurs activités économiques. Les impulsions par le bas sont bien vivaces, mais leur marché est de plus en plus dominé par de très gros acteurs. Ce cycle dual va-t-il se poursuivre longtemps au cours du XXIe siècle ? Les méga-unités vont-elles tout raser sur leur passage, comme semblent l'indiquer la disparition récente de très nombreuses petites unités de production et l'arrivée actuelle des géants de la distribution ? Ou encore, les petites initiatives innovatrices vont-elles retrouver leur place d'antan à la faveur de nouvelles règles du marché et de nouveaux comportements des consommateurs ? La question demeure ouverte à l'égard de l'avenir des impulsions par le haut et par le bas.

Nous sommes de ceux qui croient que le mouvement actuel de petites initiatives par le bas est loin d'être terminé, d'autant plus qu'il n'exclut aucunement la présence de méga-unités intégrées par le haut, en s'inscrivant lui-même dans les interstices du marché. Puisque l'implantation des grandes unités réduit le nombre d'emplois dans le secteur en question, la multiplication des petites initiatives demeure essentielle pour la mise en activité des ressources humaines. L'innovation en ce sens s'avère toujours importante. Ce qui explique le nouvel intérêt de l'État pour les travailleurs autonomes (individus), l'économie sociale (collectif), la R-D, le soutien aux initiatives et le développement endogène en général. Sans toutefois chercher à limiter l'expansion du mouvement d'intégration sectorielle qui correspond à un gain de productivité, nécessaire, semble-t-il, dans le contexte actuel de la concurrence désormais mondiale.

Terminons en soulignant que les activités économiques du Québec et de ses territoires connaissent depuis quelques décennies des changements structurels causés par l'arrivée des technologies informationnelles. Ces nouvelles technologies ont nécessité des investissements intensifs et modifié considérablement la structure des activités,

d'abord dans l'agriculture, ensuite dans la forêt, pour finalement toucher tous les secteurs économiques, de l'aluminium au textile, en passant par l'aérospatiale, l'alimentation et la distribution. Aussi, de nouveaux secteurs économiques ont émergé au Québec, notamment l'électronique, le multimédia, la biopharmaceutique et autres activités dans ce qu'il est convenu d'appeler la nouvelle économie. Un nouveau cycle structurel est ainsi amorcé, dont les formes variées d'un territoire à l'autre sur l'espace Québec. Voyons ce qu'il en est dans le cas précis du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

CHAPITRE

2

La trajectoire structurelle du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Longtemps caractérisée par une simple économie de cueilleurs-chasseurs nomades, le Saguenay historique[1] des Amérindiens fut en tout premier lieu traversé par un grand cycle économique concerné par la traite des fourrures (tableau 2.1). Plusieurs rivières servirent à la « descente » de cargaisons de fourrures au printemps vers Sept-Îles, Betsiamites, Tadoussac, Baie Saint-Paul et autres postes de traite de moindre importance. À la suite de l'établissement du poste de traite de Chicoutimi en 1671, cette route des fourrures qui remontait jusqu'à la baie James par la rivière Ashamushan a permis l'extraction et la première transformation de cette ressource très en demande sur le marché européen de l'époque.

Tableau 2.1
Cycles de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean

1671 à 1838	Cycle de la traite des fourrures
1838 à 1939	Cycle de la colonisation
1897 à 1920	Cycle de la première impulsion industrielle
1925 à 1929	Cycle de la deuxième impulsion industrielle
1941 à 1948	Cycle de la troisième impulsion industrielle
1942 à 1982	Cycle de très forte croissance : « 40 glorieuses »
1981…	Contre-cycle de changements structurels majeurs
	Cycle « postindustriel » en émergence

1. Voir le texte de Mgr Victor Tremblay (2005), « Le nom de Saguenay dans l'histoire », revue *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été, p. 19-26.

Au cours de la première phase de colonisation des terres (classe agricole) et d'écrémage du bois d'œuvre (classe forestière) pour le marché anglais, qui débuta officiellement en 1838 au Saguenay–Lac-Saint-Jean, une classe commerçante se forma à travers de petits noyaux urbains à Bagotville, Jonquière, Roberval, Alma et évidemment Chicoutimi. Ce cycle de forte et de quasi exclusive colonisation dura jusqu'à la fin des années 1930.

Si les deux premières classes (agricole et forestière) fournirent à la région des surplus de main-d'œuvre, des entrepreneurs et des capitaux à la classe commerçante, cette dernière s'intéressa au progrès général de la collectivité régionale, d'abord par la construction d'églises, ensuite en organisant des services collectifs en éducation, santé, hygiène publique et voirie. En outre, des demandes furent acheminées vers les gouvernements supérieurs afin d'obtenir des infrastructures et des équipements de transport. À la fin du XIXe siècle, une importante élite d'affaires composée de commerçants, de forestiers, de fabricants, d'industriels, de gens exerçant des professions libérales était bel et bien présente au sein de plusieurs petits noyaux urbains de la région. Avec l'élite religieuse et l'élite politique, elle tentait de s'approprier des leviers locaux et régionaux de développement économique, social et culturel.

Au tournant du XXe siècle, un véritable démarrage industriel eut lieu, telle une rupture dans la structure de l'économie régionale. Il fut bien sûr commandé de l'extérieur par la demande américaine de pulpes et ensuite de pâtes et de papier à partir de 1910. Des intérêts extérieurs ont alors consenti des investissements très importants. Mais des intérêts locaux issus de la classe d'affaires émergente ont aussi tenté de se tailler une place parmi ces investisseurs. La saga entre ces deux sources de capitaux en compétition pour s'accaparer les ressources naturelles et les principaux moyens régionaux de production est bien documentée par les historiens. Le capital extérieur en sortit gagnant, ce qui fut ensuite confirmé par les investissements massifs exogènes dans la production hydroélectrique et la production de l'aluminium à la fin des années 1920. Déjà en 1929, il y avait dans la région huit établissements de production de pâtes et papiers ainsi qu'une aluminerie.

En réalité, le décollage industriel fut alors double au Saguenay–Lac-Saint-Jean, d'abord dans la production de pulpe (par la suite pâtes et papiers) à partir de 1897, puis dans la production d'aluminium (électrochimie) en 1925-1926. Mais cette industrialisation a considérablement ralenti au cours de la grande crise des années 1930, surtout dans le premier secteur. À travers ce décollage de l'industrie, les capitalistes locaux et régionaux bien connus de tout le Québec n'ont pas réussi, malgré leurs importants efforts, à s'approprier les principaux accès aux ressources naturelles et des importantes unités de production. Seules des scieries, des meuneries, des fromageries et quelques fabriques sont demeurées la propriété de la classe d'affaires régionale.

2.1. LA RUPTURE DE L'APRÈS-GUERRE 1939-1945

Le rebondissement économique de la trajectoire régionale fut fulgurant à partir de 1941-1942 grâce à des investissements massifs de la compagnie Alcan dans ses installations industrielles afin de répondre à la nouvelle demande internationale d'aluminium, donnant du coup une importante impulsion industrielle. La multiplication de sa production par sept (de 50 000 à 350 000 tonnes métriques) dans le complexe Arvida fut au rendez-vous. De plus, la forte reprise économique internationale de l'après-guerre 1939-1945 a relancé la production de pâtes et papiers et de bois d'œuvre.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean s'engage alors dans une période tout à fait unique de création forte de richesses régionales qui fit entrer rapidement la région dans la société dite de « consommation de masse » avec l'important pouvoir d'achat d'une nouvelle classe ouvrière bien rémunérée ; cela stimula au passage la production régionale de biens et services domestiques (vêtements, meubles, droit, etc.). Émergea alors une importante classe d'affaires qui œuvra essentiellement dans le commerce mais aussi dans le secteur manufacturier. Mis à part les magasins à rayons tels que Woolworth, Continental, People, les activités commerciales et de services de l'époque étaient majoritairement des propriétés locale et régionale.

Cette forte croissance économique régionale soutenue s'est alors poursuivie jusqu'en 1982, la décennie 1970 ayant tiré profit de la forte hausse de la production dans le bois d'œuvre et dans le papier spécialisé, de l'implantation d'usines dans la première transformation de l'aluminium de même que des investissements du secteur public dans des équipements collectifs (éducation, santé, communautaire, habitation, transport…).

Malgré cette forte création de richesse pendant la période 1941-1982, l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'a paradoxalement pas atteint la pleine maturité économique caractérisée, selon le modèle théorique de Rostow, par la diversification industrielle (substitution des importations, deuxième et troisième transformation des ressources, nouvelles industries), si ce n'est dans l'agroalimentaire, les équipements industriels, l'habitation, les métaux et quelques rares activités de la filière aluminium, du meuble et du vêtement. La structure économique, avec son degré limité de maturité, a plutôt directement sauté dans la phase plus avancée de sa trajectoire économique caractérisée par un important développement d'activités reliées à la satisfaction des nombreux besoins associés à la consommation de masse. L'élite entrepreneuriale régionale émergente fut drainée par les activités commerciales florissantes qui demandaient moins de savoir-faire et de capitaux que les activités manufacturières tout en offrant des rendements intéressants.

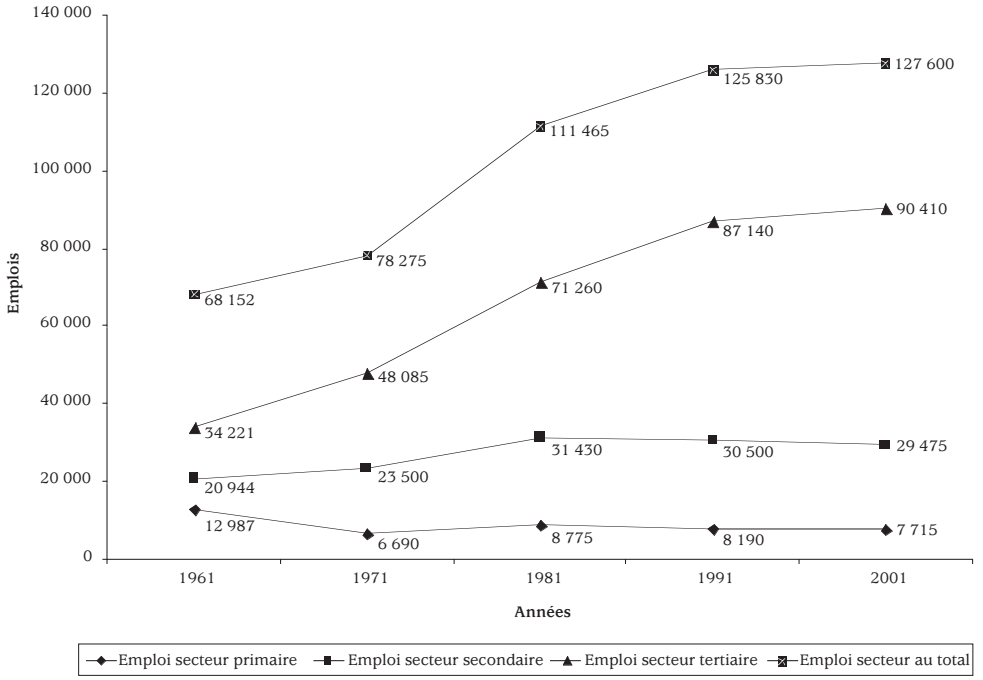
C'est ainsi que l'on se retrouve aujourd'hui avec une base économique régionale quadri-industrielle (bois – pâtes et papiers – aluminium – agroalimentaire) dont la majorité des activités de production se retrouve en amont des filières de production, soit l'extraction de ressources (forêt – hydroélectricité – agriculture – élevage) et la première transformation de celles-ci.

2.2. LA RUPTURE ÉCONOMIQUE DU DÉBUT DES ANNÉES 1980

Ainsi, la base industrielle régionale est demeurée peu diversifiée, immature et fortement dépendante de quelques segments actifs sur le marché mondial. Elle était alors mal préparée à subir la dure rupture qui a caractérisé les deux dernières décennies de changements structurels majeurs. Voici quelques éléments fort éclairants de l'état de la situation actuelle.

Notons d'abord que l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean a perdu 1 060 emplois dans le secteur primaire (–12 %) au cours de la période 1981-2001, notamment dans la forêt. Or, comme illustré à la figure 2.1, ces pertes avaient été beaucoup plus fortes pendant la période 1961-1981, surtout entre 1961 et 1971 (–59 %), et ce, malgré la très forte augmentation de l'extraction de bois et sa première transformation en bois d'œuvre pour un marché en forte demande. Ainsi, la dure chute de l'emploi dans le secteur primaire depuis 1961 s'est manifestement atténuée au fil du temps dans la région.

Figure 2.1
Emploi par secteur au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1961-2001



Source : Statistique Canada. Compilation et traitement : CRDT-UQAC.

La figure 2.1 illustre aussi que la situation est bien différente dans le secteur secondaire. En effet, alors que l'économie régionale a obtenu une croissance de 10 486 emplois industriels (+33 %) pendant la période 1961-1981, le Saguenay–Lac-Saint-Jean est devenu dramatiquement déficitaire de 1 955 emplois industriels pendant la période 1981-2001, soit une chute de −6,2 % de sa base industrielle. On constate alors une rupture industrielle assez radicale qui apparaît très clairement dans les statistiques sur l'emploi à partir de 1981.

Tous les secteurs d'activités traditionnelles du grand secteur secondaire relié aux ressources naturelles ont été affectés à un certain degré par les changements dans les conditions de production entre 1981 et 2001. Voici quelques faits saillants :

- le secteur de l'aluminium a éliminé le tiers de ses employés malgré une production annuelle qui a plus que doublé (de 450 000 à 1 000 060 tonnes métriques), soit autour de 2 700 postes de travail en moins ;
- le secteur des pâtes et papiers a soustrait 20 % de sa main-d'œuvre, malgré une légère hausse de sa production annuelle ;
- le secteur du bois d'œuvre n'a pas fait de gains d'emplois comme dans les années 1970, alors que sa production se maintient, tout en fluctuant au gré de la conjoncture ;
- le secteur agroalimentaire fut en forte intégration et en restructuration, ce qui élimine aussi les entreprises ainsi que les emplois.

Mis à part cette rationalisation dans les activités économiques traditionnelles, la diversification industrielle se révèle en outre relativement lente, malgré un soutien public considérable. Les activités de deuxième et troisième transformation de l'aluminium (fils, tubes, vélos…) et du bois (panneaux, poutrelles, planchers…) se multiplient certes pendant cette période, en fonction de la demande du marché et des technologies disponibles, mais pas aussi rapidement qu'il le faudrait pour un marché du travail ayant un surplus de travailleurs. De nouvelles activités de substitution de biens ou services importés (vêtements, machineries, équipements…) voient aussi le jour pour le marché intérieur et pour l'exportation, sans que ce phénomène n'alimente beaucoup le noyau manufacturier déjà existant. Bref, le secteur manufacturier régional n'arrive pas à compenser les pertes d'emplois massives dans les secteurs traditionnels.

Les lourdes pertes d'emplois industriels au total, au cours des deux dernières décennies, sont attribuables à certaines causes distinctes, dont voici les principales :

- les changements technologiques qui ont totalement modifié les méthodes de production, notamment dans l'aluminium et le bois d'œuvre, mais aussi dans toutes les autres industries, y compris celles concernées par l'extraction des ressources naturelles ;
- les limites effectives des réserves de la ressource forêt qui ne permettent plus l'implantation de nouvelles usines, si ce n'est pour la fabrication de panneaux de particules agglomérées, de poutrelles et pour des productions spécialisées ;

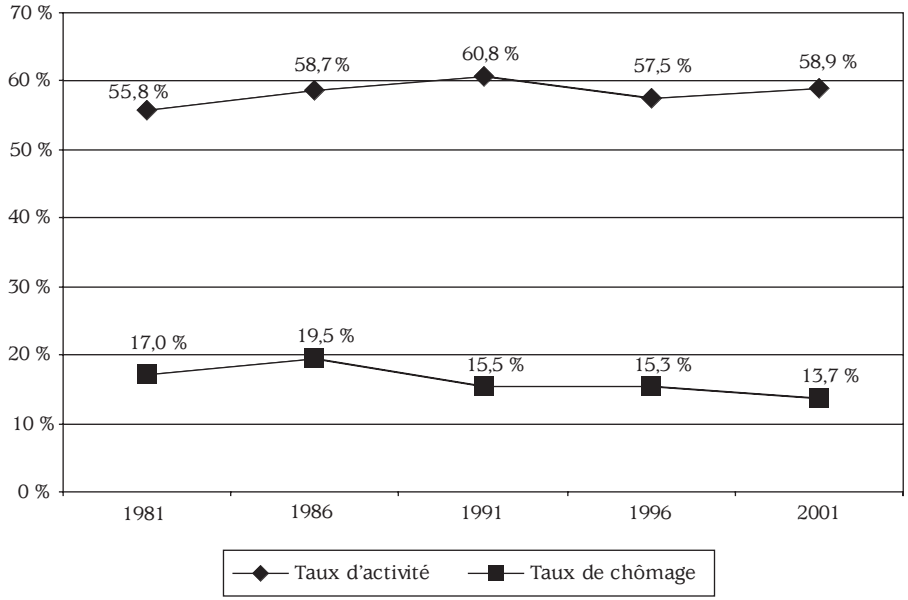
- le secteur agroalimentaire a été soumis au processus d'intégration des petites unités par les grandes à un point tel que la majeure partie de la transformation du lait, de la viande, des céréales produites quotidiennement, s'effectue désormais en dehors de la région ;
- l'implantation de nouvelles activités manufacturières, notamment dans la transformation de l'aluminium, est soumise à d'importantes contraintes. Sans en épuiser l'analyse ici, disons que ces contraintes sont reliées à la distance des grands marchés, à la faible présence de savoir-faire régional, aux relations de travail plus ou moins turbulentes, à la faiblesse des moyens consentis pour la prospection industrielle ainsi qu'au nombre limité d'industries mobiles dans les créneaux régionaux sur le marché international.

L'effet négatif de ce déclin de l'emploi industriel entre 1981 et 2001 sur le reste de l'économie régionale est alors considérable étant donné la forte réduction de la masse salariale versée chaque semaine par les emplois industriels bien rémunérés dans les circuits économiques locaux et régionaux. Puisqu'un nouvel emploi industriel induit deux autres emplois dans l'économie régionale, il faut considérer qu'une perte d'emplois a aussi un effet multiplicateur négatif.

Dans le secteur tertiaire, le gain régional représente tout de même 19 000 emplois depuis 1981, ce qui permet à ce secteur économique d'atteindre 90 410 emplois à la faveur de la poursuite désormais plus lente de la tertiarisation de l'économie au Saguenay–Lac-Saint-Jean au cours des deux dernières décennies. Cette croissance de l'emploi tertiaire est explicable par les salaires toujours versés aux travailleurs restants, par la présence de retraités avec un excellent pouvoir de consommation, par le soutien au revenu alloué par des programmes gouvernementaux relativement généreux ainsi que par le développement de nouveaux services, notamment dans la restauration, la santé, les loisirs. Toutefois, l'affaissement de la courbe de ce secteur tertiaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean, en fin de période comme illustrée à la figure 2.1, nous signale que cette dynamique de croissance de l'emploi tertiaire tire malheureusement à sa fin dans le contexte du déclin actuel des autres secteurs.

En somme, la région n'a gagné que 16 000 emplois nets pendant la période 1981-2001, la grande majorité étant des emplois relativement moins bien rémunérés que les emplois industriels traditionnels. Pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, il s'agit là d'une rupture relativement brutale par rapport à l'évolution de l'emploi pour la période 1961-1981, ce qui crée un taux de chômage élevé malgré un taux d'activité moyen (figure 2.2). Cependant, cette rupture économique n'affecte pas toutes les collectivités territoriales dans la région de la même manière.

Figure 2.2
Taux d'activité et taux de chômage, 1981-2001



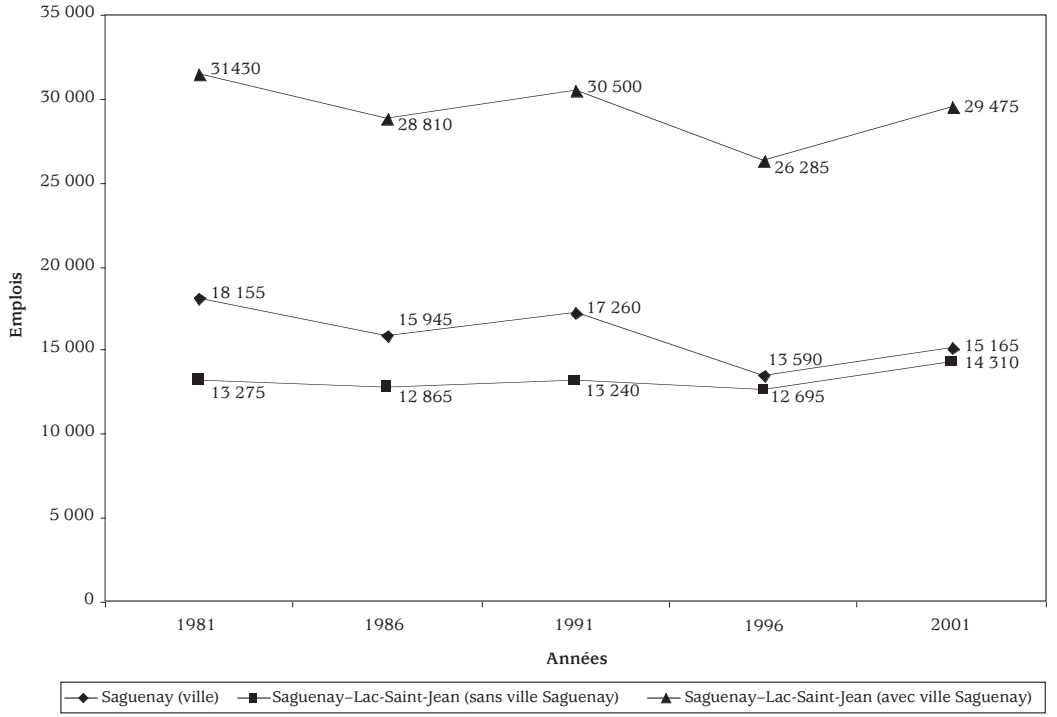
Source : Statistique Canada, Recensements de 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001. Traitement : CRDT-UQAC.

2.3. LE DÉCLIN DE VILLE SAGUENAY RETARDE L'ÉCONOMIE RÉGIONALE

Une analyse plus désagrégée des données sur l'emploi pendant la période 1981-2001 révèle que les difficultés de l'économie industrielle régionale sont largement dues au bassin industriel de Saguenay. Voyons cela de plus près.

Ce que l'on constate en réalité à la figure 2.3, c'est que l'économie non métropolitaine du Saguenay–Lac-Saint-Jean, c'est-à-dire toute la région à l'exclusion de Ville Saguenay, affiche une croissance d'emplois industriels de 7,8 % pendant la période observée, soit de 1981 à 2001. Pour cette zone non métropolitaine, il s'agit même d'une performance supérieure à la moyenne québécoise. En revanche, l'économie industrielle du pôle principal de la région, soit Ville Saguenay, est bel et bien fortement déclinante sous l'angle de l'emploi industriel. Le déficit industriel atteint en effet 2 900 emplois à Ville Saguenay pendant la période observée, soit une chute relativement radicale de 16,5 % du bassin d'emplois industriels de cette métropole du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Figure 2.3
Comparaison de l'évolution de l'emploi dans le secteur secondaire



Source : Statistique Canada. Compilation et traitement CRDT-UQAC.

Ainsi, la baisse de 6,2 % des emplois industriels dans la région Saguenay–Lac-Saint-Jean entre 1981 et 2001 est attribuable à la forte chute de 16,5 % à Ville Saguenay. Selon les données désagrégées sur l'évolution de l'emploi pour l'ensemble de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le bassin industriel déclinant de Ville Saguenay, sous l'angle de l'emploi, retarde manifestement l'industrialisation régionale globale[2]. C'est en ce lieu métropolitain qu'existe la chute de l'emploi industriel alors que le reste de la région va relativement bien.

Ces faits révélateurs expliquent largement pourquoi l'agglomération urbaine, devenue Ville Saguenay, affiche trimestre après trimestre, depuis de nombreuses années, le plus haut taux de chômage (ou le deuxième plus haut) parmi les 25 agglomérations

2. Ne sont pas comptées ici les pertes massives d'emplois industriels en 2002, 2003 et 2004 dans le bois d'œuvre, l'agroalimentaire, l'aluminium et les pâtes et papiers.

Tableau 2.2
Variation de l'emploi par agglomération urbaine, 1986-2001

Croissance forte et très forte	Croissance modérée
▪ Granby (35,3 %)	▪ Joliette (16,2 %)
▪ Drummondville (61,3 %)	▪ Rivière-du-Loup (22,1 %)
▪ Gatineau (Hull) (31,0 %)	▪ Rouyn-Noranda (16,6 %)
▪ Magog (34,4 %)	▪ Québec (15,5 %)
▪ Saint-Jérôme (43,2 %)	▪ Sherbrooke (19,3 %)
▪ Saint-Georges (103,9 %)	▪ Saint-Jean-Richelieu (30,7 %)
▪ Victoriaville (104,9 %)	▪ Val-d'Or (16,0 %)
Croissance faible	**Déclin et stagnation**
▪ Alma (14,0 %)	▪ Baie-Comeau (–5,4 %)
▪ Cowansville (14,2 %)	▪ Lachute (4,3 %)
▪ Dolbeau (11,0 %)	▪ Matane (–5,7 %)
▪ Rimouski (12,2 %)	▪ Montréal (2,9 %)
▪ Saint-Hyacinthe (11,4 %)	▪ Shawinigan (–4,2 %)
▪ Sorel (14,4 %)	▪ Sept-Îles (3,3 %)
▪ Trois-Rivières (12,4 %)	▪ Thetford Mines (3,4 %)
▪ Valleyfield (12,3 %)	▪ Saguenay (7,5 %)
	▪ La Tuque (9,3 %)

Source : Statistique Canada. Compilation et traitement CRDT-UQAC.

de recensement au Canada. Nous répétons alors que, malgré une très forte croissance de la production d'aluminium au Saguenay depuis vingt ans, l'économie de Ville Saguenay décline sous l'angle de l'emploi.

La comparaison entre territoires urbains similaires, sous l'angle de l'évolution de l'emploi dans les diverses agglomérations urbaines du Québec, pour la période 1986-2001[3], nous permet de constater (tableau 2.2) que Ville Saguenay se situe dans le dernier quadrant, soit parmi le plus faible taux de croissance. À l'image de l'économie des villes de Montréal, Shawinigan et Lachute, celle de Ville Saguenay révèle d'importantes difficultés structurelles exprimées par une stagnation en matière d'emplois totaux.

2.4. VERS UN NOUVEAU CYCLE ÉCONOMIQUE

Les changements structurels vécus dans l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean depuis près de vingt-cinq ans ne représentent pas un hasard dans la trajectoire régionale, mais bien un nécessaire acte d'intégration dans l'économie mondiale en changement. Le

3. Il est difficile d'obtenir des séries statistiques fiables pour les agglomérations urbaines avant 1986, étant donné les fusions qui ont modifié les frontières municipales.

contre-cycle économique alors engendré cause certes des perturbations importantes qui se traduisent notamment par des pertes massives d'emplois[4]. L'économie régionale est en restructuration relativement profonde, ce qui indique l'amorce d'un nouveau cycle économique. Ce nouveau cycle est bien sûr déterminé par les activités économiques traditionnelles associées à l'extraction et à la première transformation des ressources naturelles (bois, agriculture) et de l'aluminium, mais aussi et surtout par les activités émergentes dans la deuxième et la troisième transformation. Déjà, on voit poindre de petites grappes d'activités nouvelles surtout dans l'aluminium, mais aussi dans le bois, l'agroalimentaire, le tourisme, le tertiaire moteur.

En outre, le nouveau cycle économique émergent sera tiré par de nouvelles activités qui participeront à la diversification de l'économie de la région. L'économie du savoir qui se déploie progressivement partout dans le monde, notamment dans les pays à économie avancée, se répercutera dans la région à un certain degré que l'on désire élevé. Déjà des activités reliées aux technologies informationnelles sont établies dans le Carrefour de la nouvelle économie et aussi ailleurs. Enfin, les domaines de la santé, de la R-D, du génomique, des loisirs, de la culture, etc., sont des domaines relativement dynamiques.

Bref, un nouveau cycle de l'économie régionale semble en phase d'établissement. Les diagnostics présentés en détail dans le prochain chapitre permettront de préciser ce positionnement régional actuel dans sa trajectoire économique.

4. Selon les *Études économiques régionales de Desjardins*, vol. 3, nº 2, le Saguenay–Lac-Saint-Jean a affiché une perte de 3 300 emplois au premier trimestre de 2005 par rapport à la même période en 2004.

CHAPITRE

3

La radioscopie du contre-cycle actuel observé au Saguenay–Lac-Saint-Jean

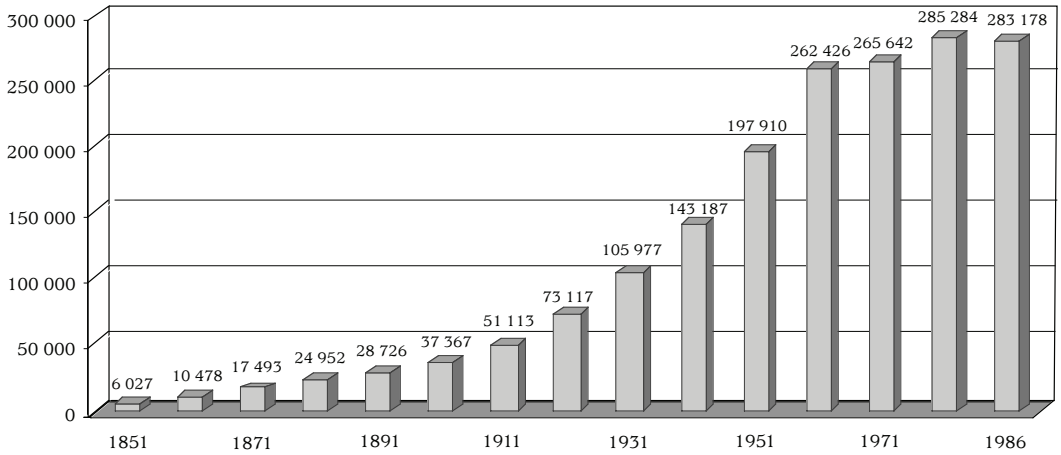
Grâce aux statistiques disponibles, souvent fort difficiles à saisir dans des séries de données ou d'information sur de longues périodes, que nous avons compilées et traitées, nous pouvons poser divers diagnostics sur la situation actuelle et récente de l'économie régionale. Formant une sorte de radioscopie régionale, ces diagnostics nous permettent de prendre une mesure relativement précise du contre-cycle économique structurel qui affecte actuellement le Saguenay–Lac-Saint-Jean depuis le tournant des années 1980.

3.1. LA DÉMOGRAPHIE

La démographie régionale est décroissante depuis 1981 et ce déclin s'est dramatiquement accéléré depuis 1996.

Dans leur ouvrage sur l'histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Camil Girard et Normand Perron ont fort bien illustré et analysé l'épopée du peuplement de cette région. Depuis le premier peuplement dit blanc, cette région a vu sa population totale passer de quelques centaines de personnes à l'origine, recensables autour des postes de traite et dans des zones de « squatters » le long des berges, à 283 000 habitants en 1986. Cette population régionale a atteint 5 % de la population globale du Québec en

Figure 3.1
Population totale du Québec et population du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1851-1986



Source : Camil Girard et Normand Perron (1989), *Histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, coll. « Les régions du Québec ».

1961 pour descendre ensuite à 4,3 % en 1986. En réalité, cette jeune région a vu sa population croître de manière importante depuis 1851, avec des taux plus importants entre 1851 et 1871, 1901 et 1911, ainsi qu'entre 1921 et 1961 (figure 3.1).

La croissance de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean a dans le passé essentiellement reposé sur une natalité vigoureuse qui s'est poursuivie jusque dans les années 1960. Car bien qu'il y eut un fort contingent d'immigrants, on constate en réalité d'une manière générale plus de sorties (émigration) que d'entrées (immigration) depuis 1880[1]. Le bilan migratoire régional qui fluctue d'une année à l'autre a toujours été négatif depuis la fin du XIXe siècle.

La récente chute brutale de la natalité dans la région a transformé ce déficit migratoire, qui s'est accéléré récemment, en véritable tragédie. N'étant plus compensées par l'accroissement naturel de la population, les pertes migratoires sont devenues la principale cause de la décroissance démographique régionale. Ainsi, l'exode migratoire net d'environ 2 000 personnes en moyenne annuellement au cours des dernières décennies (3 000 en 2001 et 2002) fait décroître la population. Même si ce solde migratoire négatif tend à diminuer à partir de 2002 et que les projections futures

1. M. Tremblay et H. Vézina (2004), « Évolution démographique du Saguenay–Lac-Saint-Jean : tendances récentes, situation actuelle et perspectives d'avenir », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2.

laissent supposer qu'il en sera ainsi jusqu'en 2025, il demeure que, si la tendance se maintient, la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean continuera de décroître au cours des deux prochaines décennies.

Les données de l'Institut de la statistique du Québec traitées par les experts Marc Tremblay et Hélène Vézina[2] que nous présenterons en détail au chapitre 5 montrent que la courbe de la démographie est réellement négative depuis quelques recensements, entraînant la part régionale Saguenay–Lac-Saint-Jean de la population du Québec à la baisse.

3.2. L'EMPLOI

Malgré ses pertes relativement massives d'emplois industriels qui n'améliorent pas le taux de chômage toujours très élevé, la région métropolitaine de Saguenay demeure encore paradoxalement en bonne position par rapport à sa région Saguenay–Lac-Saint-Jean grâce à la performance du secteur tertiaire régional qui se concentre largement dans la capitale.

En ce qui concerne l'emploi, la rupture économique vécue dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est bien éclairée, dans ce cas aussi, par les données sur le chômage, dont le taux réel a grimpé à presque 20 % en 1986.

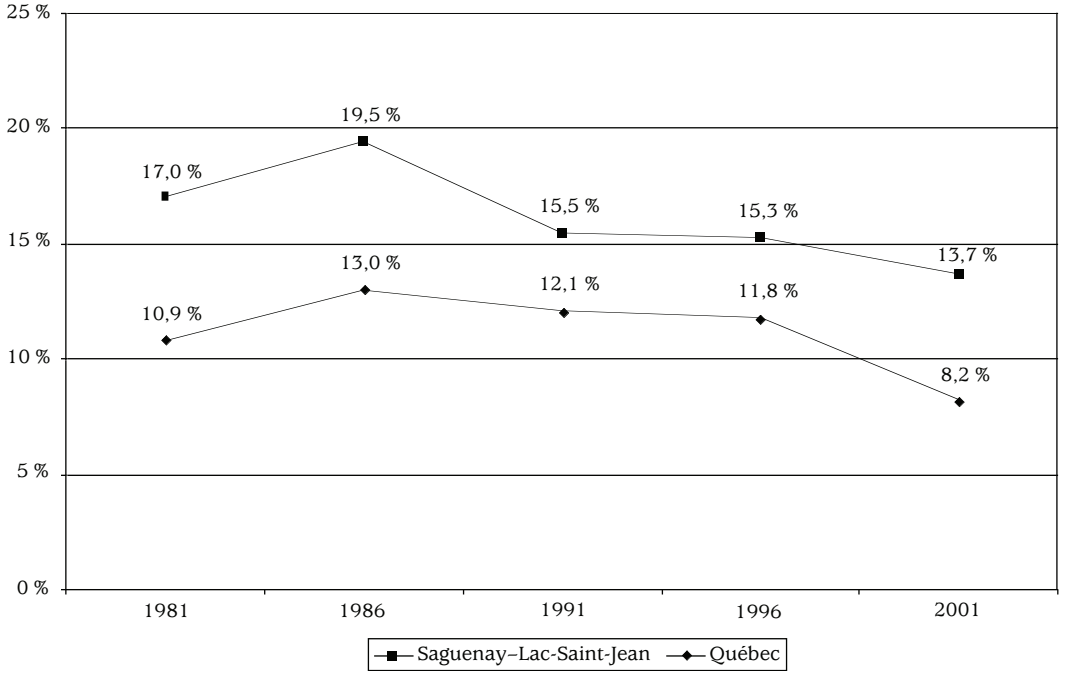
Malgré un taux d'activité (figure 2.2) relativement stable et pas très élevé à 59 %, ainsi qu'un exode important de la population, notamment des jeunes en âge de travailler, force est de constater que le taux de chômage régional demeure élevé pendant la période observée (figure 3.2), par comparaison avec l'ensemble du Québec.

Puisque, d'une part, ce sont principalement les emplois industriels qui causent ces difficultés économiques régionales sous l'angle du chômage et que, d'autre part, les entreprises qui offrent ce type d'emplois sont généralement localisées au Saguenay, on comprend que la principale agglomération de la région soit particulièrement affectée par les coupures de poste de travail dans l'industrie.

Ce déclin industriel sous l'angle de l'emploi au Saguenay étant établi, on constate à la figure 3.3 que le taux de chômage 1987-2005 dans la RMR (région métropolitaine de recensement) de Saguenay est demeuré très élevé, soit autour de 13 %. Pendant la période observée, la moyenne du taux de chômage était de 12,3 % pour l'ensemble des RMR canadiennes, selon une pente légèrement descendante. Paradoxalement, le taux de chômage de la RMR Saguenay est relativement plus faible que celui relevé à l'échelle de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean (figure 3.2). À l'évidence, en effet, le Lac-Saint-Jean possède un taux de chômage supérieur à celui de la RMR de Saguenay entre 1981 et 2001.

2. M. Tremblay et H. Vézina, *idem*.

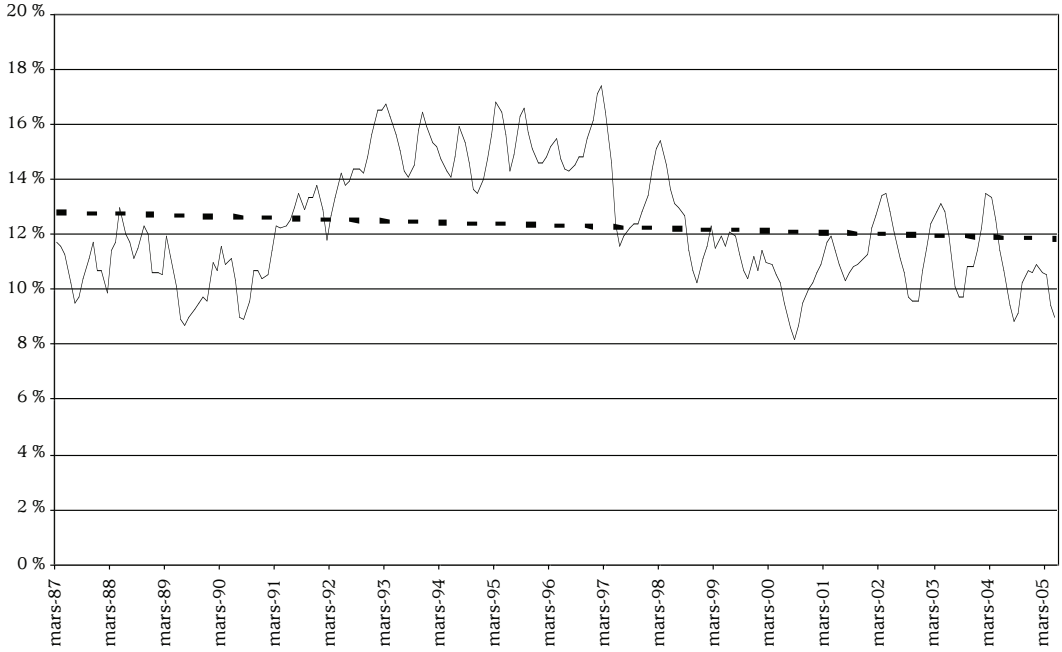
Figure 3.2
Taux de chômage, Québec et Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1981-2001



Source : Statistique Canada, Recensements de 1981, 1986, 1991, 1996 et 2001. Traitement : CRDT-UQAC.

Comment expliquer que les principales pertes d'emplois industriels eurent lieu au Saguenay, mais que le taux de chômage fut plus élevé au Lac-Saint-Jean ? Cette situation paradoxale s'explique en grande partie par la création à Saguenay d'un grand nombre d'emplois dans le secteur tertiaire pendant la période observée, beaucoup plus important en pourcentage qu'au Lac-Saint-Jean. Car les activités économiques de ce secteur tertiaire (commerces et services) de plus en plus intégrées par les grosses unités de distribution ont tendance à se localiser dans les principales agglomérations afin de bien se positionner par rapport à leur vaste marché. Selon nos pronostics, le dynamisme du secteur tertiaire régional tire à sa fin pour des raisons reliées notamment à l'exode des jeunes qui représentent aussi les nouveaux ménages consommateurs de biens et services.

Figure 3.3
Taux de chômage, population de 15 ans et plus, RMR de Saguenay, estimations mensuelles, mars 1987 à mars 2005



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active* (extrait de CANSIM, tableau 282-0052, le 24 octobre 2005). Traitement : CRDT-UQAC.

3.3. LES INVESTISSEMENTS

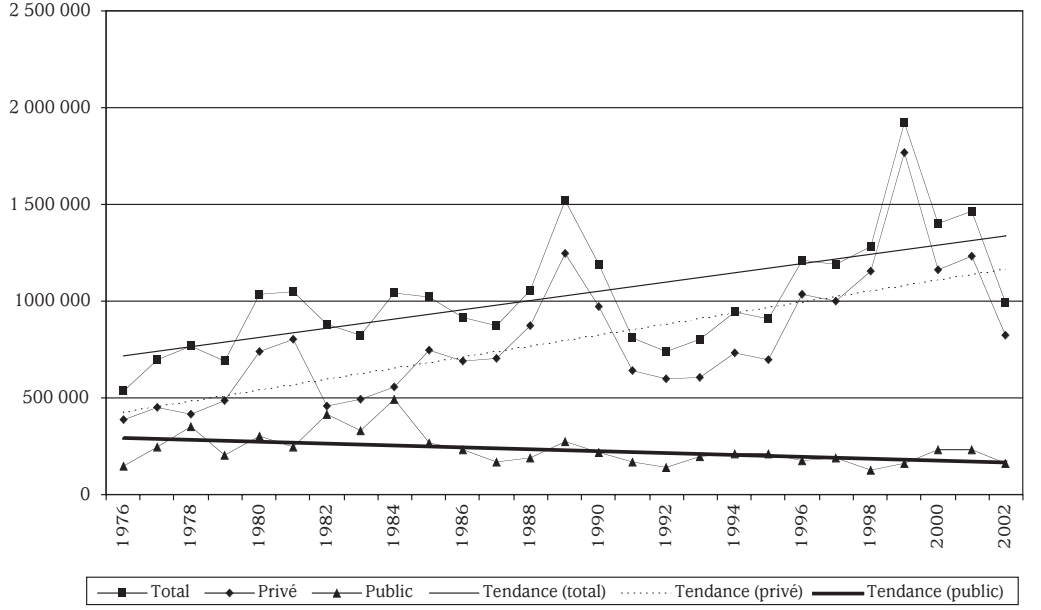
Ce sont les investissements majeurs effectués par le secteur privé qui permettent à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean de conserver sa part relative pour cet indicateur économique dans l'ensemble du Québec.

Les dépenses en investissements jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique d'une région comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean. En effet, ces investissements font croître le stock de capital physique disponible dans l'économie, c'est-à-dire l'ensemble des biens durables servant à la production d'autres biens et de services. Ces dépenses reflètent aussi, dans une certaine mesure, la perception qu'ont les agents économiques de l'avenir et ont ainsi un effet entraînant sur d'autres composantes économiques.

L'analyse de l'investissement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean[3] peut nous éclairer lorsque nous essayons d'imaginer ce que sera l'économie régionale dans vingt ans. À cette fin, nous avons compilé des données régionalisées sur l'investissement, publiées par l'Institut de la statistique du Québec, pour la période allant de 1976 à 2002. Ces données ont été exprimées en dollars constants, de façon à tenir compte de l'inflation.

La figure 3.4 montre les investissements totaux au Saguenay–Lac-Saint-Jean, en distinguant ceux du secteur privé de ceux du public. Selon une moyenne annuelle de 1,03 milliard de dollars investi dans la région, une tendance croissante de cet indicateur représentée par la ligne pointillée du graphique conduit à un investissement total moyen de 1,25 milliard en 2002, avec des pointes supérieures marquées, notamment plus de 1,8 milliard de dollars en 1999.

Figure 3.4
Dépenses en investissements, secteurs privé et public, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1976-2002 (en milliers de dollars constants de 1997)



Sources : Institut de la statistique du Québec : Investissements privés et publics, Québec et ses régions : données réelles 1976-1997 (cédérom), Perspectives révisées 2002, Perspectives révisées 2003, Banque de données des statistiques officielles sur le Québec (consultée en juillet 2004) ; Statistique Canada : CANSIM II, Tableaux 384-0021 et 384-0036. Traitement : CRDT-UQAC.

3. Il faut signaler que les limites géographiques de la région ont été modifiées en 1986 et n'incluent pas Chibougamau et Chapais.

En interprétant la part des secteurs privé et public dans les investissements, la région doit au secteur public une moyenne de 25 % des dépenses totales sous cette rubrique pendant la période observée. Quels que soient les gouvernements qui se sont succédé pendant vingt-sept ans, cette part du secteur public tend à diminuer au fil du temps pour atteindre seulement 12 % des investissements totaux en 2002, même si le domaine de l'éducation demeure vigoureux. Cet état de fait sur l'investissement public s'observe également pour tout le Québec. La diminution de la part du secteur public n'affecte donc pas uniquement le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Toutefois, la part du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans les investissements publics[4] globaux du Québec s'est rétrécie, en passant de 4,5 % à 2,35 % de 1976 à 2002. En outre, on constate que la part régionale des investissements privés du Québec est passée de 5,75 % à 3,80 % pendant cette période 1976-2002 au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Malgré cette tendance à la baisse relative des investissements privés dans la région, ceux-ci représentent désormais plus de 80 % des investissements totaux de la région.

Bref, le poids du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans les dépenses en investissements de l'ensemble du Québec a tendance à diminuer. Si la tendance n'est ni dramatique ni inéluctable, il demeure que les investissements augmentent moins vite au Saguenay–Lac-Saint-Jean que dans le reste du Québec. On peut ainsi s'attendre à ce que la région reçoive relativement moins d'investissements dans le futur. Puisque la part du secteur privé dans les investissements régionaux totaux est passée de 63 % en 1976 à 88 % en 2002, confirmant ainsi son importance future, nous avançons que le Saguenay–Lac-Saint-Jean est de plus en plus dépendant du secteur privé pour maintenir son niveau d'investissement total.

Les dépenses en investissements se répartissent différemment selon les grands secteurs d'activité que sont les secteurs primaire (agriculture, mines, forêts), secondaire (fabrication, transformation) et tertiaire (services, habitation). Dans la région, le secteur primaire représente en moyenne 6 % des investissements, le secteur secondaire, 31 % et le secteur tertiaire, 63 %. Les parts sectorielles sont relativement stables, et seul le secteur primaire affiche une légère baisse.

Au Québec, les tendances sont à peu près les mêmes, mais les parts sont différentes : le secteur secondaire y est moins important que dans la région Saguenay–Lac-Saint-Jean et le secteur tertiaire l'est davantage. On relève par ailleurs que les investissements dans le secteur primaire correspondent en moyenne à 4,29 % de l'ensemble du Québec, alors que le secteur tertiaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean obtient seulement 3,49 % des investissements québécois. En revanche, le secteur secondaire est surreprésenté par rapport à notre population en recevant une moyenne régionale de 8,15 % des investissements effectués annuellement au Québec.

4. Notons aussi que la part régionale des investissements du gouvernement fédéral a fondu comme neige au soleil, passant de 7,5 % de tous les investissements fédéraux consentis au Québec en 1977 à 1,8 % en 2002.

Il apparaît que, pendant la période observée, les investissements importants que la région a obtenus dans la première transformation des métaux a gonflé le secteur secondaire. La figure 3.4 nous permet en effet de voir trois pics importants en 1980, 1989 et 1999 lors de la construction des alumineries dont a bénéficié la région. Cependant, il est possible que, dans le futur, la structure des investissements par secteur d'activité rejoigne celle de l'ensemble du Québec, du moins dans le secteur secondaire.

En réalité, le bon niveau d'investissements dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, pendant la période 1976-2002 était tributaire de trois investissements privés majeurs auxquels se sont joints certains autres investissements privés ainsi que des investissements dans le domaine public de l'éducation.

Terminons cette rubrique en signalant que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean bénéficie dans une large mesure des investissements effectués dans des mégaprojets nordiques tels que Alouette II, Péribonka IV et Eastman actuellement. Dans le futur, d'autres méga projets nordiques sont à prévoir à Grande Baleine, à La Romaine, à Caniapiscau, à la baie d'Ungava. Pour les entreprises de la région, il s'agit de surveiller attentivement ces occasions d'affaires.

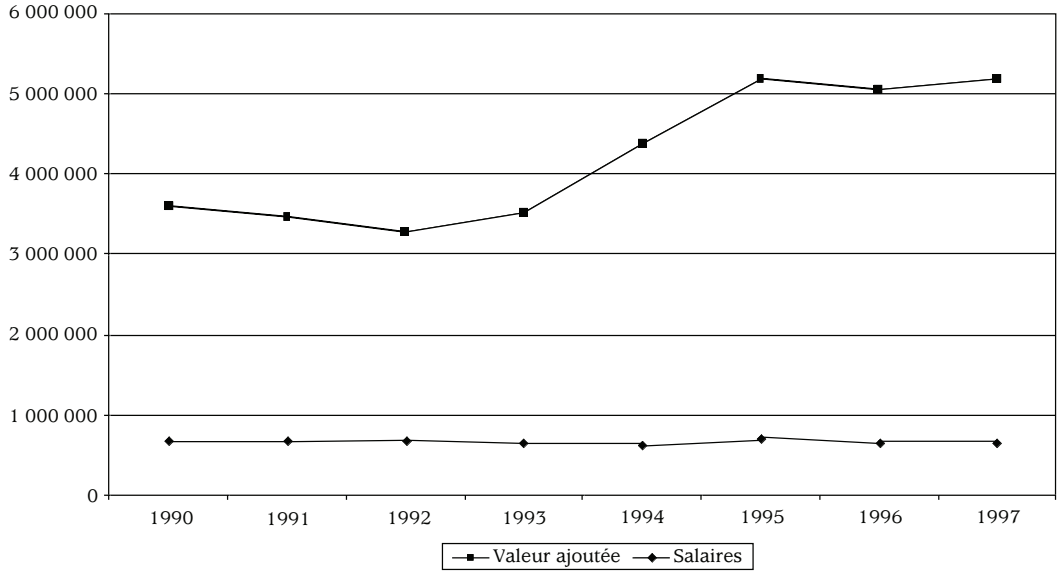
3.4. LA PRODUCTION

Les données disponibles sur la production régionale attestent d'une performance relative de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean supérieure à la moyenne québécoise, pendant la décennie 1990, confirmant que le problème économique régional ne réside aucunement dans la capacité de produire et de livrer.

Les données désagrégées sur la production régionale ne sont traditionnellement pas disponibles au Québec. Sur une longue période, il n'est possible que d'estimer la production régionale à partir de la production nationale dans les secteurs présents en région, comme les mines en Abitibi ou la pêche en Gaspésie. Par conséquent, la production à l'échelle régionale ne représente pas une donnée très fiable pour les calculs formels. Néanmoins, deux sources de données nous permettent d'établir l'évolution de cette production régionale.

De 1990 à 1997, le PIB estimé au Saguenay–Lac-Saint-Jean par Statistique Canada (figure 3.5) a d'abord régressé de 1990 à 1992, avant de progresser de 58 % pour atteindre, selon cette source de données, 5,2 milliards de dollars en 1995. Après cet important bond de croissance pendant que l'économie du Québec tournait au ralenti, la production régionale s'est stabilisée autour du niveau de 1995.

Figure 3.5
Salaires et production, activité totale du secteur manufacturier, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1990-1997 (en milliers de dollars constants de 1997)



Sources : Institut de la statistique du Québec, *Statistiques manufacturières régionales* ; Statistique Canada, *CANSIM II, Tableau 384-0036*. Traitement : CRDT-UQAC.

Récemment, Lemelin et Mainguy, de l'INRS-UCS[5], a effectué une estimation du produit intérieur brut des 17 régions administratives du Québec pour la période 1997-2000 à partir d'une méthode novatrice et rigoureuse basée sur l'estimation de la valeur ajoutée au prix de base.

En 1997, le PIB estimé au Saguenay–Lac-Saint-Jean selon cette source de données fut de 6 294 225 milliards de dollars, soit 3,6 % de la production québécoise. La différence entre la production de Statistique Canada et celle de Lemelin réside dans le choix méthodologique. Selon la méthode utilisée par Lemelin et Mainguy[6] (2005), cette production régionale a bondi de 21 % de 1997 à 2001, alors que la croissance de la production pour tout le Québec avait été établie à 19 % pendant cette même période par les auteurs.

Malgré les différences de méthodes et de résultats, on peut avancer que la production au Saguenay–Lac-Saint-Jean est non seulement à la hausse de 1992 à 2000, mais que celle-ci semble nettement plus forte que la croissance de l'ensemble du

5. Institut national de recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société.
6. A. Lemelin et P. Mainguy (2005), *Estimation du produit intérieur brut régional des 17 régions administratives du Québec 1997-2000*, Institut de la statistique, août.

Québec. Bien que la période considérée soit très courte pour une analyse valable de la tendance, il apparaît pour le moment que la part régionale dans la production nationale soit en augmentation, mais demeure encore un peu en dessous de la part de la population, soit 3,8 % de la population du Québec.

En observant l'évolution des secteurs régionaux selon une méthode inductive, on constate que la production d'aluminium primaire a plus que doublé, passant de 450 000 à 1 000 060 tonnes métriques entre 1981 et 2001, avant de descendre un peu depuis 2001 avec la fermeture des cuves Söderberg du complexe Arvida en janvier 2005. Les minéraux non métalliques se situent légèrement en baisse de production au cours de la décennie 1990, mais redeviennent en croissance durant la décennie 2000. Du côté des pâtes et papiers, notre enquête nous permet de relever une très légère hausse de la production pendant ces deux décennies isolées. Après un bond vertigineux dans les années 1960 et 1970, la production de bois d'œuvre semble relativement stable depuis cette période, malgré des fluctuations annuelles importantes en fonction de la conjoncture du marché américain. L'agroalimentaire semble aussi en stabilité de production malgré la diminution du nombre de producteurs. Du côté des activités de deuxième et de troisième transformation de l'aluminium (fils, tubes, vélos…) et du bois (panneaux, poutrelles, planchers…), nous avons vu qu'elles se multipliaient au cours des dernières décennies en fonction de la demande du marché et des technologies disponibles.

En somme, à travers une production en croissance relative au Saguenay–Lac-Saint-Jean, il apparaît que la plus importante hausse régionale se situe principalement dans le secteur de l'aluminium primaire. La région participe de fait de plus en plus à l'effort tant désiré, puisque désormais trop faible, de création de richesse au Québec.

3.5. LES REVENUS

Si le revenu moyen disponible des travailleurs québécois tend à diminuer légèrement en dollars constants entre 1973 et 2002, force est de constater que ce phénomène d'appauvrissement réel est encore plus présent au Saguenay–Lac-Saint-Jean tout en devenant tout à fait dramatique sur la Côte-Nord.

Selon les *Études économiques régionales de Desjardins*[7], la situation financière des ménages s'est détériorée en 2004 au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Près de 820 personnes ont déposé leur bilan en cours d'année, soit une augmentation de 20 % par rapport à 2003. Ce ratio n'ayant augmenté que de 2,8 % pour l'ensemble du Québec, la situation économique de la région se détériore davantage sous cet indicateur, malgré une conjoncture économique favorable actuellement sous l'angle de la production. Les fermetures

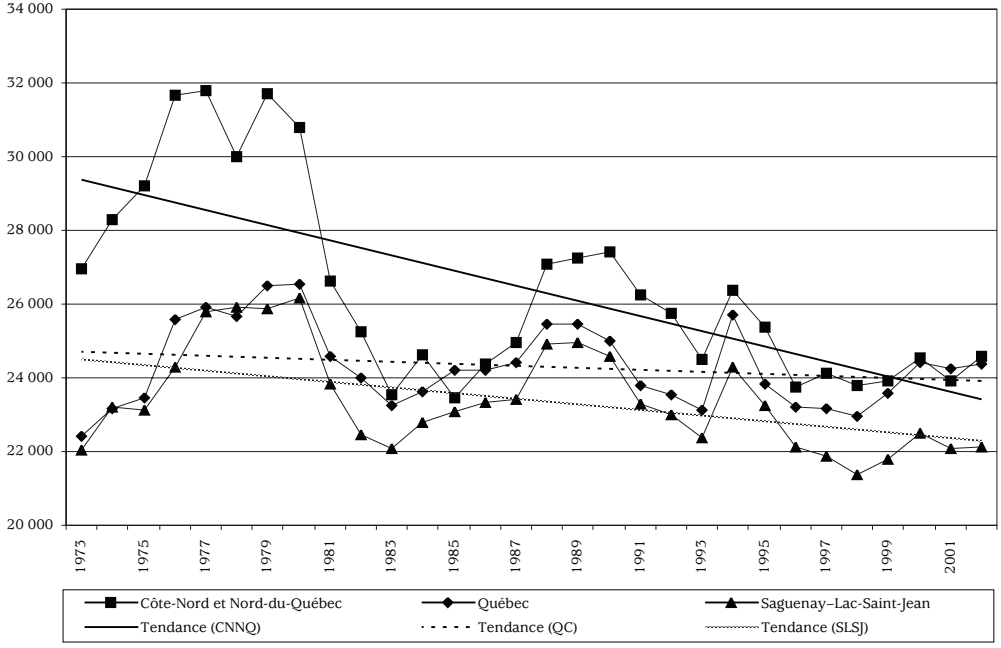
7. Vol. 3, nº 2, 2005.

récentes d'usines expliqueraient en partie cette situation financière générale des ménages en 2004. Notons que la région a atteint son plus haut niveau de faillite personnelle en 1995, année cruciale de la dernière récession économique.

Les données de Statistique Canada montrent que le revenu personnel moyen par habitant augmente progressivement, en dollars courants, au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il a atteint 25 421 $ en 2004, alors que le revenu personnel moyen disponible (après impôt) s'élevait à 18 760 $. Ce revenu personnel disponible correspondait à une moyenne québécoise de 21 649 $ en cette même année 2004. On peut donc avancer que le travailleur moyen de la région s'enrichit certes, mais qu'il est bien moins à l'aise que le travailleur moyen québécois. Cet écart de revenu semble par ailleurs progresser au fil du temps.

En dollars constants de 1992, en effet, on remarque à la figure 3.6 une tendance à l'appauvrissement léger réel du travailleur québécois moyen qui voit ses gains salariaux grugés par l'inflation sur une longue période. On constate aussi que les habitants

Figure 3.6
Revenu moyen des contribuables, Québec et quelques régions, 1973-2002 (en dollars constants de 1992)



Sources : Québec, *Ministère des Finances, Statistiques fiscales des particuliers* ; Statistique Canada, CANSIM, Tableau 326-0002. Traitement : CRDT-UQAC

du Saguenay–Lac-Saint-Jean, qui bénéficiaient d'un revenu moyen égal à la moyenne québécoise en 1973, s'appauvrissent considérablement depuis, notamment entre 1980 et 1985. Bref, les travailleurs québécois voient leur revenu moyen réel diminuer, en particulier au Saguenay–Lac-Saint-Jean et surtout sur la Côte-Nord, où la diminution apparaît très marquée dans cette région génératrice jadis de revenus bien supérieurs à la moyenne québécoise. Ainsi, l'adage à propos des importants revenus versés aux travailleurs en périphérie était vrai au début de la période observée, mais il est désormais faux dans le cas des deux régions illustrées dans le graphique.

Cette situation de perte de revenu moyen régional par habitant sur une longue période s'explique en grande partie par la perte nette, depuis 1980, d'emplois industriels généralement bien rémunérés, alors que la création d'emplois nouveaux concerne surtout le secteur tertiaire beaucoup moins rémunérateur. En réalité, les quelques dizaines de milliers d'emplois nouveaux créés au Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le secteur tertiaire depuis 1980 ont malheureusement fait baisser la moyenne du revenu des travailleurs dans une région réputée pour ses salaires industriels relativement élevés jadis, mais désormais proportionnellement moins nombreux.

3.6. L'ENTREPRENEURSHIP

Autrefois renommée pour son entrepreneuriat dynamique et ses entreprises florissantes, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'est plus que l'ombre d'elle-même. L'effritement de ce facteur de développement endogène est évident. Et il devient fort difficile d'envisager des jours meilleurs.

Au Québec, l'explosion entrepreneuriale au cours des années 1960 et 1970 représente l'une des principales caractéristiques du modèle québécois de développement qui s'est construit pendant la Révolution tranquille. À la faveur de l'arrivée sur le marché du travail des babyboomers mieux éduqués que la génération précédente ainsi que de la mise en place de certaines conditions de soutien par les gouvernements supérieurs, un très bon taux de création d'entreprises fut observé à cette époque en causant une rupture dans la trajectoire entrepreneuriale du Québec.

Si l'élite entrepreneuriale poursuit actuellement sa course avec les grandes familles Coutu, Beaudoin, Dutil, Lemaire, Péladeau, Saint-Pierre, Pomerleau, Godin, etc., cela n'empêche pas les spécialistes de relever un affaiblissement actuel de l'entrepreneuriat au Québec. Pourtant, le Québec aurait bien besoin d'une nouvelle vague entrepreneuriale pour renouveler son modèle original de développement qui s'épuise, de l'avis de plusieurs analystes. En 2002, les intentions individuelles de créer une entreprise étaient de 7 % au Québec, alors que ce ratio était de 14 % dans le reste du Canada.

Le Québec semble désormais beaucoup moins entrepreneurial qu'auparavant. Le groupe d'âge 18-24 ans crée dix fois moins d'entreprises au Québec que dans le reste du Canada. S'il n'est pas simple de mesurer les causes de ce recul des indices

entrepreneuriaux mesurés par le GEM (Global Entrepreneurship Monitor) au Québec, il demeure que la forte poussée d'intégration économique sectorielle, l'importante présence du gouvernement dans l'économie, la faible démographie, la culture lyrique, les comportements des grandes entreprises représentent toutes des conditions générales peu favorables à l'émergence de nouvelles entreprises. Même la fameuse Beauce, reconnue pour ses PME et son entrepreneuriat, ne semble plus performer aussi bien qu'auparavant. En 2004, l'indice de l'activité entrepreneuriale GEM était de 7,4 % au Québec.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, cet indice d'activité entrepreneuriale affichait en 2004 la faible performance de 4,4 %, soit l'une des plus faibles du Québec après la Côte-Nord et la Gaspésie. Le déclin démographique explique sûrement en bonne partie cette faible performance. Il apparaît, selon l'analyse de Nathaly Riverin[8], qu'il s'agit largement, dans cette région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, d'un entrepreneuriat de nécessité qui est généralement plus intense lors des récessions et qui se résorbe lorsque la conjoncture économique est plus favorable. Dans le cas de cette région, cette dite « nécessité » caractérise l'entrepreneuriat même en période de conjoncture favorable puisque le taux de chômage demeure élevé.

Selon le bulletin BMO (vol. 4, octobre 2005) de la Banque de Montréal, la Communauté métropolitaine de Saguenay témoigne de la pire performance canadienne, après Saint-John, Terre-Neuve, en matière de croissance de sa masse d'entreprises étant donné notamment une perte nette de –5 % de ses entreprises avec employés rémunérés. Saguenay ne compte que 50 PME par tranche de 1 000 habitants, alors que ce ratio atteint 92 à Calgary, 69 à Montréal, 66 à Sherbrooke et 57 à Trois-Rivières.

Les entrepreneurs locaux et régionaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean sont traditionnellement excellents. Certaines entreprises comme celles des Sirois, Godin, Morin, Lamarre, Tremblay sont même devenues de grandes entreprises nationales et internationales. Mais il faut bien reconnaître que la population régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'est désormais que peu entrepreneuriale, particulièrement à Saguenay où l'indice entrepreneurial est négatif depuis plusieurs années.

En réalité, l'entrepreneuriat local et régional s'est affaibli au fil des années. Récemment encore fut constaté un très faible indice comparatif à propos des travailleurs autonomes qui représentent une forme d'entrepreneuriat possédant pourtant de nombreuses vertus.

8. N. Riverin (2005), « Les dix maux de l'entrepreneuriat au Saguenay–Lac-Saint-Jean », présentation Power Point devant le groupe Vision Saguenay 2025, <www.uqac.ca/vsag2025>.

Les plus âgés parmi nous se souviennent de la forte intensité entrepreneuriale qui régnait dans la région pendant les années 1950, 1960 et 1970. Chicoutimi avait alors la réputation d'être la capitale des voitures Cadillac, symbole par excellence de la réussite entrepreneuriale. Ces décennies passées de forte croissance économique et de modernisation des moyens de production furent une période d'explosion d'entrepreneurs issus essentiellement des classes agricole et forestière (classes de ressources humaines débrouillardes et indépendantes) et qui ont investi dans le commerce, les services et la fabrication. L'agriculture et la forêt étaient alors, grâce à la modernisation des équipements, en surplus de main-d'œuvre autonome, courageuse et peu qualifiée. L'explosion fut possible aussi grâce à des barrières à l'entrée (capitaux, savoir-faire, etc.) très peu contraignantes ainsi qu'à un marché de consommation non seulement en pleine expansion, mais relativement bien protégé de la concurrence extérieure par la distance qui favorisait plus qu'aujourd'hui la substitution régionale de produits importés. Depuis, force est de constater un effritement de l'entrepreneuriat local et régional dans tous les secteurs jadis dynamiques, y compris l'alimentation, la restauration et les merceries.

Les conditions contemporaines faites à l'entrepreneuriat sont certes bien différentes. Alors que 60 % des entreprises au Canada sont créées par des gens âgés entre 18 et 35 ans, cette catégorie démographique quitte massivement la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Parmi ceux qui restent, seulement 13,6 % ont l'intention de créer leur entreprise, alors que ce ratio atteint 18 % pour l'ensemble du Québec.

En réalité, l'exode des jeunes ressources humaines fait très mal à l'entrepreneuriat régional. De surcroît, l'envahissement massif des activités économiques locales et régionales par des succursales de grandes chaînes nationales dans la majorité des secteurs économiques rend le marché très compétitif pour les entrepreneurs locaux et régionaux. Il devient en effet fort difficile de lancer une nouvelle fromagerie, une scierie, un restaurant, un marché d'alimentation, une quincaillerie, une concession automobile. En outre, notre culture ouvrière plutôt revendicatrice offre beaucoup moins de modèles entrepreneuriaux en ne stimulant que très peu la « contagion entrepreneuriale ». On peut avancer que la population régionale cultive la dépendance en quémandant encore et toujours le développement d'en haut, soit issu de la grande entreprise ou des gouvernements supérieurs. Il s'agit là d'une réalité observée par plusieurs experts, mais encore largement niée par les élites locales et régionales.

Dans le contexte actuel d'un déclin démographique, du vieillissement de la population ainsi que de fortes barrières à la création d'entreprises dans un contexte de concurrence qui demande beaucoup de capitaux et de savoir-faire dès le démarrage, il est difficile d'envisager un avenir intéressant pour l'entrepreneuriat local et régional au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

3.7. LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

Malgré la multiplication des petits Fonds disponibles pour le financement d'initiatives locales et régionales, peu de liquidités existent au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour les projets de production de taille moyenne, soit pour les investissements de quelques dizaines de millions de dollars.

Question cruciale s'il en est une dans la région, le financement du développement a toujours été une préoccupation majeure, même si son traitement par la classe d'affaires a laissé peu de traces dans la mémoire collective. Le banquier Dubuc, qui a œuvré au début du XXe siècle, mériterait à lui seul une biographie pour rappeler notamment ses démarches économiques, ses montages financiers, ses sollicitations de financiers, ses difficultés, ses alliances avec le grand capital de l'époque, etc., pour obtenir du financement dans une région périphérique faisant face à des contraintes imposantes pour réaliser ses projets de développement. Si insuffisamment d'encre a coulé sur cet épisode, les historiens Girard et Perron[9] nous apprennent tout de même que le richissime américain Dukes a passablement hypothéqué sa fortune dans un vaste chantier pour harnacher le lac Saint-Jean à l'Isle-Maligne, ce qui était à l'époque un projet très audacieux. Ils nous apprennent aussi partiellement comment Alcan a bénéficié de privilèges considérables pour son implication dans le développement régional, en particulier lors d'un important investissement en 1941 lui permettant de multiplier par sept sa production d'aluminium primaire.

Si le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean fut largement financé de l'extérieur, il demeure tout de même que les épargnes locales furent aussi sollicitées, en particulier au sein des petites entreprises. C'est ainsi que l'Almatois Jacques Gagnon a mis en place, au cours des années 1960, un outil financier original sous la forme d'une Caisse d'entraide économique. Une crise de liquidités et un scandale conséquent ont malheureusement eu raison de ce mécanisme d'appropriation financière dans la région au début des années 1980. Furent ensuite créés la SODEQ Sagamie (Société de développement économique du Québec), le fonds Amisk (1979), la société en commandite SOCCRENT en 1986 qui est devenue désormais Pluri-capital, le Fonds d'investissement en capital de risque Desjardins en 1985 ainsi que le Fonds de solidarité de la FTQ (Fédération des travailleurs du Québec). Ces fonds cohabitent actuellement avec d'autres plus récents et moins importants reliés aux SOLIDE (Sociétés locales d'investissements et de développement) et aux SADC (Sociétés d'aide au développement des collectivités), sans oublier le Fonds minier, le Fonds d'aide aux entreprises, le Fonds du GAMAP (Groupe d'application des matériaux et du papier), le Fonds du CIDEL (Centre d'innovation et de développement expérimental). D'autres fonds attachés à des programmes gouvernementaux ont existé ponctuellement dans la région. Récemment, le

9. C. Girard et N. Perron (1995), *Histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.

gouvernement du Québec a ajouté un autre Fonds d'initiatives économiques régionales (FIER) qui détient un capital d'envergure moyenne en comparaison des autres fonds disponibles dans la région.

En analysant les nombreux petits et moyens fonds disponibles pour le financement d'initiatives ayant un impact en matière de développement local et régional au Saguenay–Lac-Saint-Jean, on voit qu'aucun d'eux ne possède une envergure suffisante pour se spécialiser dans le financement de projets de taille importante, soit de plusieurs dizaines de millions de dollars. Dans le contexte technologique actuel où les initiatives intéressantes en matière de production et d'emplois nécessitent un financement généralement substantiel, nul doute qu'un fonds régional de grand calibre offrirait un levier financier fort utile pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean.

3.8. L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES

Malgré l'apparence d'innovation que donnent plusieurs entreprises à forte intensité technologique, en réalité, les PME régionales ne sont pas vraiment innovatrices.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède peu d'indicateurs et aucun indice réel à propos de l'innovation. L'innovamétrie progresse mais demeure encore embryonnaire. Un bilan technologique régional 02 fut effectué en 1984 sous l'égide du Conseil de la science et de la technologie du Québec. L'exercice fut particulièrement utile dans la mesure où très peu de statistiques étaient alors disponibles. Une décennie plus tard, un document pertinent de Belley[10] a permis de jeter des éléments sinon de remise à jour, du moins d'analyse à grands traits du chemin parcouru. On y constate notamment que les progrès sont considérables dans l'adoption des technologiques par les entreprises des secteurs primaire, secondaire et tertiaire. En 2001, le Rapport de conjoncture du Conseil de la science et de la technologie du Québec permet lui aussi de tracer les grandes lignes de l'évolution technologique et du progrès du système d'innovation dans la région Saguenay–Lac-Saint-Jean. D'autres études plus spécifiques ont aussi été menées dans un esprit de saisie du système régional de l'innovation en faisant évidemment face à la difficile mesure d'indicateurs et d'indices globaux fiables. En fait, nous ne savons que très peu de chose sur la réalité innovatrice régionale, si ce n'est que le système public de soutien semble relativement présent. Nous y reviendrons plus loin.

Il apparaît clair que les grandes entreprises régionales telles que Alcan, les papetières, Nutrinor, les scieries, Hydro-Québec adoptent assez rapidement les nouvelles technologies grâce aux efforts consentis à la R-D ainsi qu'à l'achat de brevets, inventions et autres formes d'inputs. La présence de ces grandes unités de production qui investissent considérablement dans les technologies élève les ratios généraux, sans

10. M. Belley (1994), « Le bilan technologique du Saguenay–Lac-Saint-Jean : quelques réflexions, note de recherche, UQAC.

nécessairement que le reste du tissu économique suive le mouvement d'innovation. Certes, les PME qui fournissent des biens et services à ces grands donneurs d'ordres s'adaptent obligatoirement aux changements technologiques. De même, les petits producteurs dans l'agriculture et la forêt se montrent relativement ouverts aux technologies et techniques en achetant des équipements auprès des fournisseurs. Mais les entreprises régionales ne sont pas si intenses en technologie ni aussi innovatrices que la moyenne régionale le laisse croire.

À vrai dire, il semble exister une dichotomie entre, d'une part, un petit groupe d'innovateurs ayant une taille relativement importante en général et, d'autre part, un grand groupe de petites entreprises peu innovatrices. À titre d'exemple, les PME régionales se positionnent parmi les plus faibles utilisatrices d'Internet au Québec, alors qu'il existe des grandes entreprises dont les activités sont entièrement informatisées, notamment une unité de services haut de gamme CGI. D'ailleurs, si plusieurs utilisateurs individuels naviguent beaucoup sinon énormément, il demeure que les ménages sont relativement peu « branchés » au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Entre ces deux mondes distincts dans l'utilisation de la technologie informationnelle, la masse des utilisateurs moyens ne semble pas au rendez-vous.

Selon la classification de l'OCDE basée sur l'intensité technologique de R-D, environ 15 % des emplois de la région relèvent des secteurs de haute et moyenne-haute technologie, comparativement à 25 % dans l'ensemble du Québec ; ce qui place le Saguenay–Lac-Saint-Jean au 15e rang parmi les 17 régions administratives[11]. De fait, 50 % des emplois dans la région relèvent d'une faible intensité technologique. En revanche, la région affiche un très bon ratio pour les établissements accrédités ISO, alors qu'elle occupe le deuxième rang au Québec pour ses PME manufacturières à forte croissance.

Avec toutes ces données éparses, il est évidemment difficile de poser un diagnostic général de l'innovation régionale. D'abord, parce que la présence de grandes entreprises innovatrices (et leurs fournisseurs) biaise les données générales en haussant les ratios établis avec des statistiques. Autour de 60 % des emplois manufacturiers de la région se retrouvent dans les papetières, les scieries et les alumineries. Ensuite, parce que la liaison entre la technologie adoptée et l'innovation fertilisée, sous la forme de nouveaux produits, nouveaux services, nouvelles méthodes de production, nouveaux projets, n'est pas évidente du tout. Au-delà des technologies disponibles en réalité, les innovations sont en général portées par des entrepreneurs, des promoteurs qui font le lien avec des occasions offertes sur le marché. Or, nous avons vu que ces entrepreneurs sont justement une denrée rare dans la région, de même que les PME ouvertes sur les marchés extérieurs[12] pour y déverser leurs innovations éventuelles.

11. Conseil de la science et de la technologie du Québec (2001), « Rapport de conjoncture 2001 : pour des régions innovantes », Québec.
12. B. Minier (2004), « Le système régional d'innovation, une nouvelle forme de gouvernance de l'innovation pour renverser les tendances et créer de la valeur », Présentation Power Point, colloque Vision Saguenay 2025.

Dans l'ensemble, en considérant de surcroît le nombre de brevets annuels qui se situent en dessous de la moyenne québécoise, le faible nombre d'établissements actifs en R-D, la faiblesse des investissements consentis en machineries et en équipements, la part régionale inférieure à la moyenne québécoise en matière de personnel scientifique et technique ainsi que le faible nombre d'établissements manufacturiers exportateurs, nous ne pouvons aucunement conclure que le tissu industriel régional est innovateur. Mis à part les grandes entreprises et leurs fournisseurs directs, nous avançons que les entreprises régionales sont peu ou moyennement innovatrices.

3.9. LA DÉSAPPROPRIATION DU SECTEUR PRIVÉ

Le mouvement lourd d'érosion de la propriété locale et régionale des activités économiques a des effets négatifs considérables sur l'économie régionale, notamment en participant à la réduction de son autosuffisance et de sa capacité d'impulsion endogène de son développement.

D'abord historiquement formée dans la deuxième moitié du XIXe siècle, ensuite renforcie au cours des trois premières décennies du XXe siècle, et finalement tout à fait consolidée pendant les décennies 1950, 1960 et 1970, la traditionnelle classe entrepreneuriale du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'amenuise comme peau de chagrin depuis vingt-cinq ans.

Il s'agit d'une autre composante de la rupture économique vécue dans cette région et associée au contre-cycle amorcé au tournant des années 1980. En fait, le Saguenay–Lac-Saint-Jean est de moins en moins propriétaire de ses entreprises dont les activités économiques sont de plus en plus intégrées par des succursales de grandes entreprises extérieures, souvent internationales ou multinationales.

Stimulé par divers facteurs reliés aux nouvelles technologies, à la mondialisation des marchés, à la mainmise de la finance sur l'économie, aux nouveaux modes de consommation, le mouvement d'intégration sectorielle des activités économiques régionales par des entreprises extérieures élimine conséquemment de plus en plus la propriété locale et régionale. Si le bois d'œuvre, la quincaillerie et l'alimentation furent les premiers secteurs touchés directement, le mouvement s'étend désormais à l'agro-alimentaire, à la restauration, aux stations d'essence, aux merceries, aux services spécialisés, etc. Et l'intégration économique s'attaque actuellement aux derniers bastions endogènes de l'économie régionale, à savoir les propriétés agricoles, les immeubles à logements, les salons de coiffure, etc.

Ce phénomène de désappropriation régionale au regard des entreprises produit, selon notre analyse, quatre types d'effets négatifs distincts bien qu'interreliés.

D'abord, l'intégration des activités économiques locales et régionales par des grands groupes accentue la perte d'emplois qualifiés et très qualifiés que l'on retrouve dans les sièges sociaux désormais localisés à Montréal, Toronto, New York. Ces emplois de qualité, bien rémunérés, n'alimentent donc plus les circuits économiques régionaux.

En outre, ils ne participent plus à l'enrichissement d'une masse critique d'expertises pointues dont toute région a besoin pour soutenir l'innovation et la production dans ses activités économiques.

Ensuite, les succursales d'entreprises extérieures s'insèrent généralement moins bien dans le tissu économique régional, notamment sous l'angle d'une demande moindre de biens et services spécialisés sur les lieux. En d'autres termes, les succursales établies en région suscitent moins d'achats au Saguenay–Lac-Saint-Jean que les entreprises à propriété régionale.

Avec cette intégration économique, on comprend en outre que l'économie régionale subisse une perte d'accès à divers réseaux reliés aux technologies, aux marchés, aux fournisseurs, à de nouvelles occasions d'affaires en partenariat, etc. Car ces réseaux sont généralement tissés par la tête de la hiérarchie des entreprises, donc par les sièges sociaux localisés désormais dans les grands centres urbains.

Finalement, les profits et les rentes tirés des activités économiques à propriété extérieure suivent en sens inverse le chemin emprunté par les biens importés. Ainsi, les fuites financières qui représentent un fléau pour toute économie régionale s'accélèrent au Saguenay–Lac-Saint-Jean. De manière imagée, le trou dans le fond du seau qui est rempli par les exportations s'agrandit constamment. En conséquence, la région n'arrive plus à maintenir un niveau d'épargne régionale suffisant pour alimenter de bons taux d'investissements. Ainsi moins alimenté d'investissements endogènes, le taux de croissance économique régionale demeure trop faible pour contrer les importantes pertes démographiques causées notamment par l'exode des jeunes.

Certains outils collectifs furent mis en place pour lutter contre cette désappropriation locale et régionale. Soulignons en particulier les coopératives, dont Nutrinor et STASS, les incubateurs d'entreprises, les centres de R-D, la Société des fabricants régionaux, le Réseau des scieries indépendantes et évidemment Pluricapital. Certes très utiles et bénéfiques, ces outils apparaissent insuffisants actuellement. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean serait bien avisé de rechercher d'autres outils collectifs de lutte contre la désappropriation, car on peut aisément prévoir que ce mouvement d'intégration économique va continuer son œuvre de désappropriation de l'économie régionale par l'intégration des derniers segments qui demeurent encore de propriété locale, notamment l'agriculture, les services personnalisés, les opérations forestières, les accommodations. D'un autre côté, on peut penser que le mouvement de désappropriation est si avancé qu'il tire inévitablement à sa fin, mais il demeure fort difficile de prévoir le seuil à partir duquel un virage de réelle réappropriation régionale se fera. Toutefois, il existe une force en ce sens actuellement dans les boulangeries artisanales, les fromageries spécialisées, l'élevage exotique et certains segments de l'agriculture. À ce sujet, le secteur de la transformation de l'aluminium a démontré un dynamisme fort intéressant au cours des deux dernières décennies avec l'émergence d'une nouvelle classe d'industriels en apprentissage collectif dans leurs savoir-faire.

Pour éventuellement enclencher un processus de réappropriation régionale, il devient à notre avis impératif d'inventer un nouveau mécanisme institutionnel. Celui-ci devra non seulement être doté d'un imposant levier financier et d'une riche expertise, mais aussi d'une réelle capacité d'implication de l'élite économique et de mobilisation de la relève entrepreneuriale.

3.10. LA GRAPPE ALUMINIUM

Si la production primaire d'aluminium est concurrentielle dans la région, la structuration de la filière industrielle ne s'effectue que très lentement malgré les efforts publics et privés consentis pour soutenir ce secteur d'activité économique.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean jouit de plusieurs avantages dans le secteur de l'aluminium, à commencer par son bassin hydroélectrique qui fut le principal facteur de localisation de la compagnie Alcan devenue, depuis, le deuxième producteur d'aluminium primaire au monde. Cette production a plus que doublé depuis vingt ans dans la région avec l'implantation des usines à La Baie, Laterrière et Alma, alors que l'emploi relié à cette production a chuté du tiers sous l'impact des nouvelles technologies désormais utilisées.

Ainsi, les quatre complexes de l'aluminium de la région produisent 1 050 000 tonnes de métal primaire (2003), correspondant à 45 % de la production québécoise et à 5 % de la production mondiale. Cette activité occupe près de 6 500 personnes dans des emplois de qualité, dont 3 735 travailleurs directement associés au processus de production. Pour ce faire, Alcan bénéficie d'un excellent avantage relié à l'utilisation du bassin hydrographique régional qui lui permet de tirer son énergie à tarifs tout à fait préférentiels.

En matière de soutien technique, Alcan possède son propre centre de R-D qui est, du reste, relativement important. Avec quelques chaires universitaires dédiées à cette industrie, certains programmes gouvernementaux de formation bien ciblés, trois centres de recherche publique, un centre régional de haute technologie, quatre collèges professionnels attentifs à la demande du marché du travail et plusieurs entreprises technologiques, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (principalement le corridor Alma–La Baie) abrite la plus grande concentration d'expertise en aluminium, au kilomètre carré, dans toute l'Amérique du Nord. La construction récente du CTA (Centre des technologies de l'aluminium) et celle plus actuelle du pavillon du CURAL (Centre universitaire de recherche sur l'aluminium) sur le campus de l'UQAC renforcent encore davantage la position régionale dans ce créneau industriel.

On relève ainsi dans cette région la présence de nombreux éléments situés en aval de la filière industrielle, qui fournissent en principe les intrants nécessaires aux activités de transformation du métal primaire. Ils représentent, de fait, la base effective d'un éventuel véritable « district industriel » spécialisé dans l'aluminium, à l'image de

celui qui fut imaginé plus généralement au début du XXe siècle par les pères de l'industrialisation régionale, dont messieurs Dubuc, Guay et Duke sont des figures de proue. Qu'en est-il aujourd'hui de ce district ?

En matière de première transformation de l'aluminium, il existe en 2004 six entreprises qui assurent 375 emplois, dont quatre unités de laminage (362 emplois) et deux autres unités dans le moulage (13 emplois). Puisqu'à l'échelle du Québec 11 et 29 établissements œuvrent respectivement dans le laminage (1 536 emplois) et le moulage (2 448 emplois), cela signifie que le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède une part relativement faible de la première transformation québécoise, soit 9,4 % des emplois, et ce, en dépit de la disponibilité des intrants tels que la matière première et l'expertise.

Dans les opérations de deuxième et troisième transformation de l'aluminium, 27 entreprises sont présentes en 2004 au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Douze d'entre elles furent créées entre 1980 et 1989, alors qu'une autre douzaine sont apparues après 1990. Parmi celles-ci, 41 %, 37 % et 22 % œuvrent respectivement dans la construction, les équipements et le transport. Ces entreprises offrent un total de 818 emplois, dont 59 %, 30 % et 11 % respectivement dans les équipements, la construction et le transport. Si l'on considère qu'à l'échelle du Québec il existe 541 entreprises bien présentes dans la deuxième et la troisième transformation de l'aluminium (20 531 emplois), on peut dire que le district industriel souhaité dans ce créneau au Saguenay–Lac-Saint-Jean occupe une part encore relativement faible de ces segments en aval de la filière de production, avec seulement 4 % des emplois reliés, du Québec.

De toute évidence, les éléments de base du « district de l'aluminium », même s'ils sont bien présents au Saguenay–Lac-Saint-Jean, ne soutiennent que très peu la deuxième phase de l'industrialisation. En effet, selon notre mesure comparative, le district ou la grappe de l'aluminium est encore au tout début de sa phase d'implantation au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Pour tout dire, il s'agit d'un embryon de district industriel dans ce créneau pourtant bien pourvu en aval de la filière de production. Puisque le Québec occupe une place considérable dans l'industrie mondiale de l'aluminium et qu'il ne transforme que 23 % de sa production, il est logique d'avancer que le potentiel de développement de cette filière est excellent, notamment au Saguenay–Lac-Saint-Jean qui renferme une masse critique importante d'expertise pour l'innovation dans les activités de deuxième et troisième transformation. Par conséquent, tous les espoirs industriels semblent permis *a priori*. Mais, comme disent les économistes, les faits ont la tête dure jusqu'à maintenant. Peut-être l'expertise de la région est-elle encore trop occupée à soutenir la production primaire.

À cet effet, la désignation en 2002 de la Vallée de l'aluminium accompagnée d'allègements fiscaux du gouvernement provincial ainsi que la mise en place par Alcan d'un Bureau industriel régional en 2004 arrivent à point nommé pour relever d'importants défis. Parmi ceux-ci, il y a bien sûr le maillage des principaux acteurs déjà présents dans la région. Le réseau Trans-Al activé par le CQRDA (Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium) représente une excellente initiative en ce sens.

Aussi, de petits événements ponctuels tels que colloques, salons, séminaires et autres « happenings » ont lieu régulièrement. Des visites industrielles sont aussi organisées, autant dans la région qu'à l'extérieur. Bref, les principaux acteurs régionaux de l'industrie sont en contexte d'interaction, interaction qui, en principe, favorise la créativité et l'innovation dans la filière de production.

Au moment où le reste du Québec questionne les avantages consentis à la région dans ce créneau de l'aluminium, la réflexion des principaux acteurs régionaux à propos des avancées concrètes au cours des dernières années dans la lente structuration de cette filière de production se révèle tout à fait pertinente. Malgré l'excellence de la réflexion individuelle de nos experts, plusieurs questions méritent qu'on s'y attarde collectivement. Soulignons notamment l'enjeu de la prospection systématique de technologies, de capitaux et de promoteurs pour lequel les réponses actuelles semblent insatisfaisantes. Signalons en outre l'enjeu de l'accessibilité optimale des PME à la matière première dans le contexte où le producteur régional ne réussit pas actuellement à satisfaire entièrement la demande de ses diverses filiales qui œuvrent un peu partout sur la planète dans la transformation. D'autres questions méritent notre attention collective, notamment, la question soulevée actuellement par les scientifiques sur le rôle effectif des catalyseurs qui œuvrent à la structuration des filières industrielles dans les cas étudiés en Europe, en Amérique et en Asie.

Comme, d'une part, le Saguenay–Lac-Saint-Jean est tout à fait concurrentiel dans la production primaire de l'aluminium et que, d'autre part, notre masse critique d'éléments en aval de la filière ne semble pas pour l'instant donner l'élan souhaité à ce créneau industriel, les nouvelles réponses offertes par nos experts désignés sont certes appréciées.

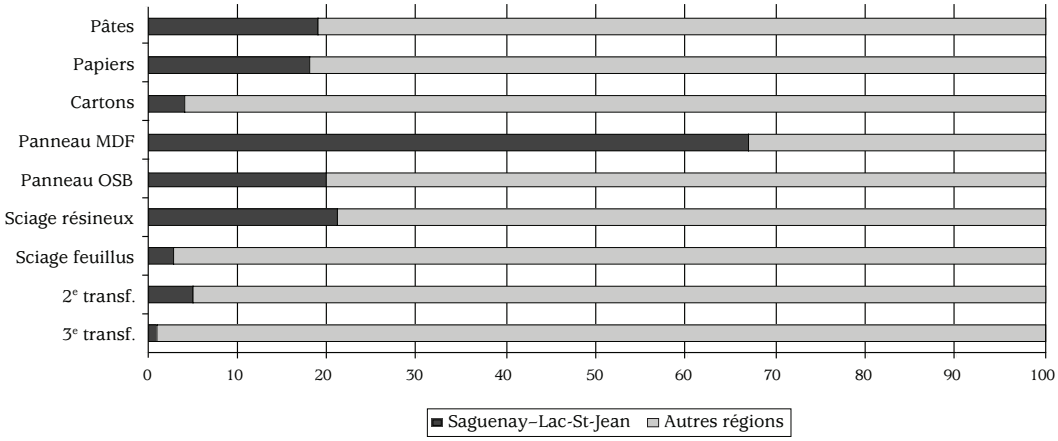
3.11. LA FILIÈRE FORÊT

Le secteur de la forêt fait face à des défis très importants dans la région, comme dans l'ensemble du Québec. Pour les relever adéquatement, les experts et les acteurs devront innover sous de nombreux aspects vitaux de cette industrie.

Si la traite des fourrures a permis de découvrir et d'explorer la région, l'exploitation de la forêt pour en faire du bois d'œuvre est à l'origine de l'occupation réelle du territoire. L'intensification de cette exploitation forestière grâce à la production de pulpes, de pâtes et ensuite de papier a présidé, au tournant du XXe siècle, au premier véritable décollage industriel du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Aujourd'hui, malgré la très forte présence de l'industrie de l'aluminium, la forêt demeure le principal moteur de l'économie régionale avec ses quelque 500 entreprises actives (scieries ; usines de pâtes et papiers, de panneaux, de poutrelles, de portes et fenêtres ; transporteurs ; opérateurs divers), qui offrent 6 500 emplois dans la forêt,

Figure 3.7
Part du SLSJ de la capacité de production forestière du Québec



Source : CIDEL Saint-Félicien, Rapport final, mai 2005.

6 000 emplois dans la première transformation, 2 500 emplois dans la deuxième et la troisième transformation, etc. (figure 3.7). Bref, 40 % des emplois manufacturiers du Saguenay–Lac-Saint-Jean sont issus de cette filière de la forêt.

On tire du parterre forestier régional de 80 000 kilomètres carrés dans la région plus de 20 % de la récolte québécoise, dont environ 81 % de résineux et 19 % de feuillus. Notons qu'en 2002, la forêt du Québec a généré 22,8 milliards de dollars de livraisons, soit 4,4 % du PIB, dont 11,6 milliards en exportation et 2,0 milliards de recettes fiscales. Notons aussi que 25 % des investissements manufacturiers du Québec sont effectués dans le secteur forestier qui fournit en tout autour de 89 000 emplois.

Selon notre analyse de la situation, la filière de la forêt fait face à quatre défis majeurs dans un avenir rapproché au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

D'abord, au regard de l'exploitation qui en est faite. La forêt régionale est, depuis le début de son exploitation, en croissance de production de matière première. L'emploi a suivi cette croissance, mais à un rythme beaucoup plus lent étant donné les développements techniques et technologiques largement responsables de la hausse de production. À titre d'exemples récents, entre 1991 et 2002 au Québec, les livraisons de bois se sont accrues de 175 % alors que l'emploi n'a augmenté que de 75 % ; du côté des pâtes et papiers, l'emploi a chuté de 17 % pendant la période qui a vu les livraisons augmenter de 70 %. Cette croissance de production est désormais terminée puisque des réductions dans les droits de coupe forestière seront appliquées très bientôt dans une optique de développement durable.

Bien que les plans de gestion de la forêt soient exécutés, la possibilité forestière (publique) de plus de 9 millions de mètres cubes de SEPM (sapin – épinette – pin gris – mélèze) dans la région Saguenay–Lac-Saint-Jean est actuellement attribuée à 95 %, attribution presque maximale qui est récoltée par ailleurs à 99 %.

Cette situation de saturation régionale laisse peu de place au développement de nouveaux projets, sauf en ce qui concerne l'exploitation des feuillus. En tenant compte du partage actuel de la forêt entre les différents utilisateurs et en considérant les zones protégées décrétées et à désigner par décrets, le potentiel de la forêt publique du Saguenay–Lac-Saint-Jean ne laisse qu'une faible marge de manœuvre aux industriels forestiers. De toute évidence, les approvisionnements baisseront en vertu des recommandations du rapport Coulombe. Pour maintenir le plus possible ces approvisionnements au cours des prochaines années et rester compétitifs sur un marché mondial fortement concurrentiel, il faudra intensifier les efforts d'aménagement forestier, rationaliser les activités de coupe, exploiter les essences sous-utilisées et effectuer de la R-D en amont et en aval de la filière forestière.

À cet effet, le deuxième défi majeur qui est posé au milieu forestier de la région est sans contredit la pénurie de travailleurs forestiers et sylvicoles. Les besoins de main-d'œuvre en forêt sont immédiats. Et ils s'accentueront au cours des prochaines années dans le cadre du nécessaire jardinage de la forêt. En réalité, les programmes de formation professionnels, collégiaux et universitaires accusent une baisse d'inscription depuis quelques années, la profession est totalement dévalorisée auprès des jeunes. À titre d'exemple, en 1991, il y avait 95 inscriptions en technologie forestière comparativement à 15 inscriptions en 2004. Une vaste campagne de revalorisation des métiers de la forêt s'impose auprès des jeunes et de la population en général.

Le troisième défi d'importance pour la filière forêt dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean concerne le mouvement d'intégration des unités de production qui s'accentue actuellement avec l'arrivée des scieries géantes, car les nouvelles technologies s'inscrivent désormais dans des unités de production à grands gabarits. Lorsque des investissements sont effectués en ce sens, les nouvelles unités géantes en remplacent plusieurs petites, de manière à obtenir les droits d'accès à la matière ligneuse. Lorsque le conflit du bois d'œuvre sera résolu, on peut ainsi s'attendre à une vague de nouveaux investissements dans l'industrie déjà très concentrée qui entraîneront l'élimination de nombreuses petites scieries. Déjà, il est possible de pointer les unités à risques élevés, et leur village de localisation, tout simplement en effectuant un diagnostic technologique rapide. Il serait donc judicieux de cibler les unités condamnées et de se préparer au drame appréhendé par des mesures publiques d'atténuation des effets négatifs.

Le virage déjà amorcé vers la deuxième et la troisième transformation de la matière première est essentiel pour les industries régionales exploitant non seulement l'aluminium, mais aussi la forêt. Il s'agit du quatrième défi d'importance pour cette filière économique. À ce sujet, si la part du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans l'industrie du sciage de résineux représente 22 % de la production québécoise, force est de constater que la

deuxième transformation (6 %) et la troisième transformation (2 %) affichent des ratios beaucoup plus bas que le potentiel théorique de 20 % correspondant à la part régionale de la forêt québécoise.

Or, les entreprises dans la transformation du bois éprouvent souvent des difficultés importantes en phase de démarrage. Il sera donc nécessaire de les soutenir davantage au cours de leurs premières années d'activité qui se révèlent souvent critiques, voire fatales. Par ailleurs, si les approvisionnements continuent de diminuer dans la région, il sera plus difficile d'attirer des entreprises de transformation, car il n'y aura pas suffisamment de ressources à mettre à leur disposition. Il faudra innover sous cet angle aussi.

Au cours des prochaines années, il ne sera plus possible de maintenir la croissance économique du secteur forestier à celui que l'on a connu ces dernières décennies. Ce secteur d'activité est fragilisé notamment sous l'angle de la ressource et de l'emploi. Des mesures devront rapidement être prises afin d'éviter que ce secteur vital pour l'économie régionale ne décline de façon trop importante. Une meilleure structuration de la filière forestière représente le défi principal, notamment dans les segments tout à fait en amont (aménagement) et aussi ceux en aval (deuxième et troisième transformation).

3.12. L'AGROALIMENTAIRE

En évolution rapide et constante, l'agroalimentaire subit de plein fouet le mouvement d'intégration des grandes unités de production qui échappent largement à la région dans leurs choix de localisation optimale par rapport aux grands marchés. Parallèlement se multiplient, avec bonheur et espoir, les productions distinctives dans des créneaux.

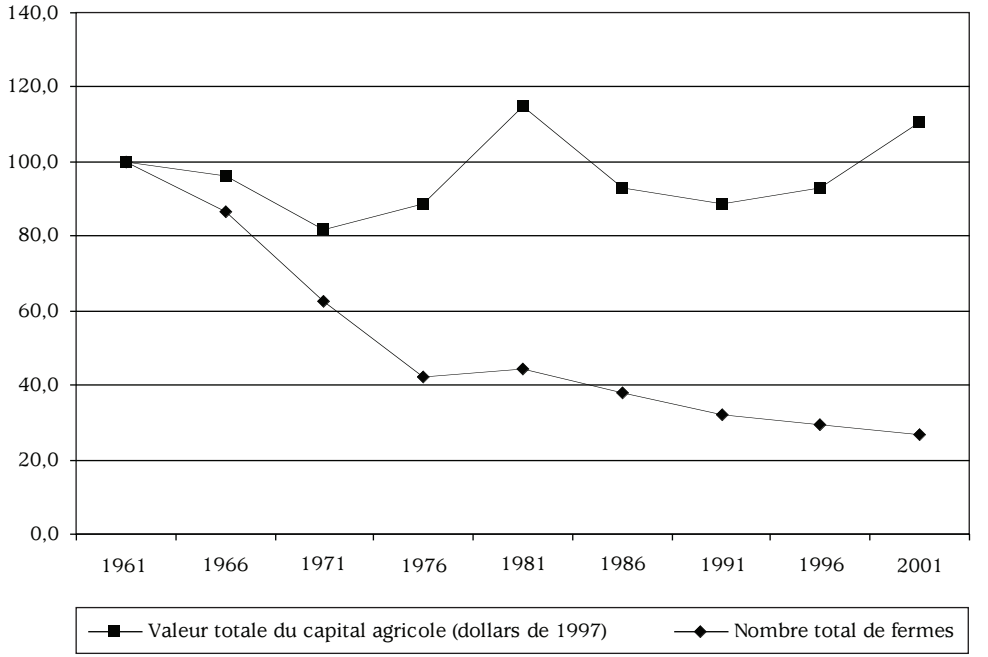
L'agriculture québécoise a traversé diverses phases de modernisation. Depuis 1945, la rationalisation de cette industrie a occasionné une diminution radicale du nombre de fermes, une augmentation importante de la capitalisation ainsi qu'une hausse des superficies individuelles cultivées dans un contexte global d'une baisse québécoise de la superficie totale consacrée à l'agriculture.

Oasis nordique s'il en est un, le Saguenay–Lac-Saint-Jean n'a pas échappé à cette rationalisation, comme il n'échappe pas d'ailleurs au mouvement général très actuel qui pousse vers l'avant la mutation dans le domaine agricole et agroalimentaire.

La figure 3.8 nous permet d'apercevoir deux courbes tout à fait significatives mais en sens inverse, soit le nombre d'exploitations agricoles et la capitalisation à la hausse de celles-ci. Les fermes sont éliminées, intégrées, fusionnées dans un contexte de capitalisation de plus en plus poussée.

Débailleul (1999) a bien démontré qu'il fallait, dans les années 1990, deux fois plus de revenu brut et deux fois plus de capital que dans les années 1970 pour générer 1 $ de revenu net dans l'agriculture québécoise. Ce phénomène s'accentue depuis.

Figure 3.8
Capital agricole et nombre de fermes, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1921-2001



Source : Statistique Canada. Traitement : CRDT-UQAC

Le secteur agroalimentaire représente 15 800 emplois dans la région, soit 3,6 % du total québécois de 438 000 emplois dans ce vaste secteur économique qui procure 5,5 milliards de dollars de recettes québécoises. Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, ces recettes sont passées de 120 millions de dollars en 1986 à 227 millions en 2000, soit une augmentation de 68 %, alors que le nombre de fermes a diminué de 23 % pendant la même période. Notons que la production et la transformation du lait représentent 50 % de celles-ci, et que Ville Saguenay renferme 16,5 % des fermes de la région en générant 15 % des recettes.

Dans la région, selon la Direction du ministère de l'Agriculture localisée à Alma, il s'effectue 1,60 $ de livraisons pour chaque dollar de produits agricoles, alors que ce ratio pour le Québec concerne 3,20 $ de livraisons pour 1,00 $ de produits agricoles. En réalité, la région transforme beaucoup moins les produits agricoles en leur ajoutant de la valeur que dans le centre du Québec.

D'ailleurs, nous transformons de moins en moins le lait, le bétail et les céréales, même s'il existe encore 120 établissements de transformation (boulangeries, charcuteries, fromageries, laiteries, cuisines de mets préparés…) ; pas moins de 1 420 emplois sont reliés à ces activités de transformation agroalimentaire. Comme la rationalisation dans les laiteries et boulangeries ayant déjà eu lieu au cours des dernières décennies, on peut s'attendre au maintien et même à la multiplication des emplois qui restent.

D'abord parce que les productions distinctives se multiplient dans la pomme de terre, les petits fruits et le bleuet. Ensuite, la transformation agroalimentaire vise aussi les productions distinctives dans divers créneaux comme le fromage, la charcuterie, la boulangerie. Enfin, l'agrotourisme représente une activité économique potentielle qui va certainement émerger.

En définitive, malgré certaines contraintes de taille telles que le manque d'entrepreneurs, la faiblesse de la relève et le mouvement d'intégration sectorielle des activités, l'agroalimentaire recèle une bonne capacité pour maintenir dans la région ce qu'il reste de l'emploi et de la production après les importantes pertes causées par le mouvement de rationalisation. On peut même avancer que si cette émergence actuelle de petites productions distinctives dans des créneaux produit des effets boule de neige, notamment dans le bioalimentaire, le Saguenay–Lac-Saint-Jean pourrait jouir d'un gain d'emplois dans ce secteur traditionnel de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

La question qui se pose à présent concerne les mesures de soutien à la créativité et à l'innovation dans ce secteur économique.

3.13. LE TERTIAIRE MOTEUR

Malmené aussi par l'intégration sectorielle, notamment dans le génie-conseil, le secteur tertiaire moteur se porte assez bien et offre même des perspectives intéressantes pour le futur si les virages collectifs sont effectués vers les bons champs de spécialisation.

Les spécialistes considèrent généralement que le « tertiaire moteur » représente un domaine fondamental pour l'économie des villes et des régions, car il renferme des activités motrices pour d'autres activités économiques. À titre d'exemple, un plan de bâtiment confectionné par des architectes va engendrer d'autres activités associées à la construction du bâtiment en planification, notamment l'excavation, les fondations, la charpente, la toiture, l'électricité, la plomberie, etc. Ce domaine du tertiaire moteur de développement économique est généralement circonscrit et défini par les grands champs suivants : la finance, les services spécialisés aux entreprises, la R-D (recherche et développement), l'enseignement supérieur ainsi que les arts et la culture. Pour les petites et grandes villes du Québec telles que Saguenay, le « tertiaire moteur » représente un domaine névralgique sur lequel elles doivent miser pour stimuler la créativité, l'innovation et la production.

Ce champ du tertiaire moteur ne peut être parfaitement isolé et découpé à partir des statistiques officielles compilées. Parmi les contraintes statistiques, signalons que la finance comprend le secteur des assurances, alors que le secteur des arts comprend aussi les loisirs. Néanmoins, un domaine « tertiaire moteur » est identifiable et mesurable sans trop de biais méthodologiques. Sa prise en compte devient fort utile pour comparer, d'une part, les villes entre elles et, d'autre part éventuellement, les différentes étapes de l'évolution de chaque ville sur une longue période.

Même si Montréal possède la plus forte masse critique dans le tertiaire moteur au Québec, avec 23 % de l'emploi total dans cette ville, sans compter Laval (19 %) et Longueuil (23 %), nous avons constaté que la taille de la population n'est pas le seul critère qui influence la position avantageuse de ce moteur de développement. Ainsi, Rimouski possède aussi un tertiaire moteur important qui correspond à 20 % des emplois totaux. Cette position avantageuse s'explique en partie par la vaste aire de rayonnement de cette capitale régionale de taille limitée. La Malbaie, La Pocatière, Sherbrooke, Saint-Sauveur se positionnent aussi très bien dans leur tertiaire moteur avec des indices respectifs de 19 %, 21 %, 19 % et 24 %, attribuables en grande partie à leur localisation géographique. Québec (21 %), Gatineau (18 %), Lévis (22 %), Trois-Rivières (17 %), Joliette (16 %) et Saint-Hyacinthe (17 %) se positionnent relativement bien aussi, pour diverses raisons. En outre, des agglomérations telles que Baie-Comeau (12 %), Sept-Îles (13 %), Shawinigan (13 %), Granby (12 %), Val-d'Or (12 %) et La Tuque (8 %) performent faiblement si l'on considère leur rôle de centre de services spécialisés pour un vaste territoire. En revanche, les agglomérations d'Alma (16 %), Carleton (16 %), Nicolet (18 %), Trois-Pistoles (16 %), Maniwaki (15 %), Melbourne (21 %), Mont-Tremblant (20 %) et Saint-Georges (15 %) et beaucoup d'autres centres urbains secondaires et même tertiaires possèdent, selon notre indice, un domaine du tertiaire moteur relativement dynamique et porteur de développement.

À travers les inégalités interterritoriales dans la dotation en activités tertiaires motrices de développement, on constate aussi une déconcentration assez importante de ces activités ou fonctions supérieures sur le vaste espace du Québec. De très nombreuses petites villes périphériques comme Saint-Félicien, Matane ou Beauceville possèdent ainsi les ressorts adéquats pour stimuler la créativité, l'innovation et le développement économique et social sur leur territoire immédiat et éloigné. Ces ressorts s'inscrivent concrètement dans leurs activités reliées à l'éducation, la finance, les services privés et publics aux entreprises, les arts et la culture, la R-D.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, Dolbeau (15 %) Saint-Félicien (15 %) et Alma (16 %) présentent un tertiaire moteur relativement bon comparativement à La Tuque (8 %), Cap-aux-Meules (10 %), Val-d'Or (12 %) et Baie-Comeau (12 %). Saguenay (18 %) affiche un ratio un peu faible au regard du potentiel offert par son aire de rayonnement très étendue ; il en est de même pour Rouyn (17 %). Ce phénomène s'explique en partie

par les relations d'affaires établies directement avec Montréal et Québec à partir des petits pôles périphériques tels que Radisson, Matagami, Chibougamau, Havre-Saint-Pierre, Sept-Îles, Forestville et Fermont.

Bel et bien présentes à des degrés divers dans les villes québécoises, les activités du secteur tertiaire moteur s'avèrent non seulement vulnérables, mais compromises actuellement dans leur survie. Ainsi, l'intégration des activités par les grands groupes ou firmes dans un contexte de très forte concurrence est un phénomène réel, sauf dans certains champs comme l'architecture ; il s'agit d'une tendance lourde. Les décideurs qui allouent les mandats sont de moins en moins localisés dans les régions, ce qui favorise l'offre de service à partir des grands centres urbains comme Montréal et Toronto. De plus, la centralisation décisionnelle des entreprises et des agences gouvernementales localisées en région ne favorise guère le tertiaire moteur de villes comme Saguenay, Alma ou Roberval. Le secteur de la finance s'est effrité, ne laissant dans la région que des succursales sans beaucoup d'expertise de haut niveau : il n'y a plus de banquier dans la région. En outre, les grandes entreprises aux unités déconcentrées, notamment dans les secteurs des pâtes et papiers, de l'aluminium, des mines et du bois d'œuvre, appliquent trop souvent la stratégie de réduction du nombre de fournisseurs de services. Alors que Alcan avait 22 fournisseurs de services en génie en 1985, il n'y a maintenant que trois firmes qui assument ce rôle. Du côté d'Abitibi-Consolidated, il ne lui reste qu'un seul fournisseur de génie-conseil tandis qu'ils étaient 11 auparavant. Il semble que l'avenir rapproché en génie-conseil sera marqué par la présence dominante de une ou deux grandes firmes ainsi que d'une panoplie de petites entreprises très spécialisées. En somme, le domaine du tertiaire moteur est malmené dans les petites et moyennes villes du Québec. Certaines activités sont évidemment plus touchées que d'autres, mais, en général, ces petits noyaux moteurs de développement local et régional sont actuellement fragilisés.

L'analyse de ce tertiaire moteur au Saguenay–Lac-Saint-Jean nous permet d'observer la multiplication des activités de R-D au cours des dernières décennies, en particulier dans le domaine de l'enseignement supérieur qui va bien. La montée en importance de la R-D représente une tendance de fond dans le tertiaire moteur à l'heure de l'économie du savoir. Ainsi, sont de plus en plus présents des centres comme le CTA (Centre des technologies de l'aluminium), le CRDA (Centre de recherche et de développement de l'agriculture) et le CIDEL (Centre d'innovation et de développement expérimental), des cellules actives au sein des entreprises à forte intensité technologique comme STASS bien sûr, mais aussi Alumiform, Nutrinor et Laur Machinerie ainsi que des groupes tels que le Consortium sur la forêt boréale, Ecobes et Balsac. Malgré les besoins encore insatisfaits, une masse critique de R-D devient fort intéressante dans un esprit de soutien à l'innovation et au développement. Pour de nombreux observateurs tels que Bruno Minier du CHT (Centre de hautes technologies), il s'agit désormais de passer collectivement à une perspective « système » par une nouvelle forme de gouvernance régionale de toutes ces composantes de l'innovation, notamment l'université (et ses tentacules) et les quatre cégeps. Cette nouvelle gouvernance repose sur quatre

ingrédients essentiels : une stratégie globale pour asseoir les consensus, notamment autour de projets communs ; le réseautage des divers acteurs ; l'assimilation de savoirs et savoir-faire par des mécanismes d'apprentissage collectif ; l'établissement de diagnostics et bilans continus dans une optique de réflexivité régionale.

Bien qu'il soit considérablement érodé par l'intégration sectorielle, le tertiaire moteur offre des possibilités intéressantes. De façon générale, on peut supposer qu'au cours des prochaines années, les activités qui composent le domaine du tertiaire moteur dans les villes du Saguenay–Lac-Saint-Jean devront s'orienter vers la diversification de leurs services, alors que certains clients traditionnels seront de moins en moins présents dans leur économie locale et régionale. Ce secteur moteur n'est pas mort, mais il est moribond. Le noyau demeure important. La présence de services publics supérieurs au sein de la région (cégeps, centres de R-D, incubateurs, hôpitaux, centres de formation professionnelle, université…) offre une masse critique de compétences qui alimente et soutient ce noyau d'expertise du tertiaire moteur.

Ces activités devront adapter leur offre de service à la PME spécialisée dans certains créneaux. Elles devront faire preuve de créativité, de flexibilité, d'adaptation et d'innovation en s'ajustant aux besoins du client souvent peu révélés, mais à détecter impérativement et à satisfaire adéquatement pour l'aider à demeurer concurrentiel. De nouveaux créneaux émergent constamment sur le vaste territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean et, ce faisant, créent une demande importante de services spécialisés. Nous pensons tout de suite aux activités de la deuxième et de la troisième transformation des matières premières, notamment dans le bois. Soulignons aussi l'aménagement forestier dont le vaste chantier déjà amorcé représente un champ qui requiert beaucoup d'expertise et d'innovation. Et que dire des autres créneaux en développement tels que l'hydroélectricité, l'aluminium, les populations autochtones, l'éolien, l'agriculture nordique, le récréotourisme, la défense, etc., qui nécessitent beaucoup d'expertise issue du domaine professionnel qu'on appelle le tertiaire moteur ?

Une occasion intéressante à cet égard réside dans la déconcentration d'unités de production autant dans le secteur privé que public. Le Centre des données fiscales du gouvernement fédéral, les bureaux régionaux d'Hydro-Québec, le centre de recherche d'Alcan et la succursale de CGI représentent des exemples intéressants. En fait, la structure des coûts de production de services spécialisés se révèle inférieure dans la région qui est en réalité très concurrentielle. Selon Brassard[13], plusieurs firmes spécialisées auraient intérêt à implanter des unités de production hors des grands centres urbains afin de maximiser leur compétitivité.

Finalement, la mise en œuvre ponctuelle de « grands travaux » tels que la construction de barrages, d'usines, de routes, de ports, de bâtiments importants et autres équipements et infrastructures, notamment dans le nord du Québec, crée non seulement de l'ouvrage mais favorise aussi les avancées dans les expertises pointues. L'entretien de

13. D. Brassard (2004), « Saguenay : d'une économie industrielle à la nouvelle économie », texte déposé au colloque Vision Saguenay 2025, avril.

ces équipements et de ces infrastructures devient une activité professionnelle de plus en plus importante. Bon an mal an, on assiste à des investissements de plus de trois milliards de dollars dans de grands travaux effectués au sein de la vaste zone nordique de rayonnement de Ville Saguenay.

3.14. LE TOURISME

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède un potentiel récréotouristique considérable, dans le contexte d'un secteur d'activité relativement stagnant dans lequel la promotion s'effectue d'une manière éclatée selon les divers intérêts.

Il va sans dire que le tourisme représente un secteur d'activité déjà relativement important pour une région comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean. En dépit de son immense potentiel relié à ses rivières, ses lacs, son fjord, ses parcs, son patrimoine bâti, sa culture distinctive qui lui procure des avantages comparatifs indéniables, le Saguenay–Lac-Saint-Jean ne semble pas, selon l'avis de plusieurs experts, tirer pleinement profit de son industrie touristique. Ainsi, un potentiel considérable demeure à exploiter, dans le double contexte d'une offre régionale déjà importante et d'une demande mondiale pas toujours simple à saisir et à évaluer dans ses différents segments et spécialités.

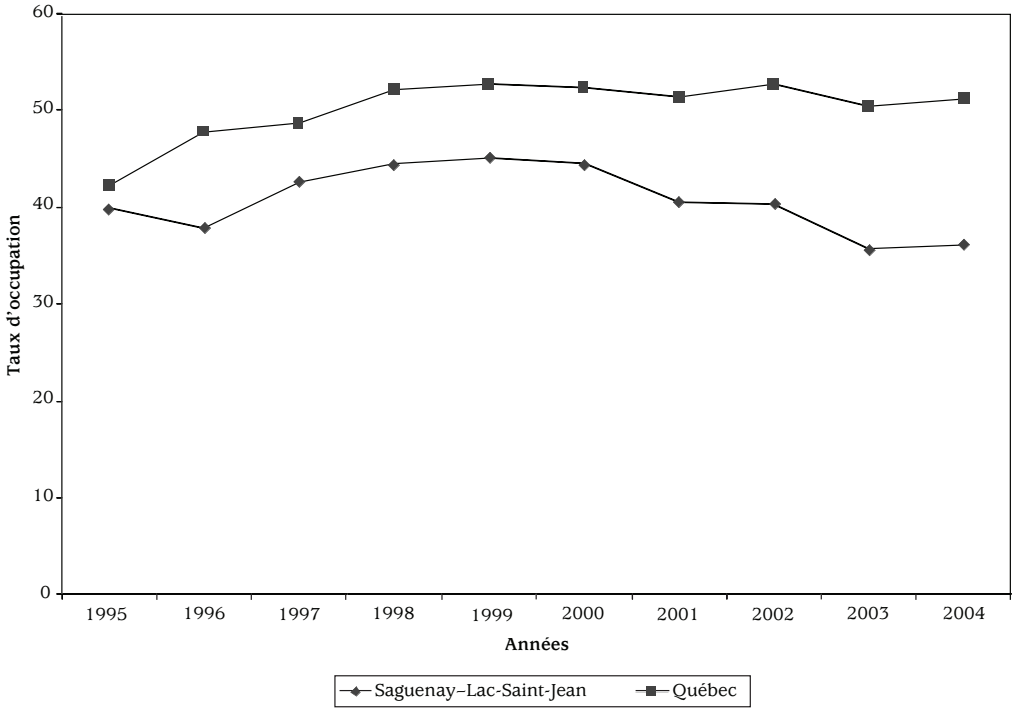
Dans le secteur touristique, nous ne disposons pas de beaucoup de données fiables sur une très longue période. Cependant, la figure 3.9 illustre une tendance à la décroissance du taux régional d'occupation hôtelière déjà relativement bas, alors que ce ratio est stable (même légèrement à la hausse) pour l'ensemble du Québec pendant la période observée. Selon cet indicateur certes incomplet pour rendre compte de la réalité de la fréquentation touristique sous l'angle de l'offre hôtelière, la région pourrait améliorer sa performance dans ce domaine d'avenir qu'est le tourisme.

Cela est confirmé par les *Études économiques régionales de Desjardins*[14], qui indique que le nombre de visiteurs est stable dans la région, autour de 1,2 million par année. Bien que ce seuil soit déjà intéressant, il faut reconnaître que le tourisme régional est une industrie stagnante, malgré son immense potentiel. Ce diagnostic pourrait être nuancé, sans évidemment en perdre l'essence.

La clientèle touristique d'affaires et d'agrément au Québec est principalement formée de Québécois, soit à 74 % (2003). De fait, les Américains ne représentent que 9 % à cette rubrique du tourisme, alors que les touristes d'outre-mer ne correspondent qu'à 4,7 % de la clientèle touristique au Québec. Notons que ces statistiques sur le tourisme incluent plusieurs éléments.

14. *Études économiques de Desjardins*, vol. 3, nº 2, 2005.

Figure 3.9
Taux d'occupation hôtelière au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au Québec, 1995-2004



Source : Statistique Canada. Traitement : CRDT-UQAC.

Quelles sont les perspectives d'avenir pour le tourisme au Saguenay–Lac-Saint-Jean ? La diversification de l'offre touristique, déjà en cours, est une solution préconisée par plusieurs experts, même si la spécialisation régionale dans un créneau majeur est une option qui mérite d'être explorée.

Du côté de la diversification, les segments du tourisme d'aventure, de l'écotourisme, des croisières, des congrès, etc., ou encore du tourisme saisonnier relié à la pêche, à l'hiver, etc., représentent des possibilités intéressantes pour la région. Elles pourraient éventuellement s'ancrer dans certains produits d'appel tels que le fjord qui distingue la région sur l'échiquier nord-américain, même s'il apparaît que les retombées de l'exploitation touristique de ce fjord soient limitées pour le moment.

En ce qui concerne la spécialisation régionale autour d'une vocation majeure, la région offre certains thèmes rassembleurs comme le bleuet, la nature sauvage ou l'hospitalité des gens.

Puisque le secteur tourisme inclut dans ses statistiques les activités d'affaires, il serait pertinent que la recherche d'une image globalement représentative du Saguenay–Lac-Saint-Jean pour asseoir le marketing régional s'effectue en collaboration avec les acteurs qui œuvrent à rendre cette région plus attrayante en termes de capitaux, de technologies, d'industries, d'entrepreneurs, d'experts, d'immigrants, de jeunes, etc.

3.15. LE CAPITAL DE CRÉATIVITÉ

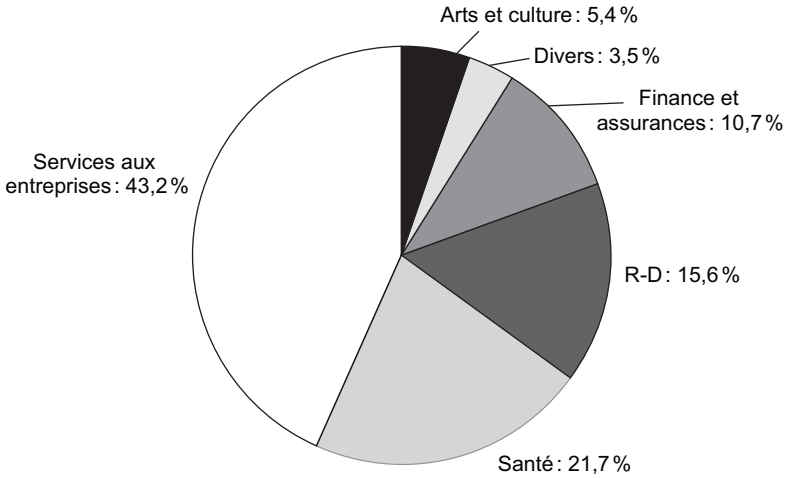
Nouvelle composante ciblée du développement endogène, la « classe créatrice » est relativement bien pourvue dans la région. À notre avis, ce capital de créativité doit faire l'objet d'une attention particulière des stratèges.

Pour formuler une définition des principales composantes du capital de créativité de la région, nous nous sommes référé à la définition de la classe créatrice proposée par l'économiste Richard Florida. Ainsi, le concept de capital créatif renvoie essentiellement à une main-d'œuvre formée et experte qui est très active dans le milieu. Cette main-d'œuvre est un véritable potentiel de créativité puisque, par sa capacité à engendrer des processus d'apprentissage collectif, elle tend à stimuler les processus innovateurs sur le territoire.

Ce capital de créativité se concentre surtout dans des domaines dits moteurs de l'économie puisque leurs activités engendrent de nouvelles activités économiques branchées sur les demandes actuelles du marché mondial. Il se concentre donc essentiellement dans les domaines suivants : les arts et la culture, le service aux entreprises, la finance et les assurances, la R-D ainsi que la santé. Il regroupe aussi les élus municipaux, provinciaux et fédéraux du territoire, bien que les statistiques ne compilent pas ce type de ressources humaines créatives. En fait, les composantes du capital régional de créativité, concentrées dans ces divers domaines innovateurs, chevauchent celles du tertiaire moteur dont il a été question plus haut en insistant cependant sur leur potentiel d'innovation endogène à base d'interaction et de fertilisation de la créativité.

Nous ne disposons pas de données statistiques à l'échelle régionale. En revanche, il est possible de se faire une idée du capital de créativité, comme il est principalement concentré dans les agglomérations urbaines, à partir des statistiques établies à l'échelle des agglomérations de recensement (AR), soit Chicoutimi-Jonquière, Alma et Dolbeau-Mistassini. Ces trois agglomérations de recensement de la région ont une population active totale de 96 805 individus. Sur ce nombre, une proportion de 15,67 % occupe une profession créatrice, ce qui représente 15 175 individus au total. Nous complétons le diagnostic régional sous cette rubrique en utilisant les données de l'Atlas du Saguenay–Lac-Saint-Jean pour les agglomérations de Saint-Félicien et Roberval. Notons que l'ancienne ville de La Baie et les nombreuses petites municipalités échappent à notre

Figure 3.10
Répartition dans trois AR en 02 du capital de créativité par domaine moteur, 2001*



* Ce graphique représente la population créatrice au sein des différents domaines d'activité pour les trois AR de la région, soit Chicoutimi-Jonquière, Alma et Dolbeau-Mistassini.
Source : *Recensement 2001 sur les professions*, Statistique Canada. Traitement : CRDT-UQAC.

inventaire du capital régional de créativité. En outre, on constate que les entreprises associées aux domaines régionaux de créativité se concentrent largement dans Ville Saguenay, mais aussi dans les MRC Lac-Saint-Jean-Est et Domaine-du-Roy.

Comme l'illustre la figure 3.10, la majorité du capital régional de créativité œuvre dans le domaine du service aux entreprises pour une proportion de 43,2 % de la main-d'œuvre créatrice totale de la région. Selon une enquête menée par le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), le domaine du service aux entreprises se compose principalement des secteurs d'activité suivants : l'administration, l'architecture, l'arpentage-géomatique, la communication, le multimédia et la publicité, la comptabilité, le contrôle de la qualité, le droit (avocats, notaires), l'ergonomie, la formation, le génie, l'informatique, l'environnement et le soutien aux entreprises[15]. Ainsi, la grande proportion du capital créatif relevée dans le domaine du service aux entreprises s'explique notamment par le grand nombre de secteurs qui le composent.

15. Rapport sur le tertiaire moteur, Diane Brassard, CRDT, UQAC, 2005.

Le domaine de la santé représente 21,7 % du capital de créativité des AR de Chicoutimi-Jonquière, d'Alma et de Dolbeau-Mistassini. Les ressources créatrices de ce domaine comprennent essentiellement des médecins et des professionnels de la santé[16].

Le domaine de la R-D attire, quant à lui, un capital créatif qui se compose principalement des enseignants de niveau supérieur (collèges, université), des chercheurs, de la main-d'œuvre qui se consacre à la recherche dans les entreprises et organisations et des divers scientifiques et techniciens logés en laboratoire sur les territoires couverts par les trois RMR[17]. La figure 3.10 illustre que 15,6 % de la main-d'œuvre qui compose le capital créatif des trois AR du Saguenay–Lac-Saint-Jean occupe des emplois liés au domaine de la R-D, ce qui représente 2 360 individus au total.

Le domaine de la finance et des assurances représente 10,7 % ou 1 625 acteurs du capital de créativité mesuré pour les trois AR du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il contient les emplois d'assureurs, de gestionnaires et de financiers.

Pour sa part, le domaine des arts et de la culture comprend les professionnels des archives, des bibliothèques, des musées, des galeries d'art, des communications (radio, télévision, diffusion) ainsi que tous les artistes professionnels de la région – les danseurs, musiciens, acteurs, cinéastes, photographes, créateurs et concepteurs en arts visuels, en arts plastiques et en multimédia, les graphistes, les artisans, les scénaristes et les écrivains, etc. Ce domaine représente 3,5 % du capital créatif des trois AR régionales, soit 820 experts des 15 175 individus créatifs du territoire.

La catégorie « divers » est composée des professionnels du domaine communautaire, des sports et des loisirs et touche 525 individus créatifs. Le capital de créativité comprend aussi les élus des différents échelons territoriaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. À cet effet, notons que le territoire régional comprend 52 maires de municipalités, 5 députés provinciaux et 3 députés fédéraux. Cette dernière catégorie clôture les différents domaines moteurs de la région dans lesquels se situent les composantes du capital de créativité du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Sans pouvoir donner une estimation aussi juste de la main-d'œuvre créatrice des municipalités urbaines de Roberval et de Saint-Félicien, nous avons pu identifier, à l'aide des données disponibles dans l'Atlas électronique régional, les différentes entreprises œuvrant dans les domaines les plus innovateurs de la région qui ont été décrits précédemment. Ainsi, le capital de créativité de Roberval se concentre majoritairement dans des entreprises liées au domaine de la santé. En effet, une vingtaine d'entreprises œuvrant dans ce domaine sont présentes sur ce territoire municipal. Cette situation peut s'expliquer par la présence de l'hôpital Hôtel-Dieu de Roberval sur le territoire où travaillent des médecins et spécialistes de la santé. Aussi, comme le montre le tableau 3.1, le territoire de Roberval comprend quelques entreprises dans le domaine du service aux

16. Les professionnels visent surtout des infirmiers possédant au moins un baccalauréat.
17. Recensement 2001 de Statistique Canada sur les professions.

Tableau 3.1
Entreprises associées au capital de créativité, Roberval et Saint-Félicien, 2003

Domaines d'activité	Saint-Félicien	Roberval
Architecture et génie	4	5
Communication	4	4
Comptabilité	6	7
Droit	6	12
Formation	4	–
Finance	6	7
Gestion	3	1
Patrimoine et muséologie	3	3
Publicité	1	3
Santé	4	20
Services scientifique et technique	2	8
Total	43	70

Source : Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Traitement : CRDT-UQAC, 2005.

entreprises (architecture et génie, communication, droit et publicité), de la finance et des assurances (finance, gestion, comptabilité), du domaine de la culture (muséologie et patrimoine) et du domaine de la R-D (services scientifiques et techniques).

Pour sa part, la ville de Saint-Félicien possède un capital de créativité qui concerne en gros les mêmes domaines que la ville de Roberval, sauf qu'une proportion beaucoup moins importante de ressources œuvre dans le domaine de la santé. Toutefois, le capital créatif de la municipalité de Saint-Félicien représente essentiellement une main-d'œuvre en enseignement supérieur en raison de la présence d'une institution collégiale sur le territoire. Ainsi, selon les données de son service des ressources humaines, le Cégep de Saint-Félicien regroupait 98 enseignants permanents et 15 enseignants à temps partiel à l'automne 2005. En bref, il représente 113 experts parmi les 1 681 ressources humaines en enseignement supérieur, concentrées dans les quatre cégeps de la région et à l'Université du Québec à Chicoutimi[18].

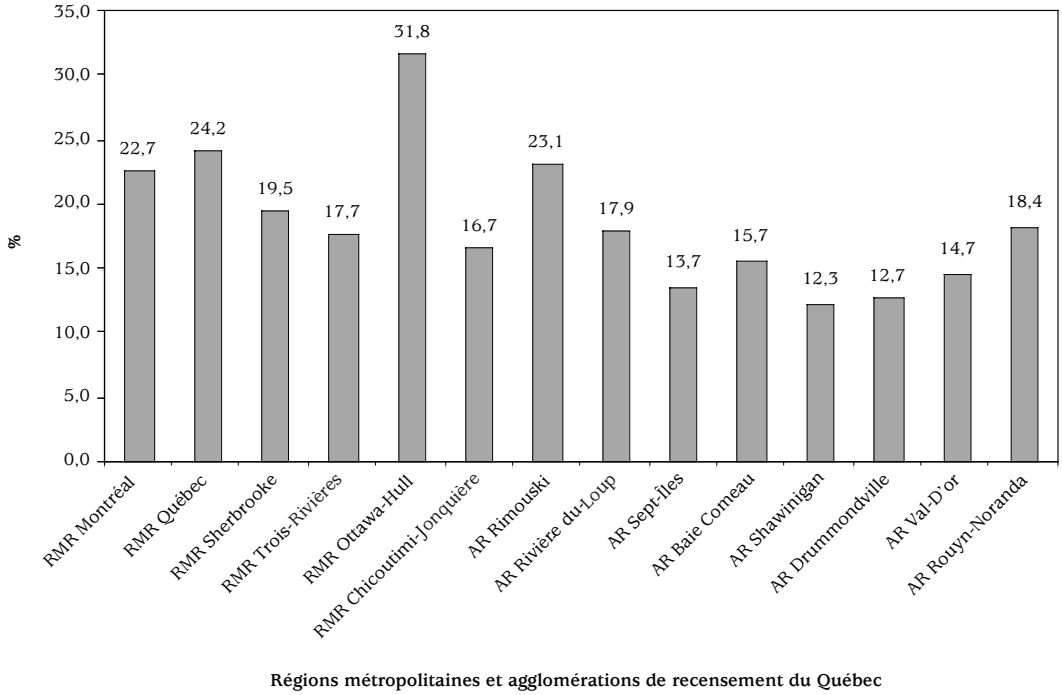
Par la saisie et l'analyse de la main-d'œuvre présente dans les agglomérations urbaines du Saguenay–Lac-Saint-Jean et qui se positionne à l'intérieur des différents domaines moteurs de l'économie régionale, nous avons pu montrer comment s'articule le capital de créativité de la région. Il s'agit d'un potentiel considérable qui devient d'une importance cruciale en cette ère de l'économie du savoir où l'innovation issue de l'apprentissage collectif se révèle fondamentale.

18. Les données sur le nombre d'enseignants des quatre collèges de la région et de l'UQAC proviennent des services des ressources humaines des cinq institutions d'enseignement supérieur.

À l'aide des données disponibles sur les professions dans le recensement 2001 de Statistique Canada, nous pouvons faire une comparaison du capital de créativité de Ville Saguenay, représentée par la RMR de Chicoutimi-Jonquière, avec celui de quelques autres RMR québécoises.

La figure 3.11 nous permet de constater que la ville de Saguenay (RMR Chicoutimi-Jonquière) se situe certes sous la moyenne québécoise, mais très légèrement dans le cas des agglomérations similaires, soit Trois-Rivières, Rouyn-Noranda, Sherbrooke, Rivière-du-Loup. Rimouski possède un capital de créativité fort intéressant pour une capitale régionale.

Figure 3.11
Pourcentage de la population active de 15 ans et plus qui est créatrice, RMR et AR du Québec, 2001



Source : Recensement 2001 de Statistique Canada sur les professions. Traitement : CRDT-UQAC.

3.16. L'ÉNERGIE

Quelque peu négligée par les stratèges du développement régional, l'énergie mérite pourtant qu'on lui prête une grande attention, ne serait-ce qu'en tant que principal avantage comparatif du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Au Québec comme ailleurs, l'actualité puise de plus en plus dans le dossier de l'énergie. Les énergies fossiles sont fortement convoitées, appropriées ; des questions cruciales fusent de toutes parts, notamment des environnementalistes ; la demande s'emballe ; les prix s'accroissent dans une atmosphère de troisième choc pétrolier ; de nouvelles technologies de production sont investies ; des inquiétudes se font jour ; des choix collectifs sont effectués ; une politique gouvernementale québécoise tente d'orienter les décideurs. Bref, il y a beaucoup de turbulence autour de cet enjeu de l'énergie.

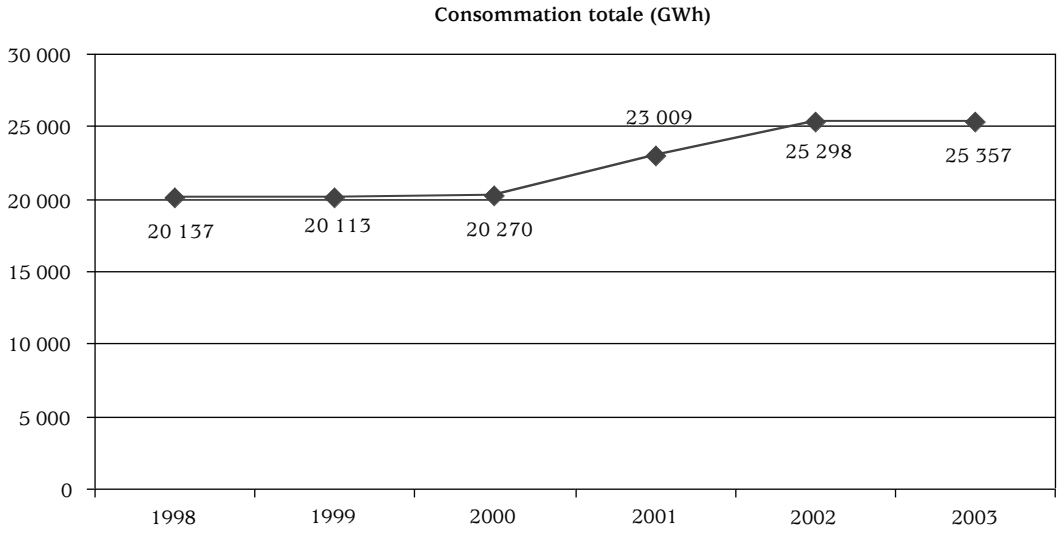
La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'échappe pas à ces questionnements, loin s'en faut. Nous relevons plusieurs bonnes raisons de se préoccuper davantage de l'enjeu de l'énergie, et d'y apporter collectivement des réponses appropriées en regard d'une perspective d'avenir.

D'abord, parce que l'exploitation du bassin hydrographique pour la production d'électricité est à l'origine du décollage industriel régional effectué au début du XXe siècle. Il s'agit, avec cette ressource naturelle, du meilleur avantage comparatif de cette région. L'est-il encore aujourd'hui ? En guise d'élément de réponse, signalons que cette énergie hydroélectrique a notamment permis de doubler la production régionale d'aluminium au cours des deux dernières décennies du XXe siècle. En réalité, l'hydroélectricité représente pour la région sa plus importante source de création de richesse depuis plus de quatre-vingts ans. Il nous apparaît donc logique de préserver cet avantage comparatif pour soutenir le développement régional.

À ce propos, le Saguenay–Lac-Saint-Jean se révèle comparativement très énergivore, caractéristique reliée évidemment aux types d'industries qui se sont établies dans cette région qui utilise 20,4 % de la consommation industrielle (gaz et hydroélectricité) du Québec en 2003. Cette consommation, déjà très importante, est à la hausse (figure 3.12), dans un contexte d'offre limitée puisque le bassin hydrographique est déjà largement harnaché et exploité par la compagnie Alcan. En effet, 2 900 MW (mégawatts) sur les 3 200 MW de puissance installée dans cette région appartiennent à Alcan qui produit autour de 2 000 MW annuellement, soit un très bon ratio en considérant les apports moyens en eau. À titre comparatif, cette compagnie produit annuellement avec ses propres barrages et son propre réseau évalué à 8 milliards de dollars l'équivalent de 11 % de la production de Hydro-Québec.

Il est à noter que cette production d'hydroélectricité dans la région s'effectue à des coûts relatifs très bas puisque les équipements sont amortis depuis longtemps. Au Québec, les coûts de production de Hydro-Québec varient considérablement d'une centrale à une autre, généralement en fonction de l'âge des équipements et de leur amortissement. Pour Alcan, dont l'énergie représente une partie importante de ses

Figure 3.12
Évolution de la consommation totale (GWh) au Saguenay–Lac-Saint-Jean



Source : Jean-Thomas Bernard (2005), « Bilan énergétique du Saguenay–Lac-Saint-Jean », GREEN.

coûts de production d'aluminium, nous estimons ses coûts de revient d'hydroélectricité largement inférieurs au tarif préférentiel d'Hydro-Québec dont bénéficient les industries énergivores, soit autour de 1 cent du KWh. Pour comparer, le prix du marché en Nouvelle-Angleterre se situe autour de 6,35 cents du KWh. Cela explique les redevances de 49 milliards de dollars versées par Alcan au gouvernement du Québec en 2005. Cet avantage historique exclusif de cette compagnie, qui certes se comporte en bon citoyen corporatif dans sa région de localisation, représente une autre bonne raison de se préoccuper de l'enjeu de l'énergie.

Signalons aussi que cette région du Saguenay–Lac-Saint-Jean peut avoir accès à d'autres sources énergétiques, notamment hydroélectriques, éoliennes, gazéifères et éventuellement solaires. Puisque le Saguenay–Lac-Saint-Jean consomme déjà, en 2003, plus d'hydroélectricité (25 357 GWh) qu'il n'en produit (18 960 GWh), créant un déficit de 6 397 GWh, soit 730 MW, nul doute que cette région énergivore[19] doit examiner les alternatives afin d'assurer son avenir, surtout si elle désire attirer d'autres industries. Cela explique la construction actuelle par Hydro-Québec d'une autre centrale de production (385 MW) sur la rivière Péribonka ainsi que les projets actuels de production

19. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean illustre actuellement une demande de 81 000 KWh par habitant, alors que la moyenne québécoise se situe à 23 800 KWh par habitant. Cette demande est industrielle à 86 %.

d'énergie éolienne dans la plaine au sud-est du Lac-Saint-Jean. En outre, un important projet de terminal méthanier est actuellement dressé sur la planche à dessin et soumis au débat collectif.

Autre raison de préoccupation régionale, l'énergie peut finalement représenter un créneau de spécialisation fort intéressant pour un Saguenay–Lac-Saint-Jean largement ouvert sur l'espace nordique, lui-même bien doté en sources actuelles et éventuelles de production. Mis à part la construction de divers équipements de production et l'offre de nombreux services spécialisés pour lesquelles l'expertise régionale rayonne déjà dans sa vaste périphérie, il existe encore bien d'autres savoir-faire à développer dans la filière énergétique. Nous pensons tout de suite aux technologies reliées à l'éolien, au thermique, au gaz naturel et ses dérivés pétrochimiques ainsi qu'à l'éventuelle industrie du solaire. Mentionnons aussi plusieurs types d'activités connexes telles que la fabrication d'équipements reliés au transport et à la distribution, l'entretien des ouvrages de base, les laboratoires de recherche et de R-D, la formation professionnelle ainsi que toute une gamme de services de gestion.

En réalité, l'énergie possède le potentiel de devenir un véritable créneau d'excellence[20] pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean qui se révèle très bien localisée par rapport aux gisements nordiques dans le domaine de l'hydro-électricité et de l'éolien. Puisque par son Global Climate Energy Program l'Université de Stanford se prépare actuellement à reproduire le succès de la Silicon Valley, dans l'énergie cette fois, il nous semble pertinent, dans une région comme la nôtre, de réfléchir collectivement aux filières énergétiques du futur.

À ce propos, la figure 3.12 nous montre que le Saguenay–Lac-Saint-Jean est de plus en plus consommateur d'énergie[21]. Cette région est donc très sensible à la question énergétique soulevée actuellement par l'explosion des prix du pétrole qui aura certes des répercussions considérables dans cette région fortement dépendante. Pour la majorité des entreprises d'ici, les coûts de transport occupent une place relativement importante dans leurs coûts globaux de production. Plusieurs de celles-ci transportent, souvent sur de longues distances, à la fois les intrants pour produire et les produits finis vers les marchés éloignés. Le secteur de la forêt en donne un bon exemple. En effet, ce secteur, déjà soumis à de très fortes pressions, est très dépendant du transport routier. Cette dépendance est double : d'une part, en amont de la filière pour collecter le bois de plus en plus loin et, d'autre part, en aval pour livrer leurs matières et produits sur le marché américain.

La dernière raison qui milite en faveur d'un intérêt collectif plus affirmé au Saguenay–Lac-Saint-Jean à propos de l'énergie concerne la demande planétaire. Dans le contexte démographique mondial où les spécialistes prévoient une croissance de la population de 4 à 6 milliards d'individus au cours de ce siècle sur la planète, pour atteindre 10 à

20. En matière d'électricité, la région possède sur son territoire 20 postes de transport, 1 821 kilomètres de lignes de transport ainsi que 4 973 kilomètres de lignes de distribution.
21. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean a vu s'accroître sa consommation de 26 % entre 1998 et 2003.

12 milliards d'êtres humains avant 2100, nul doute qu'il faudra beaucoup d'énergie pour loger, habiller, nourrir, soigner, éduquer… tous ces gens qui ont aussi le droit de jouir des bienfaits du développement. L'émergence actuelle du Brésil, de la Chine, du Vietnam, de l'Inde illustre parfaitement ce besoin énorme d'énergie pour soutenir le développement, car il n'y a pas de développement sans consommation d'énergie. Par ailleurs, cette consommation future est difficile à prévoir avec des mesures précises.

Notre synthèse des pronostics livrés à ce sujet par les experts nous fait estimer que la consommation planétaire actuelle hebdomadaire de 320 millions de KW d'énergie, soit l'équivalent de 22 ampoules allumées en permanence pour chaque habitant de la planète, va tripler avant la fin du siècle. Selon la tendance « productiviste » actuelle[22] de notre modèle de développement à l'échelle planétaire dit « mondialisation », il faudra au marché mondial en 2050 trois fois plus de pétrole qu'en 2000, soit 25 milliards de tonnes équivalent pétrole (tep). Puisque les énergies fossiles, en voie d'épuisement plus ou moins rapide selon les divers experts, répondent pour l'essentiel à la demande actuelle d'énergie entraînant des effets environnementaux néfastes, sinon dramatiques, nous faisons face sur la planète à une véritable « équation impossible ». Des controverses importantes soulevées par l'estimation des réserves ultimes de pétrole, il ressort que les réserves prouvées, qui ne cessent de croître depuis quelques décennies, situeraient la pénurie entre 2020 et 2050. Dans ce contexte de pénurie anticipée, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, qui n'est pas trop mal doté en sources d'énergie, doit à notre avis faire la lumière sur cet enjeu.

En résumé, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, on est bien conscient des importantes ressources énergétiques de cette région, de sa forte consommation industrielle actuelle, de la demande mondiale à la hausse, des réserves qui s'épuisent ainsi que de sa localisation exceptionnelle près de nouvelles sources. Faire de cet enjeu une préoccupation collective centrale pour l'avenir régional nous apparaît non seulement sage, mais en outre responsable.

3.17. L'HYDROÉLECTRICITÉ

Les projets hydroélectriques en cours et envisagés dans la périphérie nordique nécessitent une prise de position claire du Saguenay–Lac-Saint-Jean et du Québec à l'égard de la dualité du marché potentiel.

Le Canada fournit environ 55 % de l'hydroélectricité produite en Amérique du Nord. Pas moins de 46 % de cette production canadienne vient du Québec, qui produit près de 25 % de l'hydroélectricité du nord du continent et 78 % de celle du nord-est. Des 40 601 MW (mégawatts) en puissance électrique installée au Québec, près de 96 %

22. En 2002, la consommation mondiale d'énergie était de 410 quadrillons de BTU, avec libération de 2,6 milliards de tonnes de CO_2. En 2030, selon les experts, cette consommation mondiale sera de 654 quadrillons de BTU qui libéreront 4,2 milliards de tonnes de CO_2 cette année-là.

Tableau 3.2
Puissance d'Hydro-Québec installée dans les régions du Québec, 2004

Régions	Nombre de centrales	Mégawatts
Saguenay–Lac-Saint-Jean	1 (en construction)	385
Abitibi-Témiscamingue	6	636
Côte-Nord	18	9 980
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	2	68
Mauricie	13	2 673
Nord-du-Québec	10	16 049
Tout le Québec	83	33 892

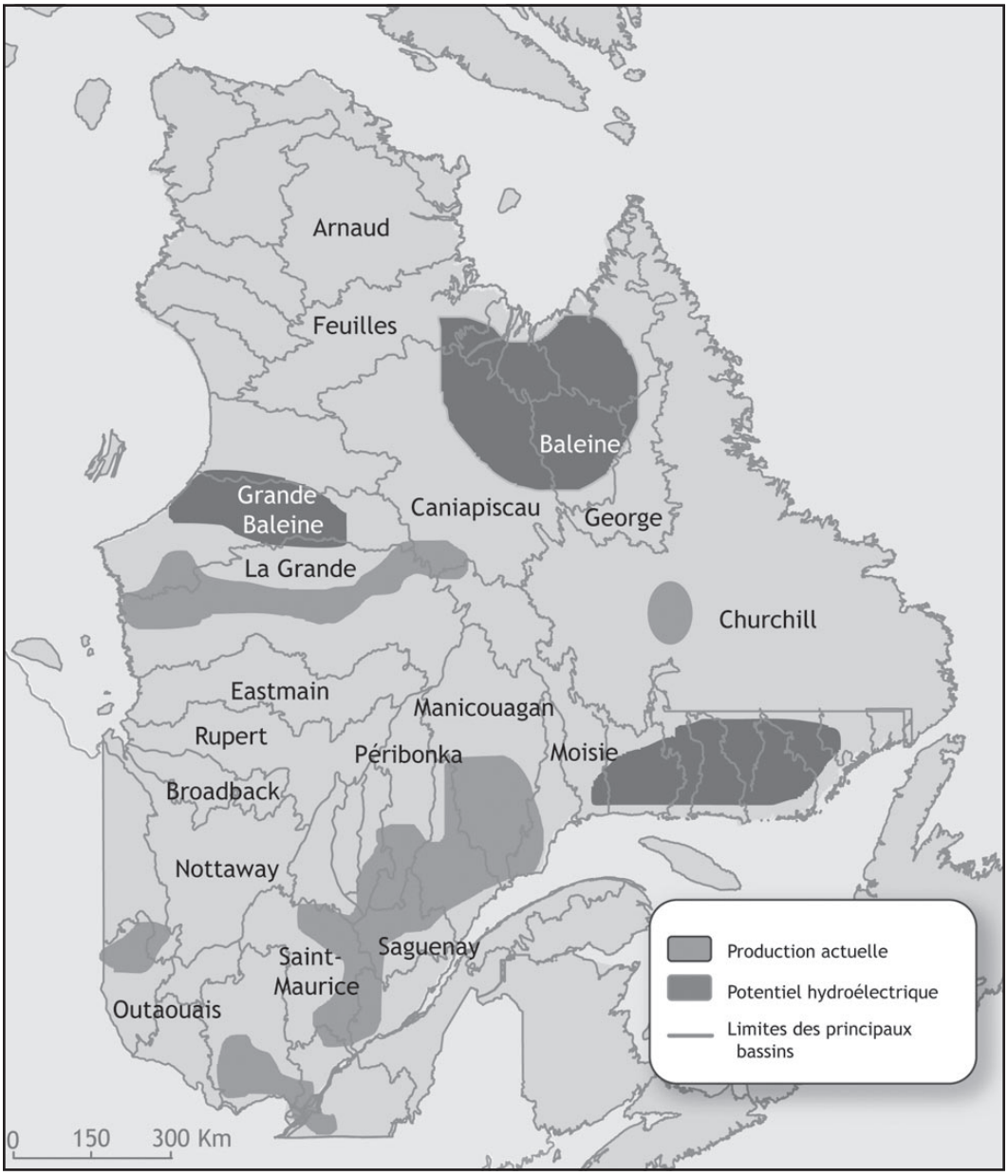
Source : Profil régional des activités d'Hydro-Québec, 2004.

sont générés par les centrales hydroélectriques. Signalons que 75 % de cette hydroélectricité est produite dans le nord (tableau 3.2 et figure 3.13), les centrales de La Grande et de Churchill à elles seules assumant 50 % de la production québécoise. Devançant les mégacomplexes de Itaipu au Brésil et de Guri au Venezuela, le complexe hydroélectrique La Grande est le plus important actuellement de la planète. À elle seule, la centrale Robert-Bourassa produit 13,1 % de la puissance disponible au Québec. En 1998, la production totale d'électricité (avec Churchill Falls) fut de 191 milliards de KWh, ce qui place le Québec au troisième rang des producteurs mondiaux de cette ressource. Hydro-Québec produit 77 % de cette électricité, production totale d'électricité qui crée plus de 23 000 emplois au Québec. Cette société d'État jouit d'ailleurs d'une expertise reconnue à l'échelle internationale.

Depuis la nationalisation de l'électricité au début des années 1960, des investissements majeurs ont été faits dans les rivières du Québec. Le dernier en liste étant Péribonka IV, actuellement en construction comme première centrale d'Hydro-Québec au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Hydro-Québec est aussi devenu courtier d'énergie sur le marché nord-américain.

Comme on le voit au tableau 3.2, la puissance installée d'Hydro-Québec pour la production d'électricité s'effectue principalement en périphérie éloignée et très éloignée. Si l'on ajoute à la puissance installée d'Hydro-Québec les producteurs privés, notamment les 2 971 MW potentiels des centrales de la Compagnie Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean et quelque 300 autres MW installés par d'autres intérêts privés, il est clair que le nord du Québec possède un avantage comparé important au chapitre de l'hydroélectricité. Cet avantage comparé sert bien l'industrialisation du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Côte-Nord, bien que dans une moindre mesure, mais fort peu le Nord-du-Québec. Dans le contexte où le transport d'électricité est de plus en plus facilité par la technologie, on peut prévoir que cet avantage sera de plus en plus difficile à valoriser sur les lieux de production.

Figure 3.13
Bassins hydroélectriques



Source : Ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec.
Alain Roch, UQAC, 2002.

Malgré une production hydroélectrique déjà considérable, il reste dans le nord un potentiel de 45 000 MW à exploiter éventuellement dans le respect des droits de propriété, de l'environnement et des lois du marché. Trois zones concentrent la majorité de ce potentiel, soit Grande Baleine, la baie d'Ungava et la Basse-Côte-Nord (figure 3.13). Cette exploitation n'est cependant pas encore rentable étant donné la valeur sur le marché et les coûts de construction des nouvelles centrales. Puisque le prix de l'électricité demandé aux consommateurs correspond au prix moyen de production, soit autour de 5 ¢ le KW/h, et que près de 50 % de la production est vendue à l'industrie à un prix inférieur et donc fort éloigné du coût social de production fixé par les coûts de la prochaine centrale construite (Eastmain 1, La Romaine, Péribonka IV), la rentabilité des nouvelles installations dans le nord doit être évaluée adéquatement dans une perspective de long terme dans l'industrie de l'énergie. C'est la tâche qui revient aux experts qui étudient les nouveaux projets d'immobilisations (tableau 3.3).

Tableau 3.3
Projets hydroélectriques anticipés en périphérie du Québec*

Projet	Coûts	MW en puissance	Prix KW/h
Eastmain 1	2,3 G$	480	7,66 ¢
Eastmain 1a	2,0 G$	770	3,50 ¢
La Romaine	6,6 G$	1 500	7,94 ¢
Mercier	145 M$	51	4,35 ¢
Péribonka IV	1,35 G$	385	5,32 ¢
Allard et des Cœurs	722 M$	138	7,22 ¢

* S'ajoute la réfection d'installations existantes comme Centrale Bersimis, Grand-Mère, La Tuque, Outardes 3 et 4, etc.
Source : Groupe de recherche en économie de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles (GREEN).

Pour les entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean qui possèdent déjà une solide expertise dans le domaine hydroélectrique et dont le rayonnement déborde dans la vaste couronne nordique, ces travaux envisagés représentent des occasions d'affaires considérables qu'il importe de saisir et de maximiser. Des contrats seront octroyés dans la région et des effets indirects et induits se feront sentir dans les circuits économiques.

Par ailleurs, cette nouvelle énergie produite sur un horizon de court terme pourrait servir la production industrielle dans une région traditionnellement attrayante pour les industries dites énergivores et qui possède désormais une masse critique d'entreprises, de services spécialisés et de travailleurs qualifiés. Comment cette nouvelle énergie peut-elle servir la cause du développement régional ?

Deux questions se posent à ce sujet : combien l'industrie est-elle disposée à payer son énergie au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au Québec ? Et quel est le prix offert par le marché nord-américain qui demande de plus en plus d'énergie éventuellement en provenance du Québec ?

3.18. L'ÉOLIEN

L'énergie éolienne offre pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean un potentiel important de création de richesse en raison, d'une part, de la nouvelle compétitivité de cette source et, d'autre part, du flou qui caractérise actuellement ses conditions d'exploitation.

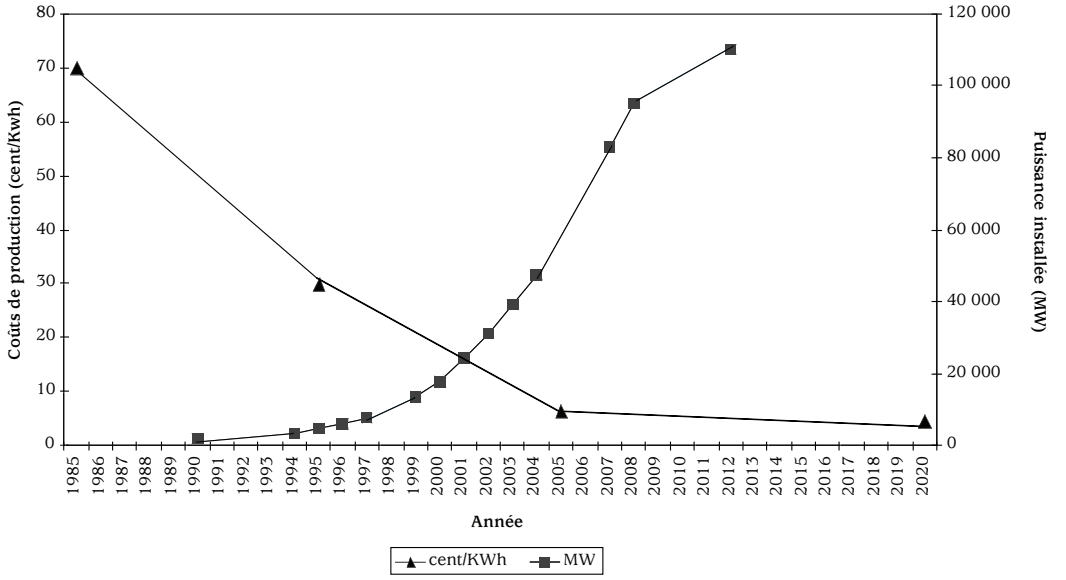
L'énergie éolienne représente *de facto* une alternative énergétique intéressante pour les Québécois. Cette source d'énergie correspond bien, semble-t-il, aux intentions que le Québec chérit à propos d'un avenir plus « vert », plus axé sur le développement durable. Pour l'instant, seulement 238 mégawatts d'électricité furent, en 2002, produits à partir d'éoliennes au Canada, soit à peine 0,2 % de la production électrique totale au pays et 0,3 % de la puissance installée dans le monde, ce qui est bien peu comparativement à l'Allemagne qui dispose d'une capacité de production installée de 14 609 MW. Mais cette situation est appelée à changer au cours des prochaines années au Québec, pour quatre raisons principales.

D'abord, le Québec possède d'imposants gisements éoliens de qualité exceptionnelle, spécialement dans le Moyen-Nord dont une partie importante se situe à proximité des lignes de transport hydroélectrique (figure 3.15). Ensuite, les technologies[23] se sont beaucoup perfectionnées récemment en provoquant une baisse importante des coûts de production de cette énergie. Présentement, le coût de production d'électricité à partir d'éoliennes (excluant le transport) se situe entre 5 ¢ et 8 ¢ du KW/h comparativement à 30 ¢ du KW/h il y a dix ans. À cet effet, des estimations démontrent que la réduction des prix devrait se prolonger à un rythme soutenu d'ici 2010 pour ensuite ralentir et se situer entre 3,4 ¢ et 5,5 ¢ du KW/h, auquel il faudra ajouter des coûts de transport, d'équilibrage et autres relativement importants mais néanmoins très compétitifs au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

La production d'énergie éolienne est ainsi désormais devenue compétitive (figure 3.14). En conséquence de cette évolution à la baisse des coûts totaux, la production éolienne mondiale est quant à elle à la hausse, grâce notamment à l'entrée de nouveaux fournisseurs sur le marché. Finalement, cette source éolienne de plus en plus compétitive se retrouve sur un marché de l'énergie où la demande mondiale est de plus en plus forte.

23. Soulignons notamment l'amélioration considérable de la qualité et de l'efficacité des pales, des boîtes de transmission, de la conversion de l'énergie électrique, des matériaux ainsi que des systèmes de contrôle et de régulation.

Figure 3.14
Coûts de production et puissance installée mondiale de l'énergie éolienne



Sources : Association canadienne de l'énergie éolienne (<www.canwea.ca/>).
EurObserv'er (2004), «Le baromètre de l'éolien», *Systèmes solaires*, nº 159, p. 55-68.
The World Wind Energy Association (2003), *Status and Perspective of the Wind Industry : An International Overview* (<www.wwindea.org>). Traitement : CRDT-UQAC.

Bref, on peut dire que l'énergie éolienne a le vent dans les pales. En outre, la R-D récente dans ce créneau a permis de réduire considérablement les inconvénients liés à cette production et distribution d'énergie, ce qui représente en fait une cinquième raison majeure pour que le Québec, et en particulier le Saguenay–Lac-Saint-Jean, s'ouvre davantage à la production d'énergie éolienne.

À l'instar de plusieurs pays, le Québec semble réellement en train de se positionner. L'annonce faite par Hydro-Québec, en juin 2005, concernant son prochain appel d'offres de 2 000 MW pour 2012, est la deuxième en un an. Ce dernier projet, contrairement au précédent de 1 000 MW qui avait été octroyé exclusivement à la Gaspésie, s'étendra cette fois sur l'ensemble du territoire québécois. Au total, il est question de plus de trois milliards de dollars d'investissements privés, de 4 000 emplois créés au cours de la phase de construction, de 600 emplois permanents en usine et de 200 autres pour la gestion et l'entretien des parcs. Sans parler des retombées environnementales qui y sont associées. Il est dommage qu'Hydro-Québec ne s'implique pas plus directement

dans la production afin de maîtriser la technologie éolienne en évolution, comme il maîtrise sa technologie hydroélectrique qui est devenue une source de production d'équipements et de services en elle-même sur le marché mondial.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, le potentiel éolien serait évalué à 49 642 mégawatts ; du moins, il s'agit de l'affirmation récente issue de l'étude réalisée par Hélimax Énergie pour le compte du ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec. Selon l'étude en question, la région occuperait la troisième position parmi celles considérées comme ayant un énorme potentiel technique éolien, le Nord-du-Québec, la Côte-Nord et la Gaspésie–Îles-de-la-Madeline détenant respectivement la première, la deuxième et la cinquième place.

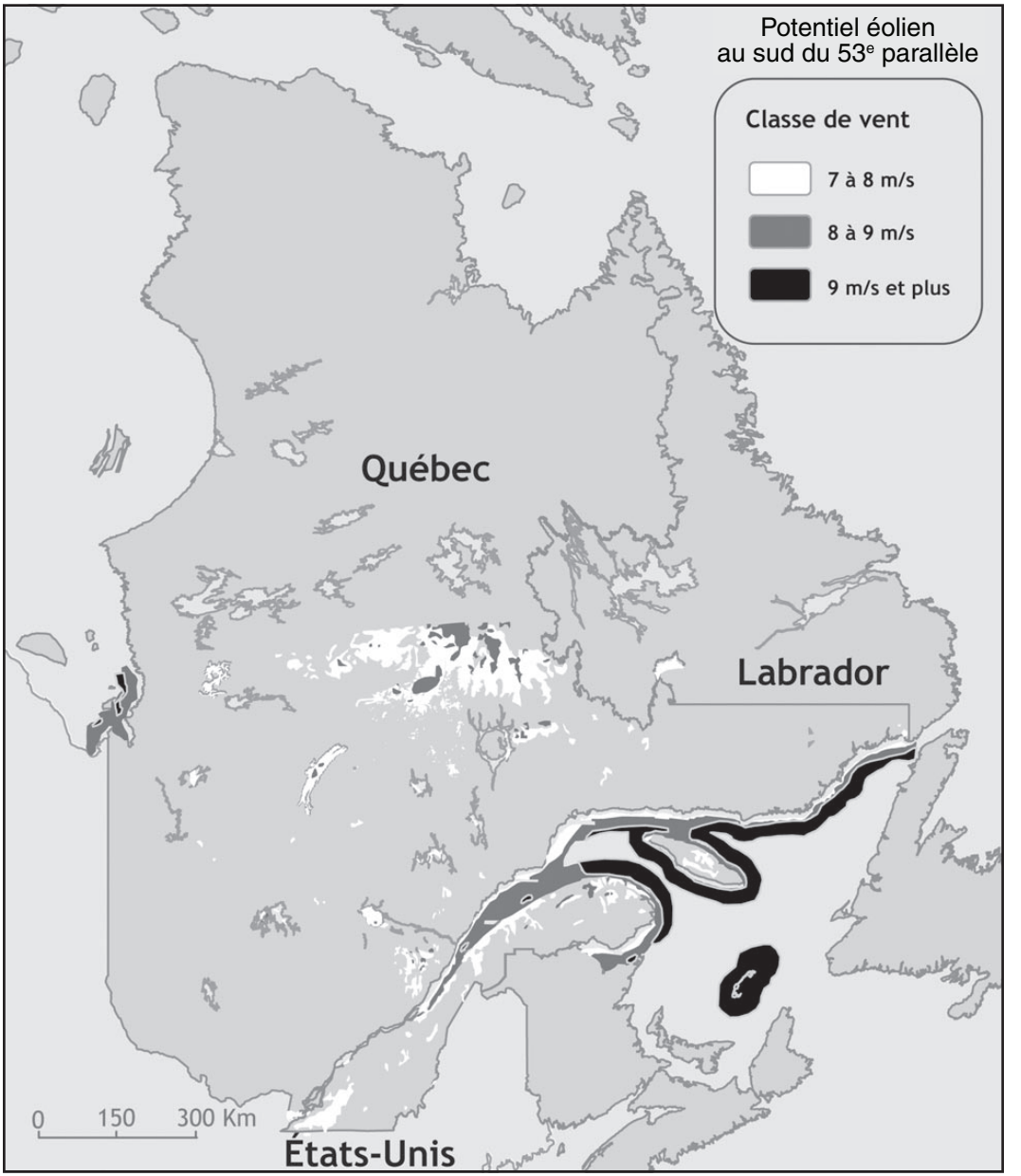
En outre, le Saguenay–Lac-Saint-Jean pourrait tirer profit du développement éolien nordique (100 000 MW[24] en potentiel) en jouant le rôle de relais pour le transport de l'électricité produite et aussi de pôle de services spécialisés dans ce créneau économique. À cet égard, nous devons cependant considérer les contraintes actuelles d'un tel développement éolien, notamment celles relatives à la capacité d'intégration au réseau hydroélectrique qui ne peut absorber actuellement que 2 000 MW supplémentaires pour les prochaines années.

Il est intéressant de noter que les agriculteurs de la région ont clairement manifesté leur enthousiasme pour l'éolien, tout en demeurant sceptiques quant aux retombées réelles d'un tel développement. Le projet actuellement sur la table et faisant « école » dans l'opinion publique concerne l'installation de 20 à 40 tours éoliennes pouvant générer ensemble de 30 à 60 MW, soit un investissement à effectuer de 1,5 à 3 millions de dollars pour lequel existent des promoteurs. Devant ces faits, les agriculteurs exigent que les conditions de location des terres agricoles pour ériger les éoliennes soient excellentes. Autrement dit, il n'est pas question de brader le paysage et les nuisances pour une bouchée de pain. Ils ont aussi bel et bien exprimé leur désir qu'une partie des profits reste dans le milieu immédiat.

Dans un article publié récemment[25], Jonathan Tremblay, de notre équipe de recherche du CRDT-UQAC, a effectué un fort intéressant exercice de synthèse des avantages et des inconvénients reliés à l'exploitation de l'énergie éolienne, sous les angles économiques et environnementaux (tableau 3.4). Une lecture attentive de ce tableau nous permet de constater que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (et tout le Québec) a tout intérêt à promouvoir l'exploitation de cette source alternative d'énergie complémentaire à l'énergie hydroélectrique, car les avantages surpassent largement les inconvénients.

24. Ce qui représente plus du double de toute la production hydroélectrique actuelle du Québec, soit 40 000 MW.
25. J. Tremblay (2005), « L'éolien : un complément énergétique viable pour le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean et du Nord du Québec », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2.

Figure 3.15
Gisements éoliens répertoriés au Québec



Source : Hélimax et MRNF.
Alain Roch, 2005.

Tableau 3.4
Avantages et inconvénients de l'énergie éolienne en fonction des aspects environnementaux et économiques

Avantages	Inconvénients
Aspects environnementaux	
▪ Énergie propre et renouvelable. ▪ Peu d'impacts environnementaux. ▪ Pas de pollution de l'air. ▪ Encourage le développement durable. ▪ Ne nécessite aucun carburant. ▪ Ne produit aucun déchet toxique. ▪ Énergie fiable.	▪ Impact visuel. ▪ Obstruction de corridors migratoires (mais pas plus que les lignes à transmission). ▪ Source de bruits (en diminution et variable selon la distance).
Aspects économiques	
▪ Le vent est une ressource gratuite et inépuisable. ▪ Contribue à l'effort de réduction des émissions de GES. ▪ Possibilité de développement régional. ▪ Peut être utilisée par des particuliers et des communautés. ▪ Contribue à une diversification des sources d'énergies favorables à la sécurité énergétique. ▪ Possibilité de couplage avec l'hydro-électricité. ▪ Alimente l'industrie touristique. ▪ Création d'emplois.	▪ La variabilité des vents. ▪ Nécessite des études et des projets pilotes. ▪ Pas de production/conception locale d'éoliennes. ▪ Nécessite un savoir et une expertise particulière. ▪ Doit être proche des lignes pour le transport. ▪ La rentabilité est liée à la qualité de l'emplacement. ▪ Autres énergies présentes sur le marché.

Il n'y a donc rien d'étonnant que l'éolien soit actuellement dans le monde entier l'énergie qui connaît la plus grande croissance, avec un taux annuel se situant entre 20 % et 30 %. En 1990, l'ensemble de la puissance éolienne mondiale s'élevait aux alentours de 1 930 MW, en 2002, elle était de 31 166 MW pour atteindre 47 317 MW en 2004. Le Québec se classait en 2002 au quatrième rang parmi les autres provinces canadiennes en ce qui a trait aux projets de développement de parcs éoliens. Aujourd'hui, grâce au récent appel d'offres lancé par Hydro-Québec, le Québec est devenu le leader dans la production d'énergie éolienne en Amérique du Nord et il pourrait peut-être devenir le leader de la technologie éolienne.

Par son potentiel éolien et sa position géographique par rapport aux gisements nordiques, le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède tout ce qu'il faut pour obtenir sa part des 2 000 MW qui doivent être livrés d'ici 2012. Pour cela, la formule gagnante consiste bien sûr à produire et à distribuer l'énergie éolienne comme telle, ce qui pourrait avoir

des retombées économiques considérables sous la forme d'investissements, d'emplois et éventuellement de redevances versées dans le milieu, surtout si la production d'éoliennes et de services connexes prenait racine dans la région. En outre, la région pourrait gagner encore davantage en maximisant en ses lieux l'utilisation de l'énergie nouvellement disponible à des fins de développement. Malgré ces intérêts évidents, plusieurs hésitations régionales demeurent à propos de l'éolien, notamment au regard de son impact sur le paysage. Dans ce créneau comme dans le reste du domaine de l'énergie, la région doit définir sa position.

3.19. LE GAZ NATUREL

Objet d'une demande en progression rapide sur le marché nord-américain qui pourrait avoir des retombées régionales intéressantes, le gaz naturel constitue l'exemple parfait d'une mauvaise image environnementale. Ici aussi, il s'agit d'un dossier d'avenir à élaborer par les divers experts afin de mieux éclairer la population et les décideurs.

Plusieurs observateurs considèrent que le gaz naturel représente un enjeu crucial pour l'avenir de la collectivité du Saguenay–Lac-Saint-Jean, dans le double contexte d'une demande énergétique mondiale à la hausse et d'une position stratégique de la région (ports, routes vers la Côte-Nord et le Moyen-Nord, transport hydroélectrique). Quiconque regarde la carte du Québec et de l'Amérique constate rapidement que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'inscrit tel un carrefour naturel de l'énergie. À cet effet, le dossier du gaz naturel doit, à notre avis, être traité avec une grande attention par toute la communauté régionale, incluant évidemment les environnementalistes, les scientifiques et la classe d'affaires.

Dans cet esprit de réflexion collective, de choix et de positionnement régional dans le créneau de l'énergie se situent les promoteurs actuels concernés par l'option du gaz naturel. Avec un avant-projet enthousiaste et doté de nombreux atouts, un terminal méthanier et des unités connexes sont actuellement proposés pour le site portuaire de Grande-Anse par des hommes d'affaires visionnaires. Un tel équipement au potentiel d'initiation d'un complexe industriel permettrait de positionner Ville Saguenay et sa région de rayonnement sur la carte mondiale du gaz naturel.

Le terminal méthanier permettrait en réalité de recevoir du gaz naturel liquéfié (GNL), de l'entreposer, de le regazéifier et de l'expédier par un gazoduc vers Québec, Montréal et éventuellement les États-Unis. Un investissement de un milliard de dollars canadiens serait alors nécessaire, ce qui aurait des retombées considérables. Aussi, des unités connexes pourraient se greffer sur le terminal de Grande-Anse, tels des segments d'une nouvelle filière régionale de production.

En considérant les filières éolienne et hydroélectrique qui peuvent offrir une énergie renouvelable, la consommation actuelle et anticipée de gaz s'avère limitée dans le contexte du marché québécois. À première vue, le gaz naturel ne nécessite au Québec

qu'un seul terminal afin de compenser la baisse des livraisons de l'Alberta et de satisfaire une demande principalement urbaine aux heures de pointe de consommation. Du coup, un tel terminal hausserait notre compétitivité et notre sécurité énergétiques, dans le contexte mondial actuel d'incertitude et même de turbulence dans ce domaine hautement stratégique. En outre, selon notre analyse de ce dossier, deux autres marchés s'offrent au Québec et à Saguenay, soit l'exportation et la pétrochimie.

D'abord, nous assistons à une explosion de la demande de gaz sur le marché américain. Déjà 24 % de leur consommation d'énergie est assurée par cette source gazéifère, ce qui représente 25 % de la consommation mondiale de gaz naturel. Près d'une centaine d'installations de stockage existent à cette fin. On se sert du gaz naturel pour chauffer, pour refroidir, pour fabriquer des fertilisants, pour propulser certains véhicules et, évidemment, pour produire de l'électricité. Puisque la demande américaine d'électricité est en forte croissance (doublement depuis 1980) et que le charbon fortement générateur de GES (gaz à effet de serre) est utilisé à plus de 50 %, nul doute que le gaz naturel assurément moins polluant va être plus utilisé dans le futur. Déjà 17 % de l'électricité produite aux États-Unis l'est à partir du gaz naturel. Ainsi, malgré les réserves américaines jadis importantes, l'importation américaine de gaz, qui est actuellement à 2 % de ses besoins grâce à cinq terminaux méthaniers, va augmenter à 20 % de sa consommation en 2025.

Pour cette croissante importation américaine à venir, une soixantaine de terminaux méthaniers sont actuellement projetés en Amérique du Nord, incluant les huit terminaux du Canada (un en construction au Nouveau-Brunswick) dont les deux projets québécois bien connus localisés à Lévis (Rabaska) et à Cacouna ainsi que l'avant-projet de Grande-Anse. Comme lieux relativement périphériques par rapport aux grands marchés urbains américains, les sites canadiens offrent souvent l'avantage de l'éloignement des concentrations humaines (sécurité) et celui de l'accès à la mer pour recevoir les transporteurs[26] venant de plusieurs pays exportateurs, dont les principales réserves se trouvent en Russie et au Moyen-Orient. De fait, l'offre mondiale de GNL (gaz naturel liquéfié) est à la hausse, dans un contexte d'une demande mondiale très ferme, notamment au Japon et aux États-Unis.

Ainsi, le débat sur la filière énergétique du gaz naturel est bel et bien ouvert actuellement, sous l'angle de la sécurité, du respect du protocole de Kyoto, des retombées économiques réelles et de l'intérêt général à devenir au Québec, et au Saguenay en particulier, une tête de réseau pour satisfaire la demande intérieure et extérieure.

Ensuite dans ce dossier du gaz naturel, demeure la possibilité de produire de l'électricité pour combler le déficit actuel de la région en regard des besoins de ses industries. Même si les Québécois ont rejeté cette option à Suroît, une telle occasion économique mérite d'être analysée sous ses divers aspects.

26. Plus de 200 navires méthaniers circulent actuellement sur la planète.

L'industrie pétrochimique est une autre voie à explorer, car le gaz naturel sert aussi à fabriquer plusieurs types de matières plastiques (éthylène, polyéthylène, propylène…). Nous possédons fort peu d'informations sur cette option offerte pour Saguenay et son « parc industriel de Grande-Anse », en attente depuis longtemps d'un projet industriel moteur. Il serait pertinent de préparer un dossier sur cet enjeu.

Nous savons pour le moment qu'un tel complexe pétrochimique est à l'étape de l'évaluation environnementale à Goldboro en Nouvelle-Écosse. Un projet qui représente un investissement total prévu frôlant les quatre milliards de dollars canadiens, de nombreux emplois ainsi qu'une demande importante de biens et services dans le milieu de localisation et les environs.

Dans l'inventaire des occasions en vue d'implanter d'éventuelles unités connexes au terminal méthanier, une centrale de cogénération à partir de la chaleur produite pour regazéifier le produit liquide transporté et entreposé apparaît comme une idée intéressante. La vapeur produite pourrait notamment alimenter un complexe de serres destinées à certaines cultures.

Dans ce questionnement général sur les possibilités qu'offre le gaz naturel, on pourrait en profiter pour examiner l'état actuel de la recherche scientifique relative à la capture du CO_2.

En somme, le gaz naturel et ses divers usages représentent un enjeu à documenter et à suivre attentivement dans une région Saguenay–Lac-Saint-Jean en quête de projets majeurs pour diversifier son économie.

3.20. LA FRAGMENTATION ET L'ÉCLATEMENT DE LA GOUVERNANCE RÉGIONALE

La construction institutionnelle de la région (1970-1980) et des territoires MRC (1980-1990) qui s'est ajoutée à l'échelon local traditionnel laisse un héritage considérable. En plus d'être éclaté par échelon, il s'agit d'un domaine public fragmenté dans ses fonctions exercées par diverses organisations majoritairement monofonctionnelles qui œuvrent dans une quarantaine de champs publics.

Au cours de la deuxième moitié du XXe siècle, le paysage de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'est considérablement modifié à la faveur des politiques gouvernementales. Le résultat le plus marquant à propos du nouveau paysage régional réside dans un aménagement extensif du territoire. À propos de cet aménagement, les acquis en matière de bâtiments collectifs (églises, hôtels de ville, écoles, hôpitaux…), de barrages, d'aqueducs, de routes, de ponts, de chemins, etc., furent substantiellement bonifiés par un vaste programme public de construction physique de ports, de collèges, d'aéroports, d'autoroute, de réseaux électriques, de polyvalentes, de centres sportifs, d'édifices administratifs, de centres communautaires, etc. Selon cette approche interventionniste

de nature physicospatiale, divers services publics (entretien, conservation, protection, conseils…) furent aussi mis sur pied dans les secteurs des ressources naturelles, de l'agriculture, de la faune, du récréotourisme, de la culture…

Pour gérer ces nouveaux équipements, infrastructures et services structurants pour le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, des organisations formelles furent créées afin de seconder les corporations municipales et les commissions scolaires déjà présentes. Directions régionales, conseils régionaux, centres, corporations, bureaux, offices, associations, sociétés, etc., se sont ainsi multipliés sur le terrain afin de remplir des missions publiques spécifiques. En réalité, une véritable construction institutionnelle territoriale fut effectuée à deux nouveaux échelons distincts[27]. D'abord à l'échelle de la région administrative[28] du Saguenay–Lac-Saint-Jean au cours des années 1970, le mouvement qui avait commencé bien avant s'est intensifié pour ensuite se poursuivre lentement pendant les années 1980. Ensuite, les quatre territoires MRC ont connu le même essor institutionnel à partir de 1980 pour s'accélérer au cours de la décennie 1990.

À l'apogée de cette période de construction physique et institutionnelle, les impulsions endogènes du développement se sont inscrites telle une véritable stratégie poursuivie par les gouvernements supérieurs. On a alors cherché à construire une nouvelle capacité de développement culturel, social et économique en misant sur des mécanismes locaux et régionaux de soutien à l'innovation. Les travailleurs et les entrepreneurs sont ainsi devenus des clients privilégiés des programmes gouvernementaux relativement généreux pour appuyer les diverses initiatives dites par le bas ou ascendantes. Formation professionnelle, R-D, incubation industrielle, financement du risque, transferts technologiques, services aux entreprises, etc., représentent maintenant les nouvelles cibles des interventions publiques. C'est ainsi que le Saguenay–Lac-Saint-Jean dispose désormais d'un arsenal d'instruments publics qui composent les éléments de base d'une assise territoriale d'innovation et de production à transformer en un véritable système fertile, notamment par la création collective d'« économies de proximité ».

Cette construction territoriale multidimensionnelle à l'œuvre en région 02 au cours des dernières décennies est associée à un « chemin parcouru » relativement riche sous l'angle de la dotation d'un vaste domaine public apte à soutenir non seulement ses clients (population, travailleurs et entreprises), mais aussi l'appropriation collective de leviers du développement. L'imbrication régionale globale de ce « soutien territorial » représente une finalité à poursuivre pour stimuler l'innovation et atteindre des objectifs en matière de cohérence administrative, d'efficacité économique, de démocratie, de

27. Il est à noter qu'une autre catégorie de territoires se trouve actuellement sur la planche à dessin et comprend des zones spécialisées appelées « créneaux d'excellence ».
28. Territoire 02 découpée dans le Royaume historique de Saguenay afin d'offrir une aire administrative homogène.

justice sociale et de durabilité du développement. La planification territoriale devient alors démarche collective privilégiée pour donner sens et moyens à ce régionalisme souhaité sous la forme de diverses actions structurantes.

Or, devant la turbulence très actuelle[29] causée par une importante restructuration économique et sociale vécue à la faveur de ladite mondialisation et son corollaire, la métropolisation, on peut s'interroger sur la capacité d'action territoriale réelle face à la nécessité de repositionnement, voire de rebondissement de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette question doit être éclairée à l'aide d'une lecture institutionnelle[30] de la région. Bien que la grille utilisée à cette fin soit encore imparfaite dans sa capacité de mesure[31], elle nous permet de saisir certains éléments des « arrangements institutionnels » qui, selon la littérature scientifique, fait actuellement la différence entre les régions proactives et celles simplement réactives, entre les régions gagnantes et les régions perdantes, entre les milieux innovateurs et ceux qui ne le sont pas.

Précisons au départ que le portrait institutionnel du vaste domaine public régional comportait à la base, en 1992, 231 organisations publiques, parapubliques et collectives. Ce nombre répertorié a augmenté à 257 organisations en 1996 par la multiplication des corporations de développement local au cours de la première moitié de la décennie 1990. Et, désormais, en 2004, nous avons inventorié et classifié 208 de ces organisations qui œuvrent aux trois échelons territoriaux du vaste domaine public régional 02. Elles exercent plus de 40 fonctions publiques distinctes dans une douzaine de champs d'activité considérés dans le tableau 3.5. Il existe aussi, dans la région 02, plus de 700 groupes communautaires de diverses natures, généralement implantés à l'échelle locale.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean hérite aujourd'hui d'un domaine public éclaté à trois échelons territoriaux et fragmenté au sein de diverses organisations monofonctionnelles qui œuvrent chacune dans leur propre secteur d'activité tel que la santé, l'éducation, l'emploi ou la culture. Les municipalités, et les MRC dans une moindre mesure, représentent les seules organisations multifonctionnelles qui demeurent confinées par ailleurs à certains biens et services.

---

29. Une analyse de la turbulence régionale vécue lors des inondations massives de 1996 au Saguenay–Lac-Saint-Jean fut effectuée dans M.-U. Proulx (dir.) (1998), *Une région dans la turbulence*, Québec, Presses de l'Université du Québec. Nous considérons que les difficultés économiques de 2003-2004-2005 provoquent un chaos institutionnel supérieur à celui de 1996-1997.
30. Texte rédigé sur la base des Profils 1992-1996-2004 des *Organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Voir aussi « De la vision en planification territoriale » sur le portail du Mouvement Vision Saguenay 2025 (<www.uqac.ca/vision2025>).
31. Nous saisissons encore très mal des éléments ou propriétés institutionnels tels que les processus identitaires, la mobilisation sociale, la circulation de l'information, la solidarité communautaire, etc.

Tableau 3.5
Domaine public du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2004

	Territoire d'activité			
Secteurs d'activité	Local	Supralocal	Régional	Total
Affaires municipales	49	4	1	54
Affaires sociales	3	9	5	17
Culture et communication	0	0	7	7
Éducation	3	4	7	14
Services publics et collectifs	1	1	25	27
Loisirs et environnement	0	0	8	8
Commerce	2	0	3	5
Industrie et construction	1	3	15	19
Agriculture et alimentation	1	3	6	10
Travail et main-d'œuvre	0	1	5	6
Forêts, énergie et ressources	5	0	16	21
Développement économique	8	4	8	20
Total	73	29	106	208
Pourcentage par territoire	35,1 %	13,9 %	51,0 %	100 %

Source : *Profil des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, CRDT, UQAC, 2004.

3.21. LA RÉFORME SUPRALOCALE EN PANNE SÈCHE

Dans un esprit d'optimum, la réforme territoriale en marche depuis quarante ans cherche à rationaliser la gouverne de biens, services et programmes publics tout en respectant les goûts et préférences des clients.

Le fait principal qui a marqué la période récente (1996-2004) concerne l'importante réforme supralocale qui a progressé substantiellement dans sa trajectoire amorcée trois décennies plus tôt. On a alors assisté à des modifications substantielles de certaines organisations publiques qui ont affecté chez celles-ci le nombre, la taille, l'aire de desserte et les modalités de gestion. Furent ainsi éliminées, par fusion ou abolition, 11 municipalités, 5 organisations du champ des affaires sociales, 5 organisations de celui de l'éducation et 31 organisations du champ du développement économique local. Comme faits saillants, notons d'abord la consolidation par fusion des agglomérations urbaines de Saguenay, Alma et Dolbeau ainsi que des villages de Lac-à-la-Croix et de Métabetchouan[32]. En outre, les quatre territoires MRC furent renforcés, consolidation et renforcement qui se sont effectués à l'intérieur de grands secteurs publics, soit d'abord le municipal et ensuite le scolaire, la santé et les services sociaux, l'emploi, la formation

32. Dans cette région, la consolidation villages-paroisses tant désirée au Québec était déjà acquise grâce à l'élimination d'une quarantaine de petites municipalités et de dizaines de commissions scolaires, entre 1961 et 1996.

professionnelle, le développement économique. L'une des composantes oubliées de cette consolidation inachevée concerne le nouveau territoire difforme de la MRC du Fjord-du-Saguenay qui est constitué de zones dispersées dans la couronne périurbaine et dans la frange périphérique bas-saguenéenne. Notons que, récemment, les conseils MRC formés des représentants municipaux furent davantage responsabilisés par rapport au CLD (Centres locaux de développement) de leur territoire qui concentre désormais les efforts de développement local.

Du côté administratif au Saguenay–Lac-Saint-Jean, peu de missions des diverses organisations présentes furent notablement modifiées pendant la période observée. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, les organisations fusionnées ou intégrées ont même conservé leur mission particulière à l'intérieur de la mission générale de la nouvelle organisation consolidée. La modification marginale des missions tend vers une bonification en ce qui concerne la précision des clientèles ciblées, l'utilisation des outils électroniques, l'évaluation, l'évolution, l'application de normes et l'ouverture sur le monde. La tendance s'oriente nettement vers la diversification des produits et des services offerts sur les territoires dans le vaste secteur public régional afin de mieux répondre aux divers besoins des clients. À l'exception des organisations fusionnées par la réforme gouvernementale en région 02, le territoire de desserte de chacune des 208 organisations observées en 2004 a subi peu de modifications. Nous avons noté par ailleurs un certain nombre de chevauchements de fonctions et des doublements de tâches, surtout entre les différents échelons territoriaux, notamment dans le tourisme et la promotion du développement. Finalement, sous cette rubrique, le domaine public 02 emploie 20 582 ressources humaines en 2004, soit 57 % à l'échelle supralocale, 36 % à l'échelle régionale et 7 % à l'échelle locale ; cet effectif était de 20 653 en 1996, dont 9 % à l'échelle locale. Il s'agit d'une expertise publique qui recèle une force considérable à bonifier en région 02. Les tableaux 3.6 et 3.7 permettent de constater la grande disparité du territoire (nombre important de petites municipalités, dispersion de la population et des MRC de 50 000 habitants ou moins).

Les petites municipalités et leur MRC ont des moyens relativement limités pour assurer le développement de leur territoire. Signalons au passage que la MRC Fjord-du-Saguenay, devenue totalement rurale avec la fusion, couvre la plus grande superficie de la région mais compte seulement 7 % de la population.

Il est connu que les problèmes démocratiques sont plus importants dans les petites municipalités ; la tendance démographique risque fort d'accentuer cette problématique. Il y aura moins d'électeurs pour un élu et une diminution de la masse critique nécessaire à l'offre des biens et services, ce qui est déjà le cas dans plusieurs localités. Tout porte à croire que les territoires MRC, qui ont évolué de façon importante depuis leur création, vont devenir des acteurs clés dans la mise en place d'outils de développement. D'ailleurs, la volonté de renforcer ce palier est présente dans les réformes des années 2000 qui proposent notamment que le préfet soit élu au suffrage universel. Alors que l'État consolide ce palier, il n'y a toujours pas d'imputabilité directe des élus. Malgré les débats qui ont eu lieu au sein des conseils MRC du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Tableau 3.6
Profil des municipalités du Saguenay–Lac-Saint-Jean

	Nombre	Population	Pourcentage
Municipalité de moins de 2 000 habitants	33	30 125	10,90 %
Municipalités de 2 000 à 5 000 habitants	11	32 427	11,73 %
Municipalités de 5 000 à 10 000 habitants	0	0	0,00 %
Municipalités de 10 000 et plus	4	66 653	24,11 %
Municipalités de plus de 100 000	1	147 197	53,25 %
Total	49	276 402	100,00 %

Source : MAMR, 2005. Traitement : CRDT-UQAC.

Tableau 3.7
Profil du palier supralocal de la région 02

	Population	Pourcentage	Centres urbains	Superficie (km^2)
MRC Fjord-du-Saguenay	19 797	7 %	Aucun	42 791,427
MRC Lac-Saint-Jean	52 117	19 %	Alma (30 450)	2 708,810
MRC Le Domaine-du-Roy	30 827	11 %	Roberval (10 866) Saint-Félicien (10 535)	18 853,960
MRC Maria-Chapdelaine	26 464	10 %	Dolbeau (14 802)	38 322,290
Ville Saguenay	147 197	53 %	Ville-MRC	1 165,997
Total	276 402	100 %		

Source : MAMR, 2005. Traitement : CRDT-UQAC.

sur l'élection du préfet et son poste à temps plein, aucun d'entre eux n'a retenu la formule. Les citoyens n'ont jamais eu à se prononcer sur la pertinence de cette solution et il est probable qu'une grande majorité d'entre eux ne connaissent même pas l'existence de cet outil démocratique[33]. Une enquête effectuée en 2005[34] a montré que les avantages d'avoir un préfet élu et à temps plein sont nombreux. Ainsi, la démocratisation directe (imputabilité, information, responsabilisation, transparence) et le fait d'assumer une seule fonction (plus de temps, de capacité d'arbitrage, de neutralité) ont des effets immédiats sur le leadership et l'adoption d'une vision régionale.

La démocratisation du palier MRC ne s'exprime pas seulement grâce à l'élection du préfet, mais aussi dans les processus et approches utilisés par les membres du conseil dans l'exercice de leurs fonctions. Le schéma d'aménagement, le Centre local

33. À ce propos, Jacques Proulx, président de Solidarité rurale, avait proposé de consulter la population en novembre 2005 sur l'opportunité d'élire son préfet. Cette suggestion n'a pas été entendue au Saguenay–Lac-Saint-Jean.
34. M.-U. Proulx *et al.* (2005), « Territoires et décentralisation gouvernementale », rapport au ministère des Affaires municipales et des Régions.

de développement et le regroupement de compétences locales sont autant d'outils d'appropriation. Par exemple, un processus ouvert sur la communauté qui sollicite la participation des citoyens et organismes dans l'élaboration et le suivi des schémas d'aménagement est une forme de démocratisation (participatif). La MRC Domaine-du-Roy, qui a misé sur la confection du schéma d'aménagement pour mobiliser les acteurs autour d'un projet commun, est un exemple probant d'appropriation directe d'un levier existant.

3.22. L'ESSOUFFLEMENT DÉMOCRATIQUE

L'observation du domaine public régional révèle un essoufflement tout à fait préoccupant tant au plan de la démocratie représentative qu'à celui de la démocratie participative.

Il y a un important déficit démocratique au Saguenay–Lac-Saint-Jean. C'est ce que confirment d'abord les données des élections générales de 2005 (tableau 3.8) qui ont recueilli le faible taux de participation de 57 %. On remarque en outre que les candidats élus représentent inégalement la population (30 % de femmes conseillères et un très faible pourcentage d'élus ayant moins de 35 ans). Les élections traduisent un manque d'intérêt des citoyens à briguer des postes électifs (22 % des conseils municipaux ont été élus en totalité par acclamation). Finalement, on observe un taux de renouvellement (nouvel élu) faible puisque 73,5 % des maires sont réélus.

Tableau 3.8
Quelques données sur les élections de 2005

Candidats à la mairie	Pourcentage
Réélu sans opposition	49,0 %
Nouvel élu sans opposition	6,1 %
Total des maires élus sans opposition	55,1 %
Réélu avec opposition	24,5 %
Nouvel élu avec opposition	20,4 %
Total des maires élus avec opposition	44,9 %

Source : MAMR, 2005. Traitement : CRDT-UQAC.

Ce déficit démocratique au plan local n'est pas négligeable, loin de là, et les effets se répercutent à tous les paliers. En effet, la structure organisationnelle régionale s'articule selon un mode de représentation par désignation où les élus municipaux jouent un rôle central. Les mêmes élus sont responsables de l'administration des biens et services au plan local, ils forment le conseil de la MRC qui est responsable de l'exercice des fonctions supralocales et, depuis 2003, ils représentent aussi la majorité

des membres au sein de la Conférence régionale des élus. La composition du conseil d'administration des CRÉ a sans contredit renforcé le statut des municipalités comme substrat démocratique dans la gouverne des territoires régionaux.

Par ailleurs, le mode de désignation par représentation ne favorise pas le développement d'une légitimité propre à chacun des échelons du territoire et risque de créer des confusions entre les enjeux locaux, supralocaux et régionaux. Selon Chiasson[35], le danger de la *localisation du palier régional* est bien réel. Le risque est accru du fait que la présence de la société civile n'est plus obligatoire au sein des CRÉ. Les groupes sectoriels, dont plusieurs ont un mandat régional, permettaient d'équilibrer, dans les anciens CRD, les visions municipales. De plus, ils offraient une expertise que les maires et conseillers ne peuvent revendiquer uniquement sur la base de leur statut d'élu. Dans ce contexte, l'un des enjeux du palier régional est de réussir à développer une identité régionale autour d'un projet territorial pour une région, car les personnes qui siègent aux CRÉ sont les mêmes que ceux des MRC et municipalités. Il n'y a donc aucune distinction entre les gouvernances du palier local, MRC et régional en ce qui a trait aux décideurs.

Outre le fait que la démocratie y est déficiente, le palier municipal est encore cantonné à la production de services publics locaux et ne peut être considéré comme un espace de débat politique où se discutent les enjeux territoriaux. La municipalité est d'abord une administration où le rôle premier des élus est de gérer les biens et services de leur localité. La légitimité des élus municipaux est locale, alors qu'ils font face à des enjeux supralocaux et régionaux sans imputabilité directe. De plus, le degré de complexité du travail de l'élu local a augmenté avec les années et ce dernier est sollicité pour siéger à une multitude de comités et conseils dans plusieurs secteurs d'activité. Cela demande des compétences, mais aussi beaucoup de temps. Plusieurs y voient là une des explications au manque d'intérêt pour briguer les postes et à l'absence de femmes en politique. Comment un maire peut-il siéger à son conseil de ville, à la MRC, à la CRÉ et à d'autres conseils en combinant ses activités professionnelles ? Ce cas est particulièrement critique dans les petites municipalités qui n'ont pas de poste de maire à temps plein et très peu de personnel, mais il est aussi vrai à Saguenay, comme le soulève un groupe de citoyennes ayant réfléchi à cette question. Si le rôle de l'élu en regard de ses compétences ne relève pas directement de notre propos, il en est autrement de la place qu'on lui accorde à l'intérieur des structures de gouvernance.

De plus, l'essoufflement souvent diagnostiqué par les médias[36] se fait aussi sentir au plan de la démocratie participative. Signalons que la démocratie territoriale est déjà largement participative grâce aux 180 conseils d'administration actifs sur les 208 organisations désormais présentes au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il s'agit certes d'un très

35. G. Chiasson (2005), « L'évolution du palier régional en Outaouais : la localisation de la région », table ronde sur l'évolution du palier régional, INRS-urbanisation, culture et société.
36. Postes électifs ou désignés non comblés ; élus par acclamation ; scrutins électoraux boudés ; inégale répartition du pouvoir ; syndrome des TLM (toujours les mêmes) ; potentats locaux et régionaux.

grand nombre d'instances décisionnelles dont l'agencement général est discutable globalement sous divers angles, notamment pour son émiettement de l'expertise, ses lourdeurs bureaucratiques, ses corporatismes neutralisants, ses lenteurs décisionnelles. Ces questionnements devraient s'effectuer en tenant compte d'une capacité de mobilisation saturée, généralement surestimée dans son potentiel réel, d'autant plus qu'elle subit actuellement la dévalorisation des non-élus étant donné la présence accrue des élus à plusieurs instances décisionnelles, notamment à la CRÉ (Conférence régionale des élus).

Parmi ces 180 CA de la région, 64 % œuvrent aux échelles locales et supralocales. Si seulement 52 % des représentants aux CA locaux et supralocaux sont réellement élus par suffrage, ce ratio descend à 29 % lorsque nos calculs s'étendent à l'ensemble de la région. Il y a peu d'élus directs aux échelles régionales et MRC. À cet effet, les 71 % de représentants locaux, MRC et régionaux non élus représentent un potentiel de leadership considérable, à harnacher convenablement, il va sans dire. D'une manière générale, les collèges électoraux sont devenus un important mécanisme de désignation des conseillers, alors que l'assemblée générale demeure un mécanisme démocratique très utilisé. Soulignons que si seulement 28 organisations publiques (bureaux, directions et autres agences des ministères provinciaux et fédéraux) ne possèdent pas de CA, de nombreux programmes publics souvent importants en ressources sont gérés par celles-ci tout en étant imputables devant Québec ou Ottawa[37]. Finalement, la démocratie territoriale souffre aussi de l'inégale répartition accentuée du pouvoir décisionnel autant entre les lieux qu'entre les secteurs. En outre, la distance physique entre les acteurs mobilisés dans une vaste région représente une contrainte importante. On note également le peu d'innovations institutionnelles territoriales au regard particulièrement de la nécessaire médiation du pilotage des dossiers collectifs prioritaires et des relations entre les acteurs en général.

3.23. L'INSUFFISANCE DES MOYENS

En maîtrisant seulement 25 % du total des dépenses de fonctionnement (hors programmes) du domaine public régional, dans le contexte d'un impôt local impopulaire, le pouvoir exécutif se révèle certes très limité dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Les ressources financières du vaste domaine public régional 02 sont certes considérables. Nos données incomplètes, en particulier à propos des ressources allouées par les programmes des gouvernements supérieurs, limitent la comptabilité régionale du budget global. Pour le simple fonctionnement administratif, nous estimons des dépenses publiques régionales globales à près de 1,7 milliard de dollars en 2004. Limité par son impopularité légendaire, l'impôt foncier municipal totalise près de 420 millions de dollars en 2004, soit environ 25 % de la somme des dépenses publiques régionales

37. En 2004, le bureau régional de Développement Économique Canada a alloué près de 15 millions de dollars sans conseil d'administration, alors que la CRÉ associée au vrai pouvoir régional n'a obtenu un budget que de 1,5 million.

affectée au fonctionnement des organisations. Même si l'on ne considère pas les programmes gouvernementaux, la dépendance financière de la région à l'égard de Québec et d'Ottawa est évidente.

Il est à signaler par ailleurs qu'au Saguenay, l'important budget de 199 millions de dollars de la ville principale ne représente que 20 % à 25 % des dépenses publiques de fonctionnement effectuées sur ce territoire, notamment 222 millions dans la santé et les services sociaux, 366 millions dans l'éducation, sans compter la formation professionnelle, la recherche, la R-D, le transport, la culture, la sécurité du revenu et la Sûreté du Québec. À Saint-Félicien, la Ville gère un budget de 13 millions de dollars, alors que celui du cégep représente 19 millions de dépenses directes. À Roberval, la Ville budgétise 12 millions de dollars et le centre hospitalier, 52 millions. Cette fragmentation budgétaire se fait particulièrement sentir lorsqu'une même fonction publique est exercée par deux ou plusieurs organisations. À titre d'exemple, la somme de 8 millions de dollars affectée dans la région à l'animation et à la promotion économique en 2004 fut saupoudrée dans 35 organisations certes efficaces dans leurs champs respectifs mais néanmoins limitées individuellement en matière d'expertise technique pour assister et soutenir des projets de développement de plus en plus complexes.

Toujours en matière de moyens, il n'existe aucun pouvoir réglementaire et fort peu de pouvoir exécutif à l'échelon régional 02. Beaucoup d'interventions publiques en régions sont exogènes, relevant directement de Québec et d'Ottawa. Aussi, la capacité d'interventions endogènes est soumise aux lois, règles et normes des gouvernements supérieurs. Les instances locales, MRC et régionales ont fort peu de contrôle sur l'utilisation des ressources telles que la forêt, les mines et le bassin hydrographique. En revanche, les municipalités et les MRC possèdent un pouvoir réglementaire, des ressources financières autonomes et ainsi un pouvoir exécutif considérable. Des zonages sont en outre effectifs pour maîtriser tant bien que mal l'usage du sol. En réalité, le pouvoir d'intervention autonome (à un certain degré) dans la région 02 est principalement local et supralocal. Il est éclaté et fragmenté dans différentes organisations publiques et collectives, dont plusieurs sont totalement indépendantes des conseils municipaux et MRC. Les maires des grandes villes et les préfets de MRC jouent déjà à ce sujet un rôle important de médiation et de cohésion, à renforcer éventuellement dans le domaine public à cet échelon.

3.24. LE SOUTIEN TERRITORIAL AU DÉVELOPPEMENT

Après trois vagues distinctes de mesures de soutien territorial au développement, le Saguenay–Lac-Saint-Jean fait actuellement face à un manque de mémoire collective, de vision globale et d'évaluation pour servir de base à l'élaboration des prochaines mesures de soutien qui s'imposent.

D'une manière générale, ce vaste domaine public offre les conditions de base pour soutenir le développement social, culturel et économique. Pour ce soutien public au développement, on a traditionnellement surtout misé sur l'octroi de bassins de ressources naturelles, la construction d'infrastructures de transport et celle d'équipements publics divers, ainsi que sur l'allocation de subventions industrielles et d'incitatifs fiscaux à la localisation. Au cours des dernières décennies, le domaine public fut doté de plusieurs mesures de soutien économique qui peuvent être regroupées en trois nouvelles vagues distinctes qui s'ajoutent aux mesures traditionnelles :

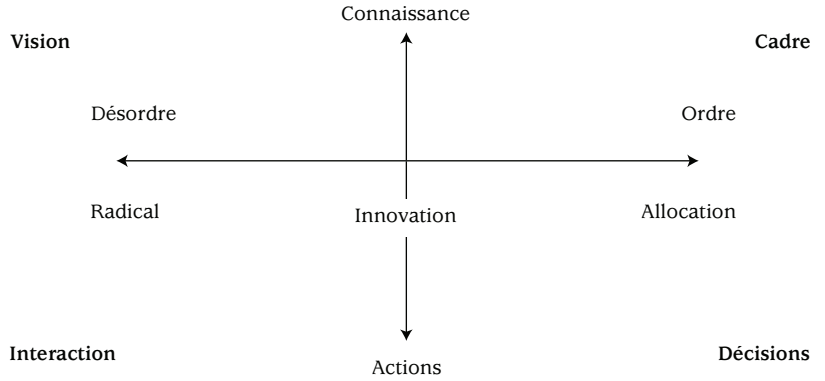
1. mesures de soutien première vague nouvelle : Caisse d'entraide économique, OPDQ (délégation régionale de l'Office de planification et de développement du Québec), MEER Canada (ministère de l'Expansion économique régionale), quatre cégeps, UQAC, directions régionales, conseils régionaux, commissariats industriels, planification régionale globale… ;
2. mesures de soutien deuxième vague nouvelle : capital de risque, SOCCRENT, AMISK, animation économique tous azimuts, planification sectorielle, incubation industrielle, transfert technologique, formation professionnelle… ;
3. mesures de soutien troisième vague plus actuelle : chaires industrielles, CQRDA, CRDA, centres de recherche (forêts boréales, givre, etc.), SOLIDE, SADC, CLD, multiplication des planificateurs et des plans, comités, tables, événements, réseautage formel et informel, etc.

Ce soutien public au système de production du Saguenay–Lac-Saint-Jean a permis des progrès économiques et sociaux importants, tout en contribuant à atténuer les effets désastreux de la rupture économique vécue au début des années 1980. Cependant, nous ne disposons pas dans la région d'un mécanisme formel pouvant permettre de saisir globalement et d'évaluer adéquatement le chemin parcouru, les bons et les mauvais coups, les forces et les faiblesses des mesures appliquées. Nous n'avons pas de mémoire collective, ni de nos efforts de soutien au développement, ni de notre régionalisme en général. Conséquemment, les actions régionales de soutien au développement sont définies malgré un éclairage global très réduit sur les atouts, les gains, les reculs, les contraintes, etc., qui varient par ailleurs selon la conjoncture et dans un contexte institutionnel très complexe caractérisé par des pressions politiques, des droits acquis, des chasses gardées, des attitudes partisanes, des replis sectoriels et territoriaux et de très forts corporatismes. Il devient ainsi fort difficile de réfléchir collectivement et globalement à la quatrième vague de mesures de soutien au développement territorial.

3.25. LA PLANIFICATION RÉGIONALE

Certes utiles, les multiples plans élaborés par secteur et par territoire ont désormais préséance anarchique sur la planification globale régionale, ce qui rend indispensable une nouvelle procédure de planification régionale pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Figure 3.16
Modèle d'analyse de la planification territoriale



Depuis les années 1960, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a bénéficié de neuf exercices de planification territoriale[38] effectués en utilisant sept procédures distinctes associées à la théorie de la planification[39]. Celle-ci considère quatre grandes dimensions distinctes (vision – cadre – décisions – interaction) pour effectuer la fameuse liaison entre « connaissance et action ». Cette liaison représente l'essence même de la planification comme pratique de gouverne optimale de l'innovation et du changement à l'échelle d'une collectivité territoriale. Trois formes de pratiques existent à cet effet, soit les planifications allocatrice, radicale et innovatrice. À partir de cette base conceptuelle, la figure 3.16 présente les quatre dimensions de la planification territoriale qui ont servi à la saisie et à la compilation de nos données sur la procédure et les contenus de chacun des neuf exercices effectués en région 02 (tableau 3.9). Notre analyse par composantes principales ainsi devenue possible nous permet de faire un certain nombre de constats, de comparer les divers résultats de la planification au Saguenay–Lac-Saint-Jean et de relativiser la présence de chacune des dimensions.

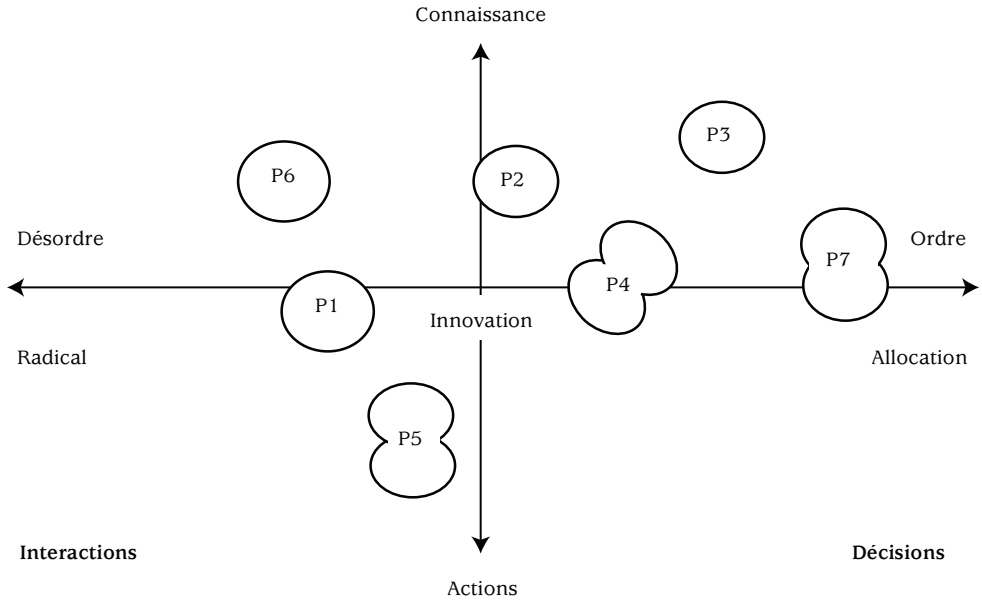
38. Les plans locaux, les plans d'urbanisme, les plans sectoriels et les plans d'actions spécifiques n'ont pas été considérés ici.
39. Voir M.-U. Proulx (1996), « Trois décennies de planification régionale au Québec », dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec

Tableau 3.9
Contenu des exercices de planification régionale au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Procédures	P1 Enquête-participation	P2 Mission	P3 Schéma régional	P4 Schéma MRC	P5 CSÉR I	P6 Congrès éthique	P7 CSÉR II	P7 PSR I	P7 PSR II
Dimensions	1961-1965	1969	1977	1982-1990	1983-1984	1988-1990	1990-1991	1996	2001
Vision	Consultation élargie	Réflexion collective bien articulée	Plusieurs études d'experts	Documents Études Consultations	Portrait global exhaustif	Réflexion collective éthique sur les finalités	Synthèse	Portrait régional Grandes tendances	Grandes tendances
Cadre stratégique	3 stratégies : Bleuets Scieries Emplois	Grands objectifs Pôle de croissance saguenéen Parcs régionaux Transformation Institutions régionales	5 grandes stratégies	Grandes orientations d'aménagement	Nouvelles orientations régionales	8 grandes finalités	Orientations	Plusieurs stratégies	Stratégies plus précises Créneaux Enjeux
Actions	Proposition de 5 unités d'aménagement du territoire	Peu	Peu	Équipements Infrastructures ciblées	661 projets proposés 87 actions priorisées STASS SOCCRENT R-D Autoroute 70 Relations syndicales-patronales	Forum permanent	Consolidation des acquis SOCCRENT CQRDA RLDD	Consolidation des acquis Grands Jardins Piste cyclable CREPAS	Vallée de l'aluminium CREPAS Tableau de bord Fonds « forêt »
Interaction	1 500 familles mobilisées 30 municipalités impliquées CER Collaboration verticale	CAR 15 ministères	Conseils régionaux sectoriels	Comités Participation de la société civile Concertation	Concertation Près de 2 000 acteurs mobilisés Sommet	Ateliers animés d'un congrès progressif sur 2 ans	12 tables sectorielles Sommet	Comité aviseur Commissions sectorielles Forum régional États généraux Ententes-cadres	Commissions sectorielles Ententes-cadres Rendez-vous des régions

En premier lieu, il semble évident que la dimension concernée par la « vision territoriale » a bénéficié d'un contenu variable au fil des exercices. Ainsi, aucune véritable comptabilité régionale réactualisée dans le style « tableau de bord » ne fut formellement établie. Peu de prospective collective ne fut effectuée, si ce n'est à l'exercice P6 (figure 3.17). De plus, certains thèmes et secteurs tels que l'énergie, les finances publiques, l'innovation, les institutions, l'apprentissage collectif furent peu scrutés, limitant ainsi la globalité de l'observation visionnaire.

Figure 3.17
Positionnement des exercices de planification territoriale



Nous constatons en outre la dominance de la planification de nature stratégique (P2 – P3 – P4 – P7) dont le rigoureux « cadre » associé à l'exercice a certes permis une allocation plus rationnelle des ressources publiques. L'évaluation des options stratégiques ne fut tout de même que très peu au rendez-vous. Par un concours de circonstances conjoncturelles, trois exercices de planification en région 02 ont utilisé une procédure plus radicale que simplement allocatrice. L'un de ces exercices, relativement informel (P6), a permis de bonifier considérablement la vision globale élaborée et partagée par les acteurs, tandis que les deux autres exercices plus formels (P1 et P5) furent largement interactifs et ont à l'évidence fait émerger plusieurs actions territoriales tout à fait innovatrices et structurantes pour la région. Nous y reviendrons.

De fait, notre analyse fait très bien ressortir les différences entre les caractéristiques technocratiques et participationnistes, affirmées au cours des différents exercices de planification territoriale. Selon le mélange conjoncturel de ces deux forces, chaque exercice n'aboutit pas aux mêmes résultats. Les exercices plus technocratiques misent largement sur la rationalité dans l'allocation des ressources publiques, alors qu'une participation élargie fait davantage émerger des initiatives nouvelles, grâce à l'impulsion d'un degré de désordre institutionnel créé par l'intensification de l'interaction. L'équilibre innovateur entre ces deux forces est évidemment souhaitable sous la forme d'actions structurantes, rationnellement faisables selon des critères environnementaux, financiers, sociaux, culturels, administratifs, politiques et économiques.

Pour mettre en œuvre ces actions innovatrices structurantes, la région 02 s'est appropriée certains leviers socioéconomiques, de manière variable, au fil des exercices de planification territoriale. En réalité, des acquis importants tels que des équipements de prestige (Pulperie, Grands Jardins, Véloroute, réseau muséal, centrales et réseaux hydroélectriques, éléments patrimoniaux, centres de R-D), des organisations novatrices (coopératives, SOCCRENT, RLDD, STASS, CREPAS, conseils, alliances, associations…) et des instruments collectifs (fiscalité, règlements, incubateurs, parcs, services d'accueils, etc.) furent implantés dans la région. Force est de constater cependant les limites institutionnelles de cette appropriation territoriale de leviers originaux de développement soutenue par le domaine public. Des faiblesses et des manques régionaux évidents se dégagent de notre analyse.

Soulignons d'abord qu'après quatre décennies de planification[40], la région 02 parvient difficilement à se donner une véritable vocation régionale : Domaine du Roy ; Oasis nordique ; Porte d'entrée du Nord ; Laboratoire de développement durable ; Pays des bleuets ; Vallée de l'aluminium ; Royaume du bois ; etc. Il n'y a pas une unique référence collective, stable et continue, pouvant être évoquée symboliquement et servir de « projet territorial mobilisateur » pour les acteurs sur le terrain. Le nécessaire repositionnement actuel de l'image territoriale rend impérative l'affirmation vigoureuse de cette « vocation » par un marketing territorial approprié. Or, la planification stratégique de la décennie 1990 n'a paradoxalement pas conduit à ce résultat, dont l'atteinte a tout de même progressé de manière significative avec la récente désignation de « créneaux régionaux d'excellence » par l'entremise de la politique industrielle de Québec. De plus, la région ne possède pas de fonds autonome substantiel de développement et le contrôle de l'utilisation des ressources, notamment le sol, se révèle insuffisant. Bien que la problématique de la forêt fasse récemment l'objet d'une réflexion intensive tout à fait bienvenue, la région ne bénéficie pas de dossier formel sur certains enjeux cruciaux tels que le bassin hydroélectrique, les terres en friche, le potentiel éolien, l'occupation nordique, les TIC (technologies d'information et de communication) et les autres moteur du futur développement régional. La région ne possède pas de mécanismes

40. Voir M.-U. Proulx (2005), « Quatre décennies de planification territoriale au Québec », communication livrée au Congrès ACFAS 2005, UQAC, à paraître.

professionnels pour établir systématiquement la faisabilité multicritères des projets collectifs structurants qu'elle nécessite pour progresser. Elle ne possède pas non plus de mécanisme formel de dépistage de promoteurs, d'entrepreneurs, de leaders et de porteurs de dossiers. Cette région manque en outre de mécanismes pour créer les interfaces adéquates, notamment pour réguler les relations patronales-syndicales, les relations entre Ville Saguenay et ses partenaires municipaux et non municipaux, les relations entre les divers lieux, milieux et secteurs. Il y a en somme encore peu d'alliances, d'ententes et de partenariats interorganisationnels. Mis à part les infrastructures de transport dont la demande sociale actuelle est globalement énorme, le développement local et régional endogène démontre clairement un manque de projets d'actions structurantes, une absence de projet moteur. À l'évidence de notre lecture institutionnelle, il n'y a pas de pilotage collectif articulé et coordonné du développement dans la région 02.

Ainsi, nous constatons la domination croissante des exercices de planification strictement sectorielle (éducation, santé et services sociaux, transport, culture, tourisme…), domination et replis sectoriels qui se renforcent actuellement avec la planification régionale dans certains créneaux d'excellence (aluminium, agroalimentaire, forêt, tourisme d'aventure…). Mis à part les schémas d'aménagement qui possèdent une envergure globale, l'échelon MRC possède aussi désormais plusieurs plans strictement sectoriels concernant le développement, l'emploi, l'éducation, les services communautaires, la gestion de services spécialisés. À l'échelle locale, les plans d'urbanisme, de transport en commun, de voirie, de loisirs, de divers équipements généralisent cette division de la réflexion sur l'action par secteurs qui ont la tendance intrinsèque à se replier sur eux-mêmes.

En somme, la planification régionale 02 respecte de moins en moins le principe de la globalité si essentiel. Certes bien conçus et très utiles, les plans établis par secteur et par échelon territorial ont désormais préséance anarchique sur la globalité. Selon notre analyse, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean apparaît globalement plus morcelée que jamais par secteur et territoire. En outre, la séparation de plus en plus nette entre les dimensions « cadre stratégique » et « décisions opérationnelles » par des procédures distinctes de planification accentue la disjonction entre les planificateurs. Par conséquent, nous avançons que la région doit faire l'objet d'un nouvel exercice de planification régionale globale de forme innovatrice pour favoriser l'émergence d'actions structurantes. La crise économique et sociale régionale sans précédent qui sévit depuis 2003 rend, à notre avis, cette planification impérative.

CONCLUSION

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a su prendre le virage technologique dans tous ses secteurs d'activités économiques par l'entremise des grandes entreprises et de leurs fournisseurs. La production régionale est en croissance, même un peu plus que la

moyenne nationale. Les investissements se sont maintenus depuis vingt-cinq ans au niveau de la moyenne québécoise. Malgré les pertes d'emplois industriels 1981-2001, les emplois totaux sont à la hausse grâce à un secteur tertiaire vigoureux pour diverses raisons conjoncturelles. Ce virage réussi se poursuit actuellement, de sorte que les effets de croissance masquent le contre-cycle qui affecte en réalité l'économie régionale en restructuration.

Cette restructuration est le prélude d'un nouveau cycle économique qui nécessite de profonds changements associés non pas à la simple croissance, mais au développement régional, qui ne semble pas au rendez-vous. De fait, l'économie régionale continue de reposer principalement sur les secteurs traditionnels prisonniers de ressources naturelles limitées. Si un petit noyau d'entreprises dans la deuxième et la troisième transformation des matières premières représente un acquis important, ce succès demeure limité en matière de diversification. L'entrepreneurship s'affaiblit constamment ; les ménages s'appauvrissent peu à peu ; les activités de nature postindustrielle sont présentes, mais rares ; l'innovation des entreprises est clairement manquante. De surcroît, les marchés régionaux sont désormais envahis, causant l'érosion forte de la propriété locale par intégration ou par élimination. Dans ce contexte contre-cyclique, la région assiste à la dévitalisation à des degrés divers de ses zones rurales et urbaines, entraînant au passage son lot de problèmes.

Dans un tel contexte socioéconomique où le nouveau cycle structurel n'émerge que très difficilement dans la région, le vaste domaine public n'est pas du tout optimal pour soutenir adéquatement le mouvement en cours. L'émiettement du pouvoir et des responsabilités à trois échelons territoriaux et dans une quarantaine de secteurs d'activités publiques entrave l'appropriation collective de leviers, de responsabilités et de nouveaux instruments pour relever les défis contemporains. La démocratie tant représentative que participative souffre d'un sérieux essoufflement. Les moyens manquent ; la mobilisation devient difficile ; les replis corporatistes sont légion, assistés par de multiples plans en pièces détachées. Par-dessus ces faiblesses institutionnelles, la planification régionale globale s'avère partielle, très conservatrice et visiblement peu innovatrice.

En définitive, notre analyse des données disponibles nous indique que la collectivité territoriale du Saguenay–Lac-Saint-Jean est enlisée dans le contre-cycle structurel, incapable d'accélérer le pas vers le nouveau cycle économique. Les toutes récentes pertes d'emplois industriels ainsi que les difficultés émergentes dans le secteur forestier n'augurent rien de bon pour cette économie régionale qui semble incapable de s'insérer convenablement dans la mutation rapide vécue à l'échelle mondiale.

CHAPITRE

4

Les options pour des actions structurantes

Au cours de l'été 2005, nous avons mené une enquête dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean sur les options concrètes pour des actions structurantes. Cette vaste enquête a permis de rejoindre plus de 500 intervenants dans divers secteurs d'activité. L'échantillon des actions structurantes regroupait alors 152 projets, dont 47 ont fait l'objet d'une présentation formelle lors du forum Vision 2025 les 15 et 16 septembre 2005. Après ce forum, nous avons reçu de nouvelles informations sur 11 actions structurantes qui ont été traitées et ajoutées à la base de données. Notre analyse comprend donc 163 actions structurantes.

L'analyse des 163 actions a été orientée en fonction de quatre grands chantiers, soit la territorialité, la culture, le système d'innovation et l'appropriation des leviers de développement que nous définissons de la façon suivante :

La territorialité : on parle ici de territorialité des pratiques politiques, économiques, sociales et culturelles. Les enjeux territoriaux peuvent prendre diverses formes (micro local, local, supralocal, régional, suprarégional) et ne respectent pas nécessairement les découpages administratifs officiels. Chaque enjeu, chaque projet et chaque action a sa propre territorialité.

La culture : au sens large, la culture représente le bouillon duquel émerge le capital humain qui sert le développement. On parle ici de la classe créatrice comprenant les professions du génie, de l'architecture, de la finance, des arts, de l'enseignement supérieur, du droit, de la R-D et de certains services spécialisés aux entreprises.

Le système d'innovation : le principal critère de développement régional contemporain réside dans l'innovation sous ses multiples formes. L'innovation régionale constitue un phénomène fondamentalement collectif où l'on retrouve une foule d'acteurs : grandes entreprises, PME, artistes, services aux entreprises, centres de formation professionnelle, syndicats, incubateurs d'entreprises, institutions d'enseignement, centres de recherche, sociétés de financement, groupes communautaires, partis politiques, chambres de commerce, etc.

L'appropriation des leviers de développement : pour rompre avec la dépendance extérieure et tendre vers l'autonomie, l'appropriation des leviers de développement est essentielle. À cette fin, plusieurs mécanismes institutionnels ont déjà été mis en place dans la région dans certaines sphères (voirie, hygiène, loisirs, sécurité, urbanisme, etc.). Mais ce n'est pas toujours le cas dans le domaine public (centralisation gouvernementale dans tous les secteurs publics, du scolaire à la santé, en passant par le municipal) ni dans le domaine privé (on est de moins en moins propriétaires de nos entreprises, érosion de la classe entrepreneuriale).

Pour bien saisir les principaux éléments qui ressortent de l'analyse des résultats de cette enquête, nous ferons d'abord une brève description des actions structurantes (nombre, types, fréquence, etc.). Par la suite, nous présenterons un tableau des forces, faiblesses et enjeux liés aux actions recensées ainsi qu'une analyse des pistes de solution proposées par les participants au forum de septembre 2005. Finalement, nous exposerons les résultats de notre calcul du degré d'innovation des 163 actions.

4.1. LES ACTIONS STRUCTURANTES ÉMERGENTES

Les actions structurantes recensées au Saguenay–Lac-Saint-Jean ont d'abord été regroupées en fonction des quatre chantiers et du territoire d'émergence (tableau 4.1).

Tableau 4.1
Actions structurantes par chantier selon le territoire d'émergence

Territoires	Territorialité	Leviers économiques et sociaux	Culture	Innovation	Total
Lac-Saint-Jean Est	13	4	12	5	34
Domaine-du-Roy	10	5	3	7	25
Maria-Chapdelaine	3	2	4	5	14
Fjord-du-Saguenay	7	0	3	6	16
Ville Saguenay	13	14	21	19	67
Autres (réseau)	0	1	2	4	7
Total	46	26	45	46	163

Source : CRDT, UQAC, 2005, 2006.

Le tableau démontre d'abord que 28 % des actions se rapportent au chantier de la territorialité. Les projets relevés dans ce chantier touchent les thématiques suivantes : l'occupation et l'exploitation nordiques, l'environnement dans une optique de durabilité, les ressources naturelles à exploiter selon un principe de durabilité, l'établissement de concepts globaux d'aménagement du territoire et de gouvernance territoriale et le développement d'une image régionale attrayante à véhiculer sur la planète.

Nous pouvons aussi remarquer que 27 % des projets recensés se regroupent dans le chantier de la culture. Reflétant l'image de la collectivité régionale, les principales ressources créatrices motrices des projets de ce chantier représentent la communauté artistique (artistes et musiciens) et culturelle (muséologie, patrimoine, éducation, métiers de diffusion, entreprises culturelles, etc.) du territoire. Ainsi, ce chantier démontre des actions principalement liées au domaine des arts, de la musique, de l'éducation et de l'entrepreneuriat. D'autres actions recensées dans ce chantier touchent les thématiques liées à la jeunesse, aux relations de travail, aux autochtones, à l'immigration, etc.

Tout comme les deux précédents, le chantier du système d'innovation comprend 28 % des projets recensés dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ce chantier touche l'innovation dans ses multiples formes économiques, sociales, culturelles, administratives, politiques et institutionnelles. Il regroupe principalement des experts œuvrant dans le tertiaire moteur qui se définit par les grands champs que voici : la finance, les services spécialisés aux entreprises, la recherche et le développement, l'enseignement supérieur ainsi que les arts et la culture. Le chantier du système d'innovation réunit donc une masse importante de professionnels qui forment le capital régional de créativité. Les projets de ce chantier cherchent essentiellement à développer des lieux et des milieux d'innovations et à engendrer de nouveaux créneaux régionaux dans différents secteurs tels que l'énergie, l'aluminium, la forêt, l'agroalimentaire, le tourisme, les centres de R-D, les nouvelles technologies ou la formation professionnelle.

Le chantier de la prise en main de leviers économiques et sociaux, quant à lui, vise seulement 16 % des actions émergentes recensées sur le territoire. Ces actions s'appliquent aux problématiques suivantes : le patrimoine religieux, la coopération régionale, la concertation collective, la démocratie, la décentralisation, l'autonomie financière, les TIC et les interfaces novatrices. Il faut signaler que certaines actions qui sont compilées dans les trois autres chantiers relèvent en partie de la prise en main des leviers, notamment celles qui exigent de se regrouper pour se donner un levier plus important, que ce soit pour trouver du financement ou améliorer la planification du territoire.

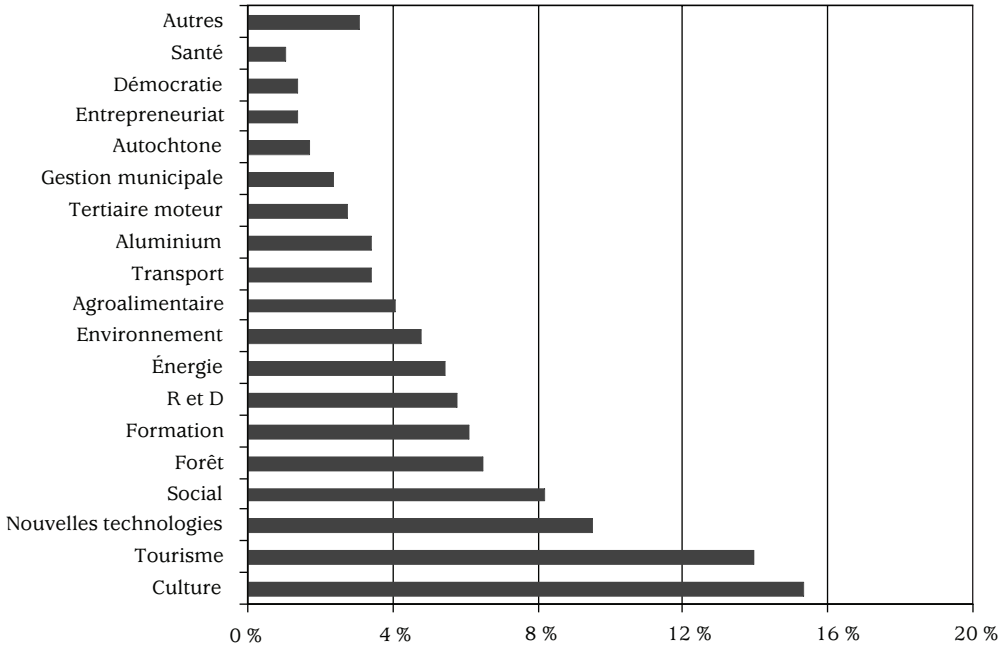
Le principal territoire d'émergence des 163 actions structurantes répertoriées lors de l'enquête est Ville Saguenay (41,1 %). La MRC Lac-Saint-Jean-Est n'est pas en reste avec 20,8 % des actions structurantes[1]. La MRC Fjord-du-Saguenay affiche un taux

1. Notons que nous avons éprouvé certaines difficultés dans la MRC Maria-Chapdelaine lors de la collecte des données, c'est ce qui explique en partie le faible nombre d'actions structurantes.

relativement faible avec 9,82 %. Il convient de relever que la fusion de Saguenay a eu des incidences sur l'organisation de ce territoire. Par exemple, certains projets portés par la MRC Fjord-du-Saguenay se sont retrouvés sur le nouveau territoire de Saguenay. Finalement, nous avons ajouté la catégorie *Réseau,* car certains projets (4,29 %) sont issus d'un regroupement d'acteurs dispersés sur le territoire (horticulteurs, bibliothèques, SADC, etc.) ; il est alors difficile d'identifier un territoire d'émergence.

La figure 4.1 nous montre la grande diversité des secteurs d'activité. Ces derniers ne sont pas exclusifs, alors il est fréquent qu'une seule action structurante touche plusieurs secteurs. Cependant, nous constatons que la culture, le tourisme, les nouvelles technologies et le social occupent une place importante. Loin derrière, on retrouve des projets dans les secteurs d'activité suivants : formation, recherche et développement, forêt, énergie, agroalimentaire, transport, aluminium, tertiaire moteur et affaires autochtones.

Figure 4.1
Actions structurantes 2005 selon les secteurs d'activité



Source : CRDT, UQAC.

Dans l'ensemble, nous remarquons que les actions structurantes sont généralement de petits projets dont le rayonnement ne dépasse pas le territoire régional, et ce, dans la très grande majorité des cas (tableau 4.2). Notons qu'une action structurante peut avoir plusieurs types de rayonnement. Nous constatons que les niveaux local et municipal regroupent 26,8 % des données.

Tableau 4.2
Actions structurantes 2005 selon le rayonnement

	National	Provincial	Régional	Municipal	Local	Autres
Territorialité	1	18	16	8	5	2
Leviers	2	1	19	6	4	1
Culture	12	8	23	2	10	9
Système innovation	8	7	34	7	20	8
Total	23	34	92	23	39	20
	(9,96 %)	(14,72 %)	(39,83 %)	(9,96 %)	(16,88 %)	(8,66 %)

Source : CRDT, UQAC.

Si nous ajoutons le territoire régional, nous avons alors 66,63 % des actions structurantes qui ont des retombées qui se limitent au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il semble donc que les organisations portent peu de projets qui ont une visée provinciale (14 %) ou nationale (9 %).

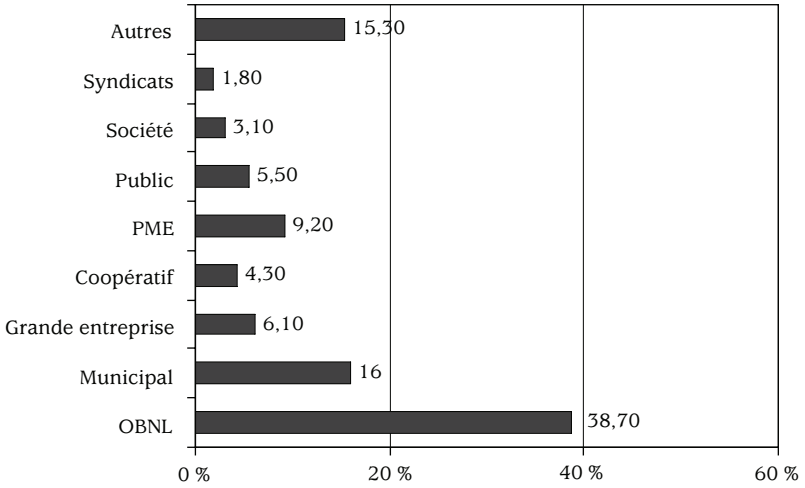
Les promoteurs de ces actions sont principalement issus de la société civile organisée (38,7 %) et du secteur public qui comprend les catégories *public* et *municipal* (21 %). Le secteur privé (PME et grandes entreprises) fait la promotion de 15 % des actions.

Lors de l'enquête, nous avons pu observer que les propriétaires des entreprises étaient peu enclins à parler de leurs projets pour des raisons de confidentialité. Cela explique en partie le taux plus faible de cette forme organisationnelle. Cependant, il est clair que les OBNL occupent une grande place (figure 4.2).

4.2. LES RETOMBÉES ANTICIPÉES

Il a été difficile d'obtenir des renseignements sur les investissements requis pour la mise en place des 163 actions structurantes. Le taux de réponse pour cette question est de 45 %, ce qui est faible. Les deux raisons invoquées sont la confidentialité des données au moment de l'enquête ou le fait que les plans d'affaires n'étaient pas encore complétés. Notre analyse de l'investissement se base donc sur près de 75 actions. Selon les données, une trentaine d'actions (18 %) nécessiteront des investissements majeurs de plus de deux millions de dollars chacun pour leur réalisation. Les autres actions

Figure 4.2
Actions structurantes 2005 selon leurs promoteurs



Source : CRDT, UQAC.

structurantes inventoriées exigeront nettement moins de fonds, comme on peut le voir dans ce qui suit : 8 projets de moins de 100 000 $ chacun, 20 projets entre 100 000 $ et 500 000 $ chacun, 15 projets entre 500 000 $ et 2 millions de dollars chacun.

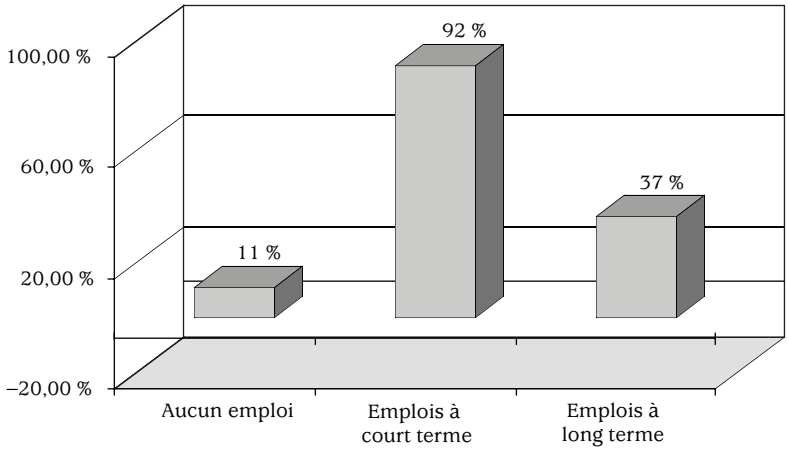
Il est aussi difficile d'obtenir des données sur l'emploi (50 % de taux de réponse) ; c'est pourquoi nous n'avons des informations que pour 82 actions structurantes (figure 4.3).

Il est intéressant de constater que même si les actions sont qualifiées de structurantes par le milieu, 11 % d'entre elles ne vont créer aucun emploi. Il s'agit de projets qui, bien qu'ils soient nouveaux pour l'organisation, servent essentiellement à consolider les emplois ou les activités. Cette situation se retrouve en grande partie dans le chantier de la culture. Pour les autres actions, la grande majorité va créer des emplois à court terme, souvent pendant la phase de réalisation. Il y a donc 37 % des actions qui sont susceptibles de créer de l'emploi à moyen terme.

Outre l'investissement en argent et la création d'emplois, l'analyse des retombées de ces 163 actions structurantes nous en démontre les multiples facettes. Le tableau 4.3 en présente un résumé pour chacun des chantiers.

De fait, on voit que les retombées potentielles relèvent aussi de facteurs intangibles comme le réseautage, l'intégration de nouveaux enjeux ou le développement durable, ou encore la mise en place de nouveaux outils démocratiques. Si ces derniers sont importants, nous savons aussi que la maximisation des effets est incertaine puisque l'application dépend aussi de facteurs culturels. Par exemple, si le développement

Figure 4.3
Résumé des retombées pour l'emploi



Source : CRDT, UQAC. Données pour 82 actions structurantes seulement.

Tableau 4.3
Résumé des retombées potentielles par chantier

Chantier de la territorialité	▪ Concentration dans trois problématiques : 1. Le développement économique régional (infrastructures, industries, planification), l'urbanisme (architecture, paysage, revitalisation), l'environnement (eau, air, sol, forêt, milieu de vie, etc.). 2. Le développement durable au cœur des projets. 3. L'enjeu touristique très présent.
Chantier de la culture	▪ La majorité des projets touche l'implantation de processus de réseautage. ▪ Le développement de nouveaux créneaux d'excellence, de transmission du savoir et offre de service.
Chantier de l'innovation	▪ Plusieurs retombées liées au tourisme. ▪ Démarrage d'infrastructures d'incubation et lieux d'innovation. ▪ Vise le réseautage et le regroupement.
Chantier des leviers économiques et sociaux	▪ La majorité vise la création d'emplois. ▪ La présence importante des ressources naturelles. ▪ La mise en place d'outils démocratiques.

Source : CRDT, UQAC.

Tableau 4.4
Forces et faiblesses de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Axes	Forces	Faiblesses
La territorialité	▪ On tient de plus en plus compte des considérations environnementales dans le processus décisionnel. ▪ La gestion intégrée des ressources est de plus en plus acceptée. ▪ Plusieurs organismes à but non lucratif œuvrent dans la préservation de l'environnement. ▪ L'industrie touristique est une force pour l'avenir avec des projets de grande envergure qui visent la rétention des touristes dans la région.	▪ On note un manque de consensus au plan politique chez les intervenants du territoire. ▪ On observe un manque de vision globale dans l'aménagementt du territoire. ▪ L'adaptation aux récents bouleversements industriels est difficile ; on accepte mal les nouvelles règles du jeu. ▪ Les impacts économiques prédominent toujours dans la prise de décision, au détriment du milieu. Les élus sont encore sceptiques quant aux impacts à long terme sur l'environnement de certains projets.
La culture	▪ La région est assez dynamique dans la conceptualisation de nouveaux projets culturels (courant postmoderne, fusion des disciplines). ▪ Les acteurs du milieu ont tendance à se regrouper pour travailler sur des projets de développement commun. ▪ On note une grande diversité de projets définis comme événements culturels qui visent la revitalisation et l'embellissement des centres-villes.	▪ Comparativement au passé, peu de nouveaux projets visent l'exportation nationale et internationale de nos produits culturels. ▪ Les instances culturelles impliquées dans plusieurs projets à la fois ont tendance à s'éparpiller, négligeant de ce fait le développement d'emplois spécifiques où les gens pourraient travailler en permanence au développement culturel régional. ▪ L'entrepreneuriat dans le domaine culturel est peu présent dans la région. ▪ On offre peu de place à la relève.

Tableau 4.4 *(suite)*
Forces et faiblesses de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Axes	Forces	Faiblesses
Le système d'innovation	▪ En émergence depuis quelques années déjà, la R-D est très présente dans la région (69 organisations selon l'ISQ), d'où un potentiel économique considérable en matière d'innovation. ▪ Près de 450 entreprises régionales offrent une vaste gamme de services spécialisés. ▪ Plusieurs regroupements sont directement concernés par la structuration économique régionale. ▪ Dans le secteur du tertiaire moteur, on note l'émergence de quelques « médiateurs » qui permettent de structurer davantage certaines filières de l'économie régionale entre les matières premières en amont et la mise en marché de produits finaux en aval. Ils représentent un potentiel considérable pour mieux promouvoir le tertiaire moteur.	▪ Les entreprises qui offrent des services spécialisés manquent cruellement de volume d'affaires en ce moment.
L'appropriation des leviers	▪ Les intervenants veulent se doter d'un pouvoir réel à propos des facteurs qui influencent le développement territorial. ▪ On observe une panoplie de formules pour intervenir sur les différents enjeux territoriaux.	▪ On constate un éclatement de la réflexion collective. ▪ On note une absence de coordination par l'entremise d'un processus structuré du pilotage collectif du développement. ▪ Il y a un manque de renouvellement dans les divers lieux d'échange entre les secteurs d'activités économique et sociale.

Source : CRDT, UQAC.

durable est un concept mieux intégré dans les actions, il n'est pas assuré que l'application de ses principes sera aisée, notamment l'arbitrage entre les retombées économiques et environnementales. Un deuxième exemple est celui du regroupement. Ce dernier représente souvent la première étape d'une mise en commun plus engageante et efficace de facteurs de réussite.

Il est intéressant aussi de souligner ce qui absent des principales actions structurantes par chantier. On remarque par exemple l'absence de projet de réseautage et de développement de nouvelles technologies dans le chantier de la territorialité. Malgré le dynamisme très fort de la culture, il y a absence de démarrage d'entreprise. Autre remarque surprenante provenant cette fois du système d'innovation : il y a peu de projets qui visent l'intégration de nouvelles technologies. Finalement, on relève que si les actions structurantes du chantier des leviers comportent une grande part de revendications, il en est tout autrement pour le réseautage qui est absent.

4.3. LES FORCES, FAIBLESSES ET ENJEUX

La première compilation des résultats nous a permis de mettre en évidence certaines caractéristiques des 163 actions structurantes telles que le territoire d'émergence, les types d'activités représentés, les secteurs plus dynamiques et les retombées. Les échanges et propositions des participants à l'enquête et au forum de septembre 2005 ont enrichi l'analyse de façon considérable. Nous résumons le fruit de cette réflexion collective dans les tableaux 4.4 et 4.5 qui présentent respectivement les forces et faiblesses ainsi que les enjeux relatifs à chaque chantier.

Nous pouvons faire quelques observations globales. D'abord, nous pouvons affirmer que les acteurs ont une certaine sensibilité à l'égard des nouvelles préoccupations ou tendances dans leurs secteurs respectifs (environnement, développement durable, courant postmoderne, multidisciplinaire, réseautage, TIC, etc.). Il existe donc une volonté des acteurs de s'inscrire dans les nouvelles tendances et d'agir en ce sens. Il y a aussi une quantité et une diversité de projets qui témoignent d'un dynamisme certain. Cependant, nous remarquons que le leadership dans le domaine du développement territorial est très éclaté. De plus, on trouve très peu de projets dans certains secteurs d'activité clés et, finalement, on observe que beaucoup d'enjeux collectifs très importants souffrent du manque de coordination des acteurs.

L'énoncé des forces et faiblesses oriente la réflexion vers la définition d'enjeux régionaux. Ces derniers sont essentiels, car ils contribuent à enrichir la réflexion et l'élaboration des scénarios d'avenir pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean (tableau 4.5). Il est intéressant de faire un lien entre les forces et faiblesses et les enjeux relevés pour chacun des quatre grands axes.

Tableau 4.5
Enjeux régionaux en fonction des axes

Enjeux associés à la territorialité	▪ L'ajustement aux nouvelles réalités régionales (fermetures d'usines, coupure de 20 % dans la coupe forestière, etc.). ▪ La vision régionale dans l'aménagement du territoire. ▪ Le consensus au plan politique. ▪ La relation entre la collectivité régionale et la communauté autochtone. ▪ L'efficacité des infrastructures de transport. ▪ L'étalement urbain. ▪ L'état des écosystèmes dégradés. ▪ Le développement durable.
Enjeux associés à la culture	▪ L'entrepreneuriat du secteur culturel. ▪ La jeune relève œuvrant dans le domaine des arts et de la culture. ▪ L'exportation nationale et internationale des produits culturels. ▪ L'éparpillement des instances du milieu culturel.
Enjeux associés au système d'innovation	▪ Un modèle global d'intervention pour soutenir l'innovation en région. ▪ Le concept de catalyseurs de milieu. ▪ L'image de marque régionale du secteur du « tertiaire moteur » (services aux entreprises). ▪ L'émergence de certains créneaux d'excellence dans la région : énergie éolienne, innovation génomique et biomédicale, cartographie géologique, etc. ▪ L'éparpillement du domaine de l'écotourisme et du tourisme d'aventure.
Enjeux associés à l'appropriation des leviers de développement	▪ Le pouvoir régional sur les facteurs qui influencent le développement économique régional. ▪ La coordination des actions d'appropriation. ▪ La stratégie commune en matière de développement régional. ▪ Les mécanismes institutionnels d'interface entre les différents acteurs. ▪ Le renouvellement des représentants régionaux dans un esprit démocratique.

Source : CRDT, UQAC.

La question institutionnelle est au cœur de l'axe de la territorialité, et ce, tant du point de vue de la structure que de celui de la culture organisationnelle : manque de consensus et de vision globale chez les intervenants, difficulté de s'adapter aux changements, prédominance de l'économie chez les élus, alors que plusieurs organisations de la société civile œuvrent à la préservation environnementale. Pourtant, les enjeux laissent supposer que des changements doivent être faits précisément sur ces questions : consensus politique, vision régionale, adaptation aux nouvelles réalités et développement durable. Si l'écart est trop grand entre le diagnostic et les enjeux, et qu'il n'y a pas de rupture pour y répondre, il est possible de voir se profiler une tendance à l'inertie avec, comme conséquence, des problématiques qui se cristallisent avec le temps.

Dans l'axe culturel, le dynamisme, la capacité de se regrouper pour réaliser des projets communs et la sensibilité aux nouvelles tendances laissent penser que les éléments sont présents pour tenir compte des enjeux. En effet, l'apprentissage (ou le « *travailler ensemble* ») est nécessaire pour appliquer des solutions qui vont atténuer l'éparpillement ou pour prendre des mesures favorisant la relève et l'exportation.

Le portrait du secteur de l'innovation montre qu'il y a déjà certaines actions qui sont en lien avec les enjeux : émergence d'un potentiel, présence de médiateurs pour mieux vendre le secteur et regroupements liés à la restructuration économique. On y retrouve certains éléments relatifs aux enjeux dont le modèle global de soutien, le concept de catalyseurs et l'image de marque. On peut supposer que l'émergence de nouveaux créneaux d'excellence pourra répondre partiellement au manque de volume d'affaires.

Toutefois, le portrait de l'appropriation des leviers annonce certaines difficultés. En effet, bien que la volonté de s'approprier des pouvoirs soit forte et s'exprime dans divers secteurs, la réflexion est éclatée et manque de direction. Pourtant, les enjeux relèvent de stratégie commune et du renouvellement des décideurs, et s'apparentent ainsi à ceux qui caractérisent l'axe de la territorialité.

4.4. LES PISTES DE SOLUTIONS

Lors du forum de septembre 2005, les 300 participants ont échangé et proposé quelques pistes de solutions pour assurer le développement économique régional. De façon plus précise, près d'une cinquantaine de conférenciers ont présenté leurs propositions d'actions structurantes. Dans le cadre d'une réflexion collective qui vise à se projeter dans l'avenir (2025), il est fort pertinent de se questionner sur les réponses apportées par ces propositions, qui sont des pistes de solutions, pour corriger les faiblesses, consolider les forces et combler les lacunes actuelles.

Nous avons d'abord classé les 46 pistes de solutions en 14 grands thèmes (concertation, prise de décision, décentralisation, secteurs de pointe, aluminium, etc.). Cet exercice nous a permis de constater que l'éclatement des organisations, le cloisonnement sectoriel et la fragmentation du territoire se traduisent par une diversité de propositions qui ressemblent à une liste de projets, généralement modestes, portés par des intérêts sectoriels ou corporatifs. Toutefois, certaines actions visent à favoriser le regroupement et la collaboration dans un même secteur. Prenons par exemple la Route de la Biodiversité qui conjugue l'environnement et le tourisme sur un territoire qui touche deux régions administratives et quatre municipalités. Dans le secteur culturel, l'action visant à faire du Saguenay–Lac-Saint-Jean une zone désignée sur le plan culturel semble faire consensus dans les principales institutions (MRC, CRÉ et municipalités). Ces deux exemples montrent qu'il existe aussi des actions qui vont à l'encontre du diagnostic actuel.

Parmi les 46 pistes de solutions, nous remarquons que 25 % concernent la mise en place ou l'amélioration de mécanismes institutionnels. Malgré la présence de plusieurs organisations aux divers échelons territoriaux, il semble que tous les besoins ne soient pas comblés, ou encore que les bouleversements actuels exigent un renouvellement des modes de fonctionnement. Si certaines propositions visent la création d'une nouvelle structure telle qu'un forum permanent, un lieu de réflexion et d'action interrégionale ou la création d'un mécanisme de concertation du privé, d'autres commandent plutôt des changements culturels dans les institutions. Ainsi, on croit qu'il serait pertinent que les élus consultent davantage les experts et les outils qui sont déjà à leur disposition ; on propose de montrer plus de respect dans les relations avec les autochtones et d'adopter une approche plus démocratique au plan municipal.

La plupart des autres propositions énoncées par les participants sont en fait des projets de développement sectoriels (bois, énergie, aluminium, mine, etc.). On mentionne notamment les projets de remise en production des landes forestières, le port méthanier et les bateaux de croisière. Les autres actions citées sont des stratégies telles que la mise en réseau d'acteurs, la sauvegarde du patrimoine religieux, l'élaboration d'un plan d'action pour la relève ou encore la défense des droits des régions ressources. Bref, mis à part quelques propositions qui se démarquent comme étant plus innovatrices, on note que la plupart des pistes de solutions se rapportent à des projets sectoriels qui sont en cours de réalisation et qui reposent sur des modèles plus classiques de développement.

Les pistes de solution de la filière énergétique confirment l'hypothèse qu'il y a peu de pilotage collectif dans ce secteur et qu'il y a une certaine confusion du discours. En premier lieu, il y a plusieurs petits projets hydroélectriques à l'étude sur le territoire régional qui visent essentiellement à créer de nouvelles sources de revenus qui seront injectés dans le développement (exploitation hydroélectrique et taxage des barrages privés à Saguenay, relance du barrage à Val-Jalbert, bloc d'énergie patrimonial). Il n'y a pas lieu de croire qu'il y a des échanges entre les promoteurs de ces actions. Il ne semble pas non plus qu'il y ait une planification intégrée entre les actions qui concernent l'hydroélectricité et celles qui concernent, plus largement, toute la question de l'énergie (éolien, biomasse, etc.). Finalement, on remarque que si le discours relatif au bloc patrimonial est axé sur le développement régional, ce qui suppose que tout le territoire profitera des revenus, ce n'est pas le cas des autres projets hydroélectriques où les propriétaires (municipalité ou site touristique) seront les seuls à bénéficier des retombées directes. L'argumentation du bien collectif utilisé pour le bloc patrimonial ne semble pas s'appliquer à l'utilisation de la ressource hydroélectrique dans son ensemble. Ne devrait-on pas avoir une planification commune de l'utilisation de tous les revenus tirés de l'hydroélectricité pour le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean ? En fait, les actions structurantes de la filière énergétique se situent davantage en continuité du mode de fonctionnement actuel et sans rupture pour l'avenir.

4.5. LE DEGRÉ D'INNOVATION DES ACTIONS STRUCTURANTES

Lors de l'enquête de juin 2005, nous avons demandé à plus de 500 intervenants de nous fournir des informations sur leurs projets d'action structurante (description du projet, investissements, création d'emplois, partenaires, etc.). Ce vaste inventaire nous a permis de récolter des données pertinentes pour 163 actions structurantes. Grâce à ces informations, nous avons présenté dans les pages précédentes un portrait global des actions structurantes au Saguenay–Lac-Saint-Jean. L'un des premiers constats dont il convient de se rappeler est la diversité des organisations, des secteurs d'activité et des types d'actions structurantes. De fait, il apparaît déjà que les impacts structurants de chacun des projets sont aussi variables. Ainsi, certaines actions sont structurantes parce qu'elles permettent de maintenir et de consolider les activités d'une organisation donnée, alors que d'autres visent le développement ou l'expansion vers de nouvelles avenues, que ce soit pour une entreprise, un organisme ou un territoire. Cependant, si chacune des 163 actions présente des caractéristiques structurantes, elles ne sont pas pour cela innovantes. Il nous apparaît essentiel d'apporter cette nuance et de mesurer leur degré d'innovation dans une perspective territoriale. Est-ce qu'une mesure du degré d'innovation des actions nous donnent un aperçu du potentiel d'innovation du Saguenay–Lac-Saint-Jean ? C'est ce que nous tenterons d'explorer dans cette section.

4.5.1. La méthode

L'analyse des actions nous permet d'affirmer que si le concept *structurant* est utilisé couramment par les divers acteurs socioéconomiques, le sens qu'on lui donne est variable. Une très brève recherche auprès de ministères et organismes nous a d'ailleurs permis de vérifier qu'il existe peu de définitions claires de ce concept ; c'est plutôt le contexte d'application qui en détermine le sens. Par exemple, un fonds d'investissement qui cible une région en difficulté aura une approche qui se distinguera de celle adoptée par un programme dont l'objectif est d'aider des entreprises existantes dans un secteur technologique en croissance. Cela étant dit, on remarque l'omniprésence de certains critères pour définir un projet structurant, notamment la permanence des impacts, sur l'emploi par exemple, et la modification de la structure socioéconomique (économie traditionnelle à nouvelle économie, innovation dans un secteur précis, intervention sur un enjeu stratégique reconnu, etc.). Ces critères nous rapprochent de ceux qui définissent l'innovation.

4.5.2. Les indicateurs

Pour mesurer le degré d'innovation des 163 actions structurantes, nous avons d'abord défini quatre variables : l'introduction d'une nouveauté, le niveau d'avancement de l'action, la permanence de l'action et le type d'innovation. Pour chacune d'entre elles,

Tableau 4.6
Pointage pour la mesure du degré d'innovation

Variables	Définition	Points
Introduction d'une nouveauté	Oui	2
	Non	0
Niveau d'avancement de l'action	Plan élaboré (projet d'innovation)	3
	Aucun plan d'affaires (démarche d'innovation)	1
Permanence de l'action	Innovation totale (rupture)	5
	Stratégie de pérennité (innovation durable)	3
	Projet ponctuel (innovation ponctuelle)	1
Types d'innovation	Innovation de rupture	7
	Innovation de procédé	5
	Innovation incrémentale	3
	Politique d'innovation	1

Source : CRDT, UQAC.

nous avons déterminé des degrés d'innovation (très faible, faible, moyen et fort) nous permettant de donner un pointage. Ainsi, chaque action obtient des points qui nous fournissent une mesure de son degré d'innovation (tableau 4.6). Voici un résumé des indicateurs.

L'introduction d'une nouveauté : pour innover, il faut proposer un élément nouveau. Par exemple, il peut s'agir d'un nouveau service, d'une nouvelle formule d'organisation, d'un nouveau marché, d'un nouveau produit ou encore d'une nouvelle technologie. Soulignons que toutes les actions proposaient une nouveauté.

Le niveau d'avancement de l'action : il y a une différence entre l'intention d'innover et l'acte d'innovation. Avoir une idée sur une action et la décrire avec précision est une étape ; décrire une action et la traduire dans le cadre d'un plan de réalisation est une autre phase. Sur ce point, nous pouvons faire une distinction entre les organisations qui ont un plan élaboré (financement, ressources humaines, retombées, etc.) et celles qui n'en ont pas. Cela nous permet de séparer les projets d'innovation, qui sont plus élaborés, de ceux qui relèvent davantage d'une démarche d'innovation. Ainsi, les organisations qui ont un plan obtiennent plus de points.

La permanence de l'action : les concepts de durabilité et de pérennité sont souvent associés à l'innovation. Un projet ponctuel peut très bien être innovateur, mais celui qui va créer une durabilité des impacts le sera davantage. Cet indicateur nous permet d'accorder plus de points aux actions qui auront une certaine pérennité. Par exemple, un projet de réfection d'un aéroport constitue une nouveauté dont les impacts sont

ponctuels ; il va créer de l'emploi à court terme, et la permanence de l'innovation se situe dans l'espoir qu'il va consolider les acquis, engendrer plus d'activités ou permettre le développement de projets innovateurs.

Le type d'innovation : la plupart des actions proposent une nouveauté. Cependant, toutes les nouveautés n'ont pas le même degré d'innovation. Il y a des actions qui visent à sensibiliser, promouvoir et soutenir l'innovation ; il s'agit alors de politiques d'innovation. L'impact est différent si un projet vise la création d'une entreprise dans le secteur tertiaire, par exemple. Par ordre d'importance (du plus fort au plus faible degré), nous avons quatre types d'innovation : innovation de rupture, de procédé, incrémentale et la politique d'innovation.

Les innovations de rupture sont très rares. Elles consistent à introduire des changements importants qui modifient en profondeur et de façon permanente une structure ou un mode d'utilisation d'un produit.

Les innovations de procédés sont celles qui modifient, de façon importante, la méthode d'organisation ou de fonctionnement. Par exemple, la radiologie en ligne est une innovation de procédé ; elle permet à un radiologiste, où qu'il soit dans le monde, de commenter les résultats d'un patient de Chicoutimi. L'innovation incrémentale, qui est la plus courante, consiste à améliorer, mais pas de façon importante, un produit ou service qui existe déjà. L'ajout d'un service Internet dans une municipalité est une innovation incrémentale ; elle améliore la qualité du service pour une population donnée, mais avec une technologie déjà existante. Finalement, les politiques d'innovation sont celles qui visent à susciter, favoriser, encourager et soutenir l'innovation ; les fonds de développement et programmes d'aide à la relève en sont d'excellents exemples.

À l'aide des quatre variables, et des données obtenues grâce au questionnaire, nous avons attribué des points à chacune des 163 actions. Le pointage se situe entre 0 et 17 points, soit de peu innovateur à très innovateur. Notre tableau de mesure du degré d'innovation nous permet de classer les données en quatre catégories de taux d'innovation : très faible, faible, moyen et fort (tableau 4.7).

Tableau 4.7
Catégories pour la mesure du taux d'innovation

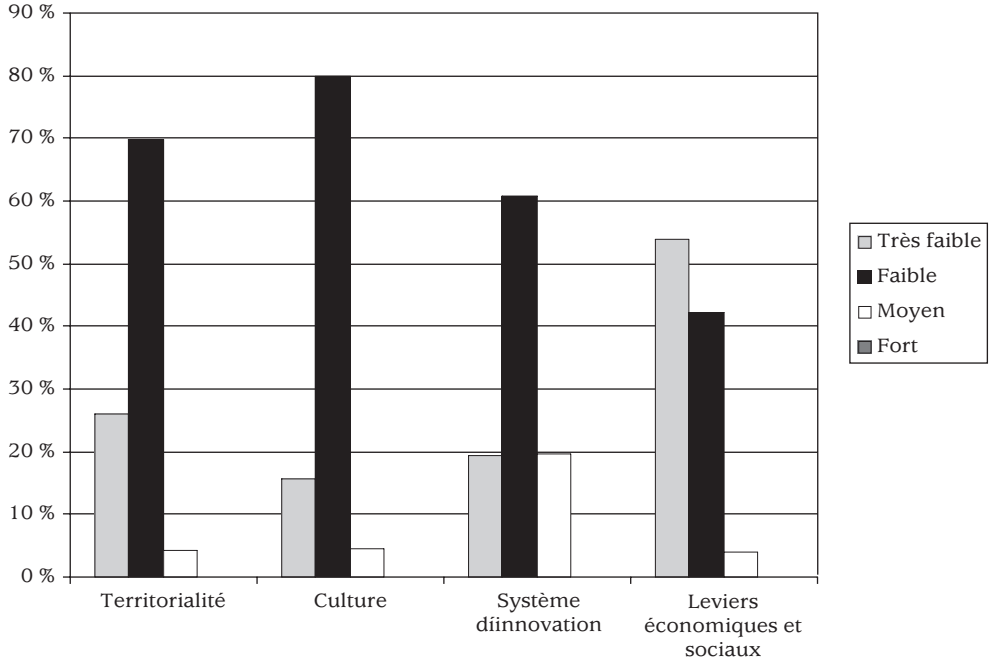
Catégories d'innovation	Pointage
Taux d'innovation très faible	0 à 5
Taux d'innovation faible	6 à 9
Taux d'innovation moyen	11 à 13
Taux d'innovation fort	14 à 17

Note : Aucune action n'offre un taux d'innovation fort.

4.6. LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le premier constat de cette mesure du degré d'innovation des 163 actions structurantes est leur faible taux d'innovation. En effet, la grande majorité des propositions se retrouvent dans les catégories *faible* et *très faible* (figure 4.4). Le chantier de la culture est celui qui présente le plus grand nombre d'actions ayant un faible taux, alors que 80 % d'entre elles, soit 36 actions, sont dans la catégorie *faible*. Deux indicateurs permettent d'expliquer ce résultat du chantier de la culture. On remarque d'abord que les actions ont surtout un caractère ponctuel, c'est-à-dire que les effets ont une portée à court terme : nouveaux spectacles, nouvelles productions, nouveaux services, etc. De plus, le niveau d'avancement des actions est relativement faible. La grande majorité des propositions n'ont pas fait l'objet d'un plan élaboré, et ce, parce qu'il s'agit de nouveaux projets liés aux activités normales de l'organisme.

Figure 4.4
Degré d'innovation des activités selon les chantiers



Note : Aucune action n'offre un taux d'innovation fort.
Source : CRDT, UQAC.

Dans le chantier de la territorialité, la forte présence de politiques d'innovation explique le faible taux. Implanter un parc industriel, élaborer un plan qui favorise la concertation ou revitaliser un secteur urbain sont des exemples d'actions qui visent à créer de meilleures conditions pour l'émergence de l'innovation. On parle donc plus de soutien que d'acte d'innovation. C'est aussi le cas des divers projets qui concernent l'ajout d'équipements et d'infrastructures. Non seulement ces actions misent-elles sur le potentiel d'innovation, mais elles ont également des impacts à court terme sur l'emploi et la structure économique.

La majorité des actions du chantier des leviers économiques et sociaux se retrouve dans la catégorie très faible (53,8 %). À l'instar du chantier de la territorialité, la forte présence de politiques d'innovation explique en partie ce faible taux. Les fonds d'investissement, les actions pour la démocratie et la rétention des jeunes en sont des exemples. On remarque aussi que le chantier des leviers comprend des actions qui comportent une bonne part de revendication (bloc d'énergie patrimoniale, décentralisation de la forêt ou redevances énergétiques). Sans en contester la légitimité, une revendication est une démarche d'innovation et non pas un projet.

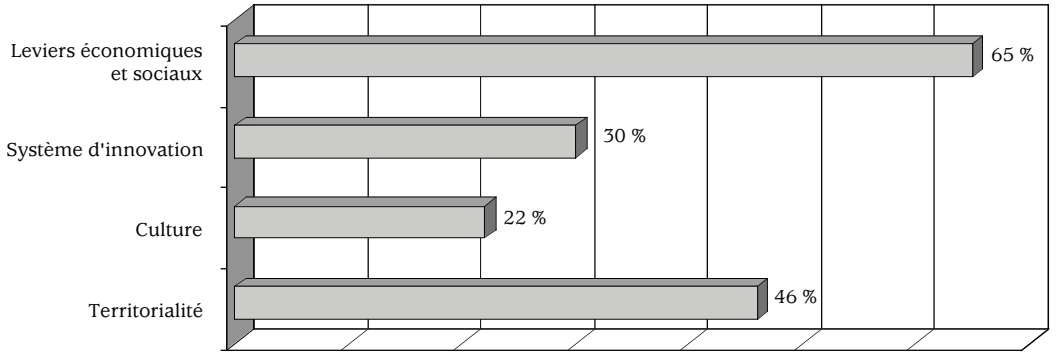
Le chantier de l'innovation est celui qui montre un nombre plus élevé d'actions ayant un taux moyen. Nous croyons que la présence plus forte d'entreprises privées comme organisme promoteur est un facteur explicatif. Nous supposons en outre que les pressions de la concurrence et la compétition font que les entreprises misent davantage sur les innovations de produits et très peu sur les politiques, sinon à l'interne.

Finalement, on remarque qu'il n'y a aucune action offrant un taux d'innovation fort. Il faut souligner qu'il est difficile d'atteindre ce pointage, notamment parce que les innovations de rupture sont rares ainsi que celles menant à la mise en place d'une stratégie de pérennité de l'innovation.

4.6.1. Les politiques d'innovation

Il est intéressant de constater la forte présence des politiques d'innovation dans l'ensemble des actions (figure 4.5). Nous avons souligné ce fait un peu plus haut. Celles-ci consistent essentiellement à susciter, sensibiliser, soutenir, bref, à favoriser l'innovation. Ces actions, bien qu'elles proposent une nouveauté, relèvent davantage d'une démarche vers l'innovation, ce qui donne un pointage plus bas. Par exemple, la mise sur pied d'un fonds d'investissement est une nouveauté, mais son degré d'innovation est plus faible que la mise en marché d'un produit issu d'une nouvelle technologie. Le but poursuivi avec la création d'un fonds, c'est d'investir dans des projets innovateurs. Autrement dit, on souhaite que le fonds crée de l'innovation. On retrouve un bon nombre de ce type d'intervention dans le chantier des leviers (65 %) et dans celui de la territorialité (46 %). Le chantier de la culture présente un taux plus faible attribuable en partie au caractère très concret des projets qui sont liés aux activités de l'organisation. Pour le système d'innovation, le taux de 30 % est lié au fait que les entreprises

Figure 4.5
Pourcentage des politiques d'innovation par chantier



Source : CRDT, UQAC.

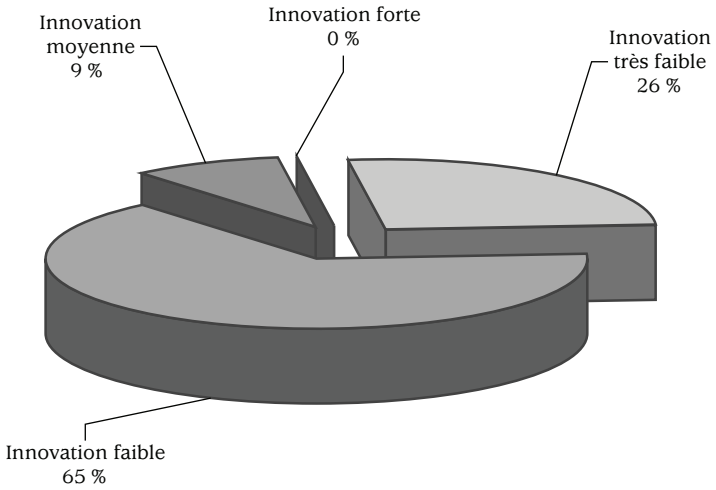
privées proposent des actions qui visent le développement de produits, de technologie ou de nouveaux marchés, mais très peu de politiques d'innovation. Selon nous, cette forte présence des politiques d'innovation prouve que la volonté de créer de l'innovation est très forte au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cependant, nous croyons qu'elle signale aussi que l'on reconnaît le manque d'innovation sur le territoire, d'où le besoin de stimuler le potentiel tous azimuts.

4.6.2. Un faible degré d'innovation

L'objectif de départ était de calculer un degré d'innovation pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. La figure 4.6 présente les résultats pour l'ensemble des actions. Selon notre calcul, **le degré d'innovation du territoire est faible** puisque 65,6 % des actions se retrouvent dans cette catégorie. En fait, si nous regroupons les catégories *faible* et *très faible*, nous y retrouvons 91 % des actions structurantes.

Beaucoup d'actions sont des politiques de soutien ou des innovations de type *incrémental*. Cela veut dire que, d'une part, on stimule l'innovation de façon importante et, d'autre part, celle qui émerge relève davantage de légères améliorations aux acquis actuels. Donc, aucune des 163 actions recensées n'est réellement très innovatrice. Cette situation soulève plusieurs questions sur la capacité d'innovation du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Pourquoi, avec tout le support présent sur le territoire et la volonté de créer de l'innovation, le degré des projets actuels est-il aussi bas ? Le soutien est-il adéquat ou superflu ? Est-ce qu'il y a trop de ressources humaines mobilisées dans le soutien à l'innovation ? Notre enquête ne nous permet pas de donner des réponses à ces questions, mais nous envoie un signal d'alarme sur la capacité actuelle du Saguenay–Lac-Saint-Jean à se démarquer comme territoire d'innovation.

Figure 4.6
Degré d'innovation de l'ensemble des actions structurantes



Source : CRDT, UQAC.

4.6.3. Conclusion sur le degré d'innovation des actions structurantes

Notre calcul du degré d'innovation des 163 actions structurantes répertoriées sur le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean nous donne un résultat très clair, à savoir le manque d'innovation des projets actuels. Si les actions sont structurantes, que ce soit en consolidant ou en développant les organisations, on ne peut pas les qualifier d'innovantes. Nous pouvons affirmer que si le taux d'innovation est faible, la volonté de la soutenir, elle, est très forte. En somme, il y a beaucoup de soutien à l'innovation, il y a beaucoup de projets pour soutenir encore mieux l'innovation, mais peu d'innovation. Un constat troublant qui invite à une réflexion en profondeur sur les causes de cette faiblesse, d'autant plus que le chantier de prise en main des leviers économiques et sociaux présente le degré d'innovation le plus faible, alors qu'il s'agit d'un enjeu stratégique majeur. Y aurait-il trop de ressources humaines et financières affectées au soutien à l'innovation ? Malgré tout le support offert à l'émergence de l'innovation, est-ce que la culture territoriale est prête à accueillir et à aider financièrement les projets d'innovation qui sont en rupture avec le modèle actuel et qui, par essence, remettent en question les pratiques ? Ces questions sont pertinentes. Des réponses et une application rapides de solutions nous apparaissent inévitables si l'on veut que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean se positionne comme territoire innovateur.

CONCLUSION

Nous n'avons pas la prétention d'avoir répertorié toutes les actions structurantes qui émergent au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Certaines n'en sont qu'à leurs premiers balbutiements ou demeurent confidentielles pour l'instant. Cependant, nous croyons que l'échantillon des 163 actions traitées, un nombre considérable, est représentatif de la dynamique régionale actuelle et nous donne une image fidèle du potentiel de rebondissement de la région pour surmonter les importantes difficultés économiques qui l'affligent actuellement. Nous avons pu mettre en évidence des éléments qui permettent de préciser la dynamique actuelle. Le territoire de Ville Saguenay représente une excellente assise à l'action dans chacun des quatre chantiers, alors que la MRC Domaine-du-Roy illustre un dynamisme remarquable.

De nombreuses actions émergentes inventoriées permettront de créer des conditions favorables au développement régional, notamment dans les domaines suivants : dynamique culturelle, environnement social, nouvelles technologies, R-D, formation professionnelle, réseautage, services à la population, infrastructures de transport, environnement naturel et tourisme. Cependant, plusieurs retombées dépendent de facteurs relatifs à la culture institutionnelle régionale. Notre calcul du degré d'innovation révèle que les acteurs socioéconomiques investissent pour créer les conditions favorables au développement, peut-être trop. En effet, les politiques d'innovation occupent une large part des actions structurantes. Réaction au faible taux d'innovation ou manque de créativité pour des raisons de ressources humaines ou de culture territoriale ? La question est importante puisque la capacité d'innovation des territoires est un facteur clé de succès en développement régional.

Les résultats obtenus grâce à cette vaste enquête seront utiles de diverses manières. D'abord, pour vérifier la faisabilité de certains scénarios d'avenir pour l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean, que ce soit dans les activités traditionnelles ou dans de nouveaux créneaux. Ils pourront ensuite servir pour jauger l'état de la situation de l'action dans cette région, notamment par comparaison avec le même type d'exercice effectué dans le passé ou éventuellement à effectuer dans le futur. Finalement, ces résultats forment une banque unifiée des actions émergentes qui pourra alimenter les divers analystes du développement régional. Déjà, il nous apparaît difficile de croire que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean pourra modifier le contexte actuel sans envisager des scénarios qui vont créer une rupture avec la trajectoire actuelle. La faiblesse de l'innovation en est une démonstration éloquente.

DEUXIÈME
PARTIE

Les scénarios pour l'horizon 2025

Dans cette deuxième partie, nous abordons plus directement la démarche prospective par la méthode des scénarios. À cet effet, deux séries de scénarios d'avenir pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean seront présentées aux lecteurs et lectrices.

D'abord, nous élaborerons une première série de scénarios de continuité en extrapolant les tendances récentes saisies pour différents indicateurs. Plusieurs tendances échappent évidemment à notre exercice et il aurait été intéressant d'obtenir des scénarios notamment pour la santé, le tourisme d'aventure ou la demande de produits du terroir. Mais les séries de données sont relativement rares, les enjeux sont difficiles à cerner et les prévisions deviennent ainsi trop aléatoires. Néanmoins, dans le chapitre 5, nous présentons 11 scénarios tendanciels qui jettent une lumière sinon décapante, du moins surprenante sur l'avenir de l'économie régionale. Il apparaît évident que l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'enfoncera dans le contre-cycle très actuel de restructuration économique sans nécessairement aboutir dans un nouveau cycle structurel.

Puisque les tendances lourdes offrent des scénarios particulièrement préoccupants, sinon inquiétants pour la collectivité régionale, une deuxième série de huit scénarios sera élaborée dans un sens de rupture à provoquer avec les tendances contemporaines. Ces scénarios relèvent davantage de la conception et de l'appropriation de l'avenir que de la projection future à partir des tendances actuellement saisissables. Il s'agit alors d'un exercice moins empirique, mais tout aussi rigoureux qui fait davantage appel à la

déduction, à l'imagination et aux croisements d'information ; il est dès lors hautement perfectible. D'autres enjeux que ceux sélectionnés mériteraient aussi de faire l'objet de scénarios, notamment le récréotourisme, le génomique, la forêt, l'aluminium, le bio-alimentaire et la famille. Voici ce que nous avons réalisé.

CHAPITRE

5

Les scénarios contre-cycliques

Les scénarios tendanciels élaborés à partir des données existantes s'inscrivent dans la continuité de l'évolution de la situation passée, récente et actuelle du territoire sous prospective, tout en offrant des options diverses et souvent contrastées selon l'intensité de la présence éventuelle de certaines conditions ou de certains facteurs. Pour élaborer ces scénarios, les experts utilisent généralement la méthode prévisionnelle classique en pondérant et en nuançant leurs diverses projections selon certains critères ou certaines normes.

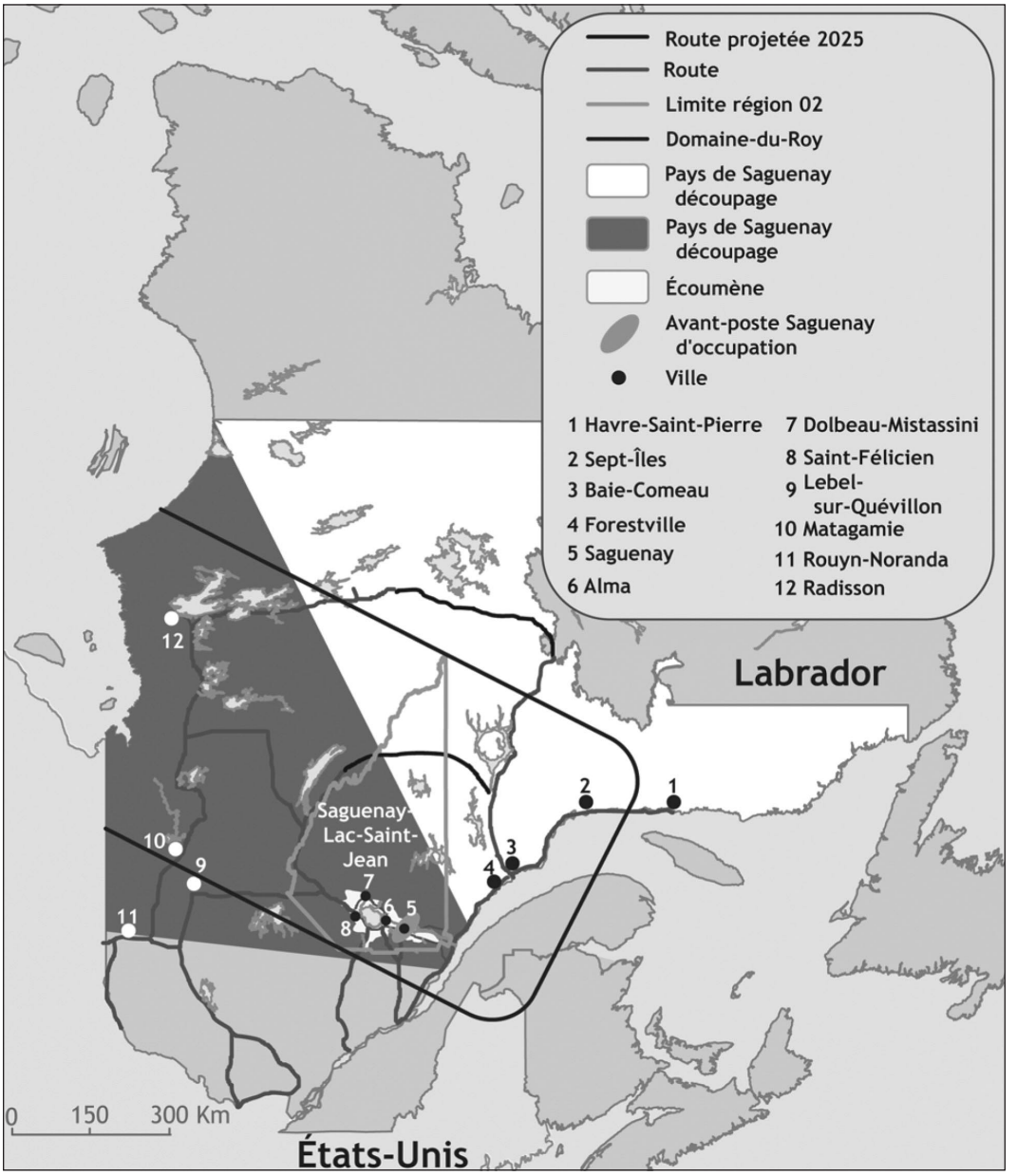
Dans le cas de notre démarche collective de visionnement du Saguenay–Lac-Saint-Jean pour l'horizon 2025, les 11 scénarios de continuité proposés aux lecteurs illustrent des tendances contre-cycliques tout à fait typiques d'une économie territoriale qui peine à s'insérer convenablement dans un nouveau cycle structurel. Cet effort prévisionnel effectué, malheureusement limité aux indicateurs disponibles, constitue en réalité une condition *sine qua non* à un exercice prospective davantage concerné par la conception d'un avenir territorial désiré pour la région sous étude.

5.1. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE LA TERRITORIALITÉ

Au fil du temps, le toponyme « Saguenay[1] » n'a jamais cessé de désigner un même territoire nordique au Québec. Mais l'occupation, l'aménagement, la colonisation, l'organisation, l'exploitation et le développement de ce « pays » (figure 5.1) lui ont

1. G. Bouchard (1989), « Une Nouvelle-France entre le Saguenay et la Baie James », *Canadian Historical Review*, vol. LXX, nº 4, p. 473-495.

Figure 5.1
Le pays de Saguenay



Source : MRNFP et UQAC.
Alain Roch, 2005.

imposé de multiples quadrillages intérieurs. Il fut en effet divisé en concessions, en cantons, en seigneuries, en paroisses, en diverses catégories de municipalité, en diocèses, en comtés provinciaux, en comtés fédéraux, en zones d'exploitation ou de protection et en divers types d'aires de gestion publique pour les différents ordres de gouvernement.

Ces multiples découpages politiques et administratifs ont certes bouleversé les sentiments d'appartenance en offrant d'autres ancrages identitaires à la population. Le nom de Saguenay fut même utilisé pour signifier et désigner des entités territoriales (comté, sous-région, ville) plus petites, à l'intérieur du territoire initial. À travers ces nouveaux toponymes et ces nouvelles identités, certaines composantes du « pays de Saguenay » telles que le Lac-Saint-Jean, Caniapiscau, Sept-Îles, Chibougamau ou Fermont ont même atteint un niveau très élevé dans le sentiment identitaire de leur population, de sorte qu'aujourd'hui, le Saguenay historique est devenu un simple territoire sans beaucoup de signification et de sens pour sa population. En réalité, il n'est plus vraiment une entité géographique pour asseoir l'identité, la solidarité ainsi que les divers aspects de la cohésion sociale. La territorialité de Saguenay se présente donc aujourd'hui d'une manière très affaiblie.

Depuis la parution en 1963 de l'article de Mgr Victor Tremblay sur la région historique de Saguenay qui soulignait, en conclusion, la nécessité de préserver son identité et son sens, ce territoire déjà découpé jadis en morceaux distincts a connu plusieurs autres bouleversements intérieurs qui ont modifié les sentiments d'appartenance de la population. Il y eut bien sûr la montée en puissance du patriotisme et du nationalisme québécois qui a offert une référence identitaire forte à l'échelle du Québec. La province est devenue la référence idéale pour la construction et l'intervention de l'État. À l'intérieur de Saguenay, un bon nombre de fusions municipales amenèrent des changements dans les identités locales. D'autres fusions et regroupements furent appliqués dans la gestion de certaines fonctions publiques telles que l'éducation, la santé, la sécurité publique. En outre, le découpage des régions administratives fut imposé à la population en 1968, tandis que celui des MRC (municipalités régionales de comtés) a établi ses références territoriales au tournant des années 1980. De plus, les agglomérations urbaines furent l'objet d'une réforme importante à base de fusion municipale, dont la référence correspondait mieux à la réalité de la vie urbaine. À l'intérieur de ces agglomérations, de multiples découpages administratifs[2] persistent dans l'imaginaire de la population.

Ces bouleversements identitaires s'inscrivent en réalité dans une tendance lourde à la fragmentation et à l'émiettement du territoire. Sur chaque fragment territorial intérieur au « pays de Saguenay », des organisations publiques, parapubliques et collectives se chargent de défendre leur découpage, leur référence administrative en la transformant plus ou moins en référence identitaire auprès de la population. Récemment

2. Voir M.-U. Proulx et A. Mévellec (2001), « La longue marche de la consolidation au Saguenay », dans *Annuaire du Québec 2002*, Montréal, Fides.

encore, d'autres assises identitaires furent offertes par deux interventions gouvernementales distinctes[3]. Il y a eu bien sûr la dernière vague de fusions municipales qui a déferlé tant dans les milieux ruraux que dans les milieux urbains. De plus, la politique industrielle basée sur le soutien à la spécialisation de l'économie a permis de mettre en exergue les secteurs forts ou créneaux porteurs de Saguenay en offrant d'autres découpages comme la Vallée de l'aluminium, la boréalie et les différentes aires ou zones d'exploitation contrôlée. Enfin, nous avons noté que certaines aires de gestion de ministères provinciaux et fédéraux intègrent désormais en une seule d'anciennes aires régionales.

En définitive, la tendance à la fragmentation du territoire semble se poursuivre inexorablement en divisant le Saguenay historique en diverses composantes qui forment des mosaïques superposées, par échelles distinctes. Ces composantes territoriales ne sont pas fixes, par ailleurs. Elles subissent un mouvement d'intégration et de consolidation, notamment dans les secteurs municipal, scolaire, de la santé et dans bien d'autres fonctions publiques. Les sentiments identitaires sont ainsi écartelés par fonction publique et tiraillés par des références territoriales en mouvance. Les territorialités plus utilisées que d'autres comme aires de gestion publique deviennent néanmoins fort difficiles à valoriser étant donné les résistances multiples.

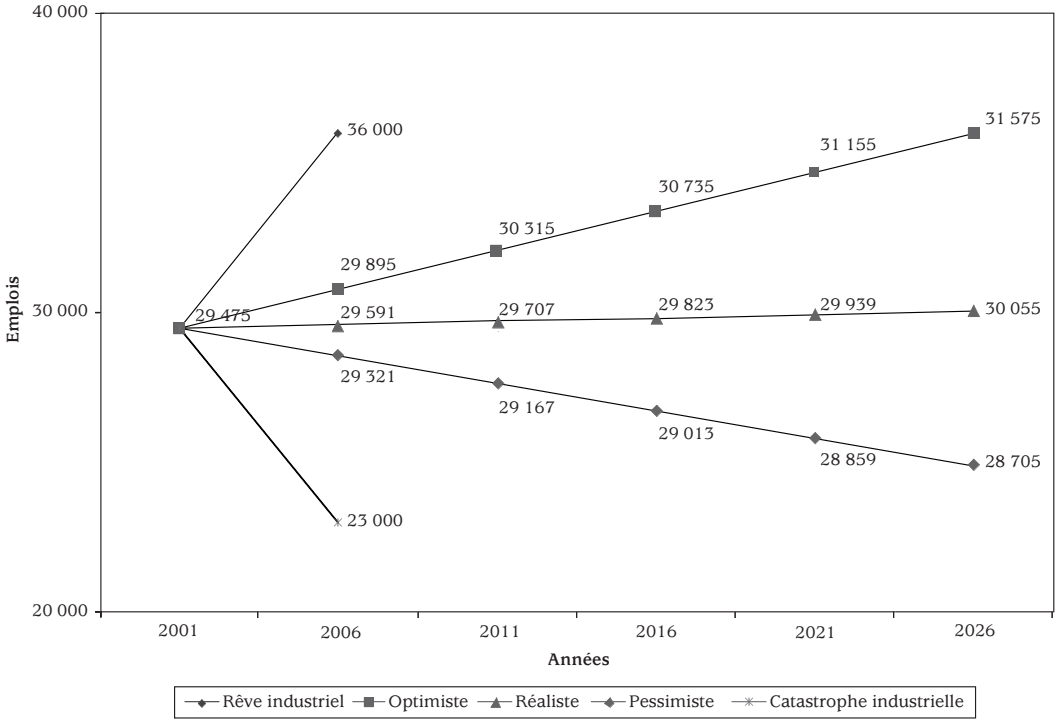
Dans la perspective de 2025, ces modifications référentielles vont se poursuivre par la fragmentation territoriale du pays de Saguenay, alors que certains territoires vont s'affirmer à travers les divers découpages. Ce sera le cas notamment des nouvelles agglomérations urbaines fusionnées ainsi que des MRC qui correspondent bien aux territoires vécus quotidiennement dans les activités sociales, culturelles et économiques, sans toutefois que ces références identitaires deviennent uniques. Dans ce contexte, le Saguenay historique ne sera pas vraiment une référence pour la population ; il ne sera au mieux qu'une simple aire pertinente pour esquisser un schéma général de son aménagement, de sa gestion et de son développement.

5.2. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'EMPLOI INDUSTRIEL

À partir des données concernant l'emploi régional 1961-2001 au Saguenay–Lac-Saint-Jean, qui furent déjà analysées au point 3.2, nous effectuons maintenant un exercice de projection relativement simple, basé sur des hypothèses valables. Ainsi, nos prévisions pour 2026 nous permettent d'élaborer cinq scénarios illustrés par la figure 5.2, scénarios qui pourront éventuellement être vérifiés en utilisant des indicateurs, des tendances, des anticipations et des espoirs.

3. Pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le territoire utilisé pour les exercices de planification a, à quelques reprises, intégré le territoire de Chibougamau-Chapais, alors qu'un plan régional du gouvernement fédéral intégrait à cette région le territoire historique de Charlevoix et une partie de la Haute-Côte-Nord actuelle.

Figure 5.2
Scénarios de l'emploi industriel au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour 2026



Source : CRDT, UQAC.

Dans le cas présent, deux de nos scénarios sont reliés à des changements (ou ruptures) radicaux dans la trajectoire actuelle de l'économie régionale définie par les données sur l'emploi, alors que les trois autres sont associés à des variantes de la continuité du cheminement des deux dernières décennies de déclin relatif, soit ce qu'il est convenu d'appeler en prospective le « *business-as-usual* ».

Pour 2026, le premier scénario élaboré qui pointe radicalement vers le bas à la figure 5.2 illustre l'anticipation d'un « drame industriel » qui s'inscrirait telle une véritable rupture économique, un drame comme celui vécu pendant la grande crise économique des années 1930 au Québec et dans le reste du monde. Le facteur le plus évident pouvant causer actuellement une chute aussi radicale de l'emploi industriel réside dans l'effondrement de la demande internationale de nos trois principaux produits d'exportation, soit l'aluminium, le bois d'œuvre ainsi que les pâtes et papiers à la suite d'une dérégulation quelconque du système économique mondial. Les difficultés importantes éprouvées

dans la région au cours des dernières années dans les secteurs de l'aluminium, du bois d'œuvre, de l'agriculture, de l'agroalimentaire ainsi que du papier nous permettent d'imaginer assez facilement les conséquences d'un tel scénario régional catastrophique, dont la réalisation n'est évidemment aucunement souhaitée. Néanmoins, l'épuisement des réserves connues (l'agriculture, d'abord ; la forêt, ensuite ; maintenant, l'hydroélectricité), la désormais très forte concurrence mondiale pour nos produits d'exportation, la tendance protectionniste américaine ainsi que le diktat technologique représentent des facteurs puissants qui menacent l'évolution de l'économie régionale et obligent à envisager un scénario catastrophique. Mais cette catastrophe pourra être en partie évitée grâce aux atouts considérables que possède cette région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et qu'elle se doit de valoriser.

À l'autre extrême, supérieur, le deuxième scénario élaboré est aussi relié à un changement radical ou à une véritable rupture économique dans la tendance actuelle. Il est associé au « rêve industriel » qu'ont tenté de concrétiser, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, J.A. Dubuc, W. Price, J.D. Guay et l'élite d'affaires, au début du siècle. Depuis cette époque héroïque, cette idée de créer dans la région une véritable zone industrielle forte et diversifiée à l'image du potentiel théorique de ce territoire a nourri l'espoir et les ambitions de plusieurs acteurs locaux et régionaux importants, notamment le visionnaire Jacques Gagnon d'Alma. Ce scénario du « rêve industriel » est aussi présent, réactualisé à un certain degré, parmi la nouvelle élite économique régionale qui a émergé lors des deux Sommets économiques réalisés dans les années 1980. Ce scénario de nature utopiste est en réalité réactualisé en misant fortement et spécifiquement sur le harnachement de l'entrepreneurship local latent, le captage de technologies de pointe, l'incubation de PME grâce à la disponibilité de capitaux de risque pour des projets d'affaires ambitieux ainsi que l'encadrement des promoteurs par des expertises pointues en gestion.

Nous tenons à souligner que ce scénario industriel est bien étayé par la théorie du développement régional qui nourrit l'imaginaire du rêveur avec des cas territoriaux de succès bien modélisés sous la forme de « milieux innovateurs », de « districts fertiles », de « régions qui gagnent ». Ces modèles décrivent les facteurs et les composantes sur lesquels il faut miser au Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le contexte contemporain. Ainsi, dans la région, des stratégies et des actions furent déduites depuis deux décennies pour mettre en place des conditions de soutien au développement d'une zone industrielle prospère, notamment des infrastructures de transport, des allègements fiscaux, de la formation professionnelle, des capitaux de risque, de l'aide à l'entrepreneurship, de l'animation économique, de la R-D ou du réseautage. L'élaboration récente, et par ailleurs encore floue au plan opérationnel, du concept de « Vallée de l'aluminium » s'inscrit largement dans ce rêve industriel. Bref, très attrayant au plan intellectuel, ce scénario industriel sollicite en le justifiant le soutien public au développement. Force est de constater, dans les faits, que malgré plusieurs centaines de nouveaux emplois manufacturiers, les très optimistes ambitions industrielles régionales ne se concrétisent

pas. Au contraire, le déclin s'accentue au chapitre de l'emploi industriel. Il est ainsi très difficile d'entrevoir ce scénario de l'emploi au cours des deux prochaines décennies, à moins bien sûr qu'un changement radical ne se produise, qu'une rupture n'ait lieu au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Il convient ici de rappeler au lecteur notre point formulé au chapitre 2 à propos de l'évolution aucunement linéaire de l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette région a en effet vécu quelques ruptures distinctes qui lui ont fait traverser différents grands cycles économiques (tableau 2.1). Ces importantes ruptures positives et négatives qui ont marqué les cycles de la trajectoire économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean nous amènent à faire l'hypothèse que la région subira probablement d'autres ruptures (ou changements majeurs) plus ou moins radicales dans le futur. Pour le moment, ces changements plus ou moins importants se révèlent négatifs sous l'angle de l'emploi. Rien n'indique pour le moment que la prochaine rupture ne sera pas positive en propulsant l'économie régionale dans une phase de développement pouvant s'inscrire sous diverses dimensions, notamment en créant des emplois.

En continuité avec les tendances qui se sont imposées depuis deux décennies dans l'économie régionale, les trois scénarios plus centraux sur la figure 5.2 illustrent l'évolution anticipée de l'emploi si aucune rupture n'intervient au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il s'agit de scénarios de natures pessimiste, réaliste et optimiste. Un certain nombre d'hypothèses permettent d'élaborer ces scénarios ; les voici :

- la stabilité de l'emploi primaire est envisageable grâce aux gains à effectuer dans l'aménagementt forestier qui compenseront les pertes dans l'agriculture ;
- la stabilité de l'emploi tertiaire, malgré l'apparition de nouveaux besoins des consommateurs, est envisageable en raison du déclin démographique ;
- la nouvelle aluminerie anticipée est associée à celle dite de remplacement du complexe Jonquière, alors que la deuxième aluminerie éventuelle correspond, dans nos pronostics, à l'agrandissement de la nouvelle usine d'Alma ;
- pour ce qui est des nouvelles unités manufacturières, le nombre relativement important que nous envisageons dans les différents scénarios est justifié par les importants efforts publics de soutien consacrés actuellement à la diversification industrielle de l'économie régionale.

Sans entrer ici dans le détail de nos prévisions des emplois anticipés, le tableau 5.1 nous permet de bien distinguer les caractéristiques de chacun de ces scénarios.

On constate qu'avec la création nette de 2 000 emplois industriels, le scénario optimiste conduit l'économie régionale exactement au niveau historique le plus élevé atteint en 1981, soit 31 430 emplois industriels (figure 2.1). Ce retour de l'emploi industriel à la case départ représente le scénario de la continuité le plus heureux pour l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il est aussi le plus exigeant puisqu'il

Tableau 5.1
Scénarios pessimiste, réaliste et optimiste pour 2026

Pessimiste	Réaliste	Optimiste
–1 000 emplois industriels	Emplois industriels stables	**+2 000 emplois industriels**
Emploi primaire stable	Emploi primaire stable	Emploi primaire stable
Emploi tertiaire stable	Emploi tertiaire stable	Emploi tertiaire stable
1 nouvelle aluminerie	2 nouvelles alumineries	2 nouvelles alumineries
2 papetières fermées	1 papetière fermée	Aucune papetière fermée
12 nouvelles manufactures	25 nouvelles manufactures	50 nouvelles manufactures

nécessite l'émergence ou la venue de 50 nouvelles manufactures de petite taille (30-40 emplois), ou encore un nombre inférieur de manufactures de taille supérieure qui s'ajouteront à deux nouvelles alumineries.

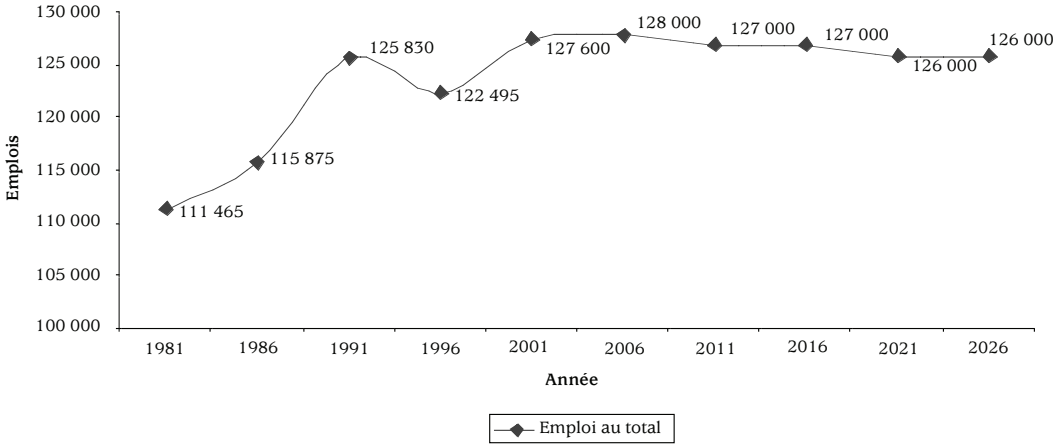
Le scénario réaliste ne permet que de créer quelques centaines d'emplois industriels supplémentaires par rapport au niveau régional de 2001, ce qui représente un recul net de près de 2 000 emplois industriels par rapport à 1981. Ce scénario de la continuité correspond en fait à un simple ralentissement du déclin économique de la région, en consacrant la stagnation de l'emploi industriel actuel ; il nécessite néanmoins l'implantation de deux alumineries ainsi que l'établissement de 25 PME manufacturières avant 2025.

Quant à lui, le scénario pessimiste fait poursuivre l'évolution à la baisse de l'économie régionale. Selon ce scénario de continuité, l'économie régionale perd au total 775 emplois industriels pendant la période 2001-2026, ce qui représente un recul de près de 3 000 emplois industriels par rapport au niveau de 1981, soit une très nette régression qui accentue le déclin économique régional. Il est à noter que ce scénario pessimiste nécessite tout de même l'émergence ou la venue de 12 nouvelles entreprises manufacturières qui ajouteraient leurs emplois à ceux d'une nouvelle aluminerie (agrandissement de l'usine Alma).

Ces scénarios éclairent un peu mieux les avenues de l'avenir économique de la région. Mis à part les deux scénarios de rupture radicale, le meilleur des scénarios tendanciels de l'emploi industriel, présenté ci-dessus, conduit en 2026 à une économie industrielle stagnante à son niveau de 1981. Ainsi, si tous les efforts sont portés sur le scénario industriel le plus optimiste, l'économie régionale ne progressera pas comme telle d'ici 2025 au chapitre de l'emploi industriel.

C'est ce qui nous amène à présenter une courbe de l'emploi total 2025 qui se stabilisera au niveau de 127 000 emplois (figure 5.3). Il s'agit d'un scénario relativement optimiste qui nécessitera, pour sa concrétisation, de bonnes conditions de l'emploi industriel, notamment celles qui sont associées au scénario tendanciel le plus positif.

Figure 5.3
Emploi total au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1981-2026



Source : Statistique Canada. Traitement et projection 2026 : CRDT-UQAC.

À cet effet, il nous apparaît prudent que la collectivité régionale considère plutôt, pour 2025, un niveau autour de 125 000 emplois totaux. Selon notre analyse tendancielle basée sur l'approche prévisionnelle, il s'agit là du scénario le plus optimiste, car depuis la compilation des statistiques officielles en 2001, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a perdu 1 300 emplois industriels (usine Nutrinor, usine Port Alfred, usine Söderberg). Aussi, au regard des succès acquis au cours des deux dernières décennies, l'établissement de 50 nouvelles manufactures avant 2025 nous apparaît fort difficile à réaliser, ce qui amène la courbe de l'emploi industriel 2025 (figure 5.3) dans la zone dramatique.

5.3. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'ÉPUISEMENT DES STOCKS

Les terres agricoles de qualité montrent une rupture très claire des réserves disponibles depuis la dernière phase de colonisation systématique dans les années 1930, poussée populaire d'occupation des terres qui a alors occasionné l'extension maximale de l'œkoumène au Saguenay–Lac-Saint-Jean. En revanche, la qualité générale des terres productives s'est améliorée depuis avec cette sélection bien sûr mais aussi grâce aux intrants agricoles, ne serait-ce que le drainage et les engrais.

Depuis cette époque, nous avons vu plus haut que le nombre de fermes est passé de 6 500 en 1941 à 1 200 en 2001. Pendant ce temps, le scénario « du retour à la terre » fut expérimenté avec une certaine vigueur dans les années 1970, entraînant ainsi une réappropriation de plusieurs terres et de leurs bâtiments par de nouveaux arrivants à la campagne.

Parmi les scénarios qui s'offrent actuellement à l'agriculture, celui relié à la production spécialisée, notamment dans les créneaux des produits bioalimentaires, nous apparaît le plus prometteur puisqu'il possède non seulement un marché important, mais aussi un savoir-faire régional déjà considérable, en pleine ébullition de surcroît, ainsi que des terres disponibles de qualité relativement bonne. À ce propos, les terres en friche, déclassées soit par le critère de plus en plus exigeant de la productivité ou par la spéculation (l'attente d'urbanisation), devraient faire l'objet d'une stratégie de remise en valeur autre que le simple reboisement actuel. Car même s'il véhicule une bonne image, le reboisement tel qu'il est pratiqué actuellement au Québec élimine des terres de qualité qui pourraient certes être remises en culture, alors qu'un hectare de sol en forêt fournit des recettes annuelles 53 fois inférieures à celles d'une même unité de surface consacrée à l'agriculture[4]. Au cours des trente dernières années, selon le MAPAQ (ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation), la région a perdu plus de 30 % de ses sols arables au profit de la forêt, souvent à grands coûts pour l'État : une véritable catastrophe signalée par quelques observateurs lucides.

En matière de réserves hydroélectriques, les élites du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont jadis mis en évidence deux scénarios distincts pour ajouter à la production régionale de cette énergie, dans la perspective réaliste de l'épuisement prochain de ces réserves dans cette région. Il s'agit d'abord du scénario très controversé s'appuyant sur le harnachement de la rivière Ashuapmushuan, ensuite, de l'autre scénario, libellé désormais Péribonka IV, soit le quatrième harnachement de la rivière Péribonka. Ces deux scénarios furent à l'époque confrontés avec une grille de pondération et d'analyse relativement rationnelle. Le projet Péribonka IV fut alors priorisé en échange de la protection de la rivière Ashuapmushuan. Un consensus régional fut scellé. Depuis ce temps, le projet Péribonka IV a été entrepris en prévoyant des retombées économiques pour les collectivités territoriales environnantes de la rivière utilisée, sans compensation pour les collectivités limitrophes de l'Ashuapmushuan pour la protection et la mise en valeur, sans harnachement, de ce bassin hydrographique.

Dans le domaine de la forêt, le célèbre dossier connu sous le nom de « l'erreur boréale » a suscité la proposition de plusieurs scénarios d'avenir par de nombreux acteurs, notamment les experts qui ont témoigné devant la Commission Coulombe. Il est assez aléatoire d'évaluer précisément les paramètres reliés à l'exploitation de ce bassin de ressources. En réalité, il est encore difficile de statuer scientifiquement sur l'équilibre réel « épuisement *versus* renouvellement » de la forêt boréale québécoise. Le

4. M. Ouellet (2004), « La forêt privée : l'autre réalité », Association des éleveurs de bovins de boucherie du Saguenay–Lac-Saint-Jean–Côte-Nord.

gouvernement du Québec a néanmoins choisi de réduire de 20 % du niveau actuel du prélèvement de matière ligneuse de la forêt boréale québécoise. Existe aussi le scénario relatif à un vaste chantier de « jardinage de la forêt » qui pourrait miser adéquatement sur la convergence des moyens, la recherche accentuée de technologies et de techniques, la mobilisation et la formation d'une main-d'œuvre spécialisée ainsi que l'implication des collectivités locales dans une stratégie d'habitat de la forêt.

Terminons cette rubrique sur les réserves de ressources naturelles en soulignant l'immense potentiel régional qui réside dans la dotation initiale en matière de facteurs de base (rivières, lacs, fjord, chutes, monts, etc.) fort utiles pour les activités récréo-touristiques. Ces facteurs sont largement accessibles à leur mise en valeur grâce notamment aux chemins forestiers qui pénètrent loin à l'intérieur de la périphérie. Déjà, le Saguenay–Lac-Saint-Jean offre de nombreux sites en exploitation et plusieurs autres en projet. Les scénarios tendanciels à cet effet sont certes limités par la demande effective aux échelles régionale, nationale et internationale.

5.4. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DÉMOGRAPHIQUES

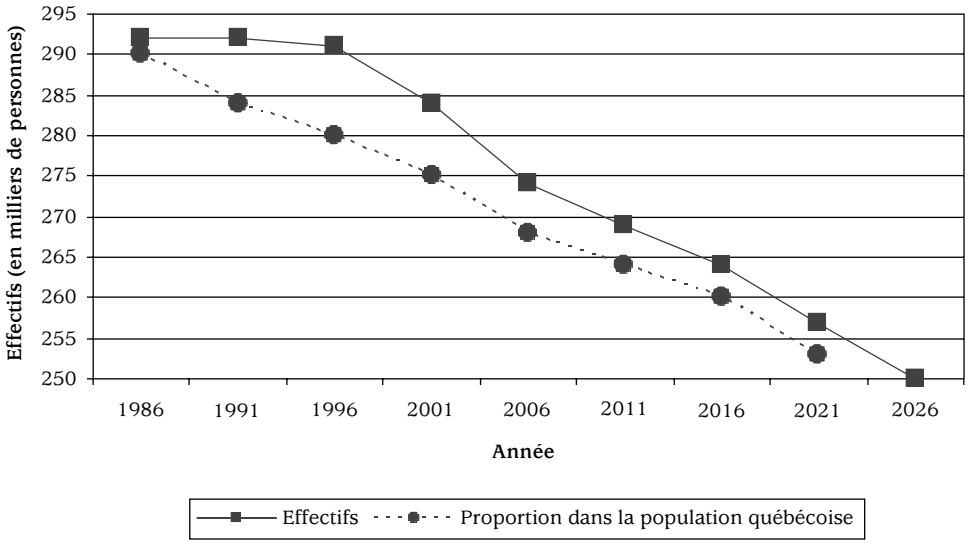
Les données sur la démographie se prêtent bien à l'élaboration de scénarios tendanciels ; elles sont fiables, offrent une séquence quinquennale dans leur livraison et bénéficient de méthodes et d'une expertise reconnue par une excellente assise scientifique.

La figure 5.4 élaboré par les démographes Tremblay et Vézina illustre parfaitement la méthode prévisionnelle. Dans ce scénario, on constate, pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, une tendance démographique nettement négative conduisant la population régionale au niveau de 250 000 habitants en 2026. En cette matière de démographie, d'autres scénarios peuvent être élaborés en fonction de certains changements positifs ou négatifs dans les facteurs qui peuvent influencer la tendance lourde, notamment le taux de fécondité, la capacité de rétention des immigrants et la création substantielle d'emplois attrayants.

À ce sujet, une analyse effectuée par Pluri-Capital en avril 2004 a précisé une norme à propos de la nécessaire création de 2 600 emplois industriels (et ses effets multiplicateurs) au cours des deux prochaines décennies afin d'empêcher la perte de 25 000 habitants entre 2006 et 2026 dans cette région. Or, depuis ce temps, peu de projets industriels se sont concrétisés, alors que 1 200 emplois industriels (et leurs effets multiplicateurs) ont été perdus par la double fermeture des cuves Söderberg au complexe Jonquière et de l'usine de papier Port-Alfred. De surcroît, la réduction de ces emplois de base s'est accentuée, notamment avec la fermeture de l'usine Nutrinor et l'intensification technologique dans de nombreuses unités de production.

Mis à part le constat sur le déclin des emplois industriels au cours des toutes dernières années, les conditions régionales actuelles illustrent aussi, en parallèle, trois faits importants : le record récemment atteint dans l'exode annuel de jeunes, la rareté

Figure 5.4
Population de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1986-2026



Source : Institut de la statistique du Québec. Traitement : Marc Tremblay et Hélène Vézina, UQAC.

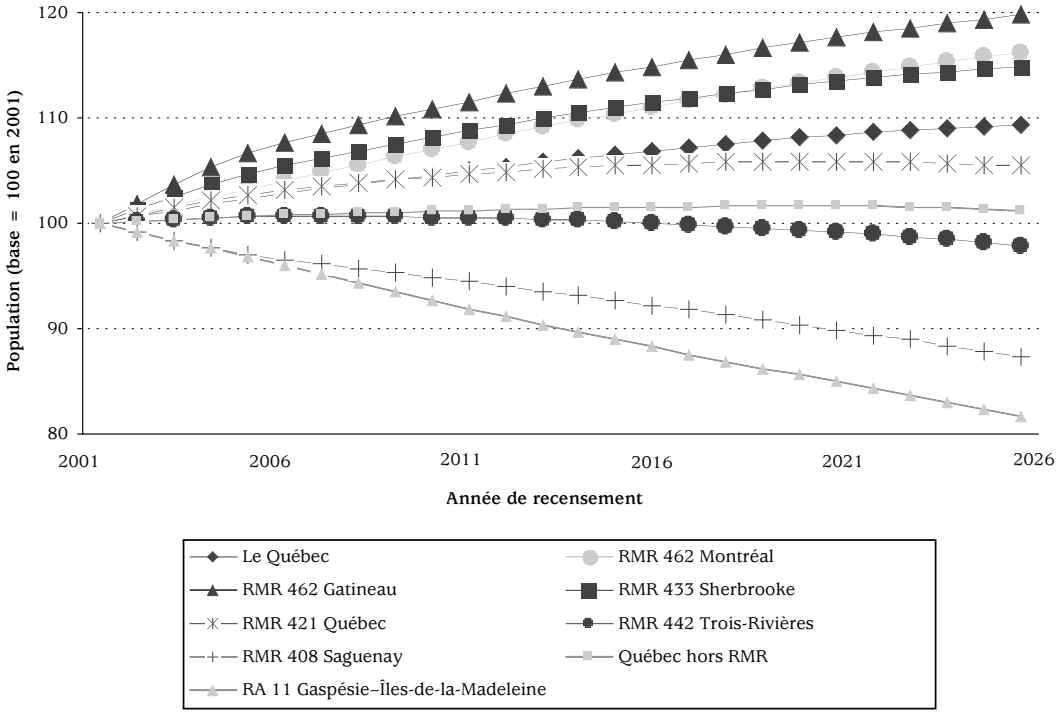
dans l'établissement d'immigrants-entrepreneurs et la difficile impulsion de la fécondité des familles par une politique publique. En conséquence, les scénarios démographiques alternatifs à celui de la figure 5.4 sont encore plus négatifs, en tendant vers –12 % ou même –15 %.

Si cette tendance se maintient dans les conditions actuelles, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean perdra un peu plus de 1 000 habitants par année au cours des deux prochaines décennies, soit environ 10 % de sa population. Puisque ce sont les cohortes des jeunes qui sont les plus affectées par cette tendance, cela entraîne inévitablement un vieillissement de la population et une présence de moins en moins grande de gens qualifiés en âge de travailler. À moyen terme, le bassin régional de main-d'œuvre sera fortement affaibli et deviendra inévitablement en manque de certaines qualifications.

Dans ce contexte, le Saguenay–Lac-Saint-Jean doit impérativement appréhender non seulement un déficit de main-d'œuvre au cours des prochaines décennies, mais aussi toutes les conséquences de la décroissance démographique anticipée[5], notamment sur les activités commerciales, la demande d'habitations, la clientèle scolaire, le tissu social et la dynamique culturelle.

5. C. Côté (2001), « Dans le contexte de la mondialisation des marchés, l'État constitue-t-il encore un acteur au développement de notre région ? », dans R. Bouchard *et al.*, *Le pays trahi*, Saguenay, Société du 14 juillet.

Figure 5.5
Évolution relative de la population 2001-2026 de territoires du Québec

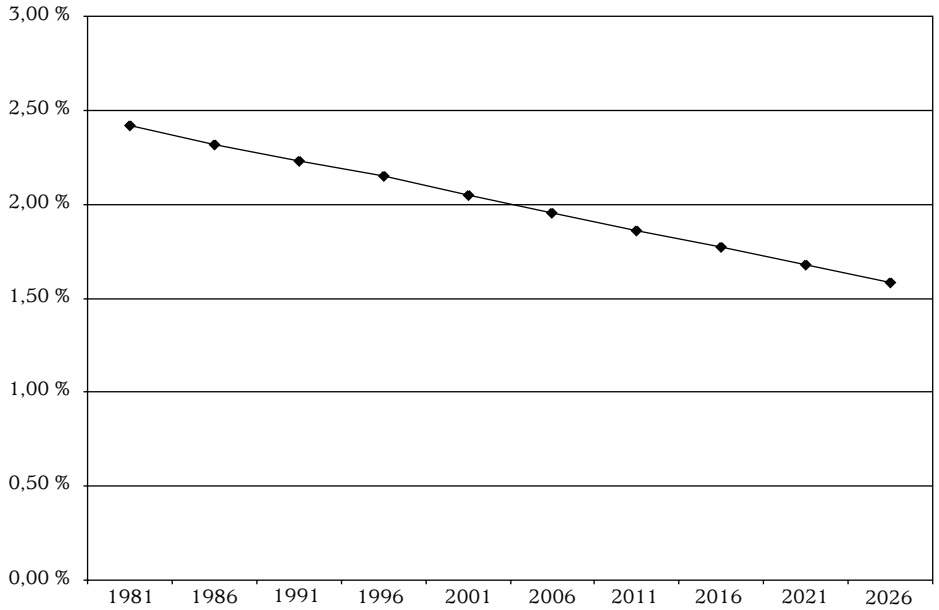


Source : Institut de la statistique du Québec, 2004, de Jacques Légaré, Université de Montréal, présentation PowerPoint faite au Congrès annuel 2004 de l'AARQ (Association des aménagistes régionaux du Québec), Québec.

Des conséquences se feront aussi sentir au sein du principal pôle de croissance de tout le territoire de rayonnement de cette capitale régionale, y compris évidemment la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. En regardant de plus près Ville Saguenay, la population du territoire qui forme actuellement cette municipalité a été en progression constante de 1951 à 1991[6]. Cette ville a cependant perdu 1 319 personnes au cours des années 2002 et 2003, alors que Sherbrooke, avec une population totale similaire, en a gagné 1 355 pendant la même période de deux années. La figure 5.6 nous permet de voir la tendance à l'affaiblissement du poids démographique 1981-2026 de Ville Saguenay par rapport à l'ensemble du Québec grâce à nos extrapolations 2001-2026

6. M.J. Gauthier, E. Tremblay et C. Brisson (2004), « Profils territoriaux de l'évolution de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1951-2001 », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2.

Figure 5.6
Poids démographique de Ville Saguenay dans le Québec 1981-2026



des statistiques 1981-2001. En fait, la RMR (Région métropolitaine de recensement) de Saguenay affiche la pire performance parmi les autres régions métropolitaines du Québec (figure 5.5), juste un peu mieux positionnée que la région Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et bien au-dessous de la moyenne québécoise. En d'autres termes, parmi les principales agglomérations similaires au Québec (sans Rimouski), la capitale Saguenay est la seule ville qui montre une tendance démographique négative pour 2026. En réalité, la population de Ville Saguenay, qui représentait 2,43 % de celle de l'ensemble du Québec en 1981, ne se positionnera vraisemblablement qu'à 1,55 % en 2026. Pour l'ensemble de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce poids démographique s'établira à 3,1 % en 2026, alors qu'il était de 4,4 % de la population du Québec en 1986.

La tendance lourde conduisant vers 2025 affectera considérablement Ville Saguenay et la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Pour contrer cette forte tendance à la baisse démographique, cela nécessiterait un changement de cap faisant inévitablement appel à une rupture relativement radicale avec les conditions de la situation économique actuelle au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

5.5. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'APPROPRIATION

Au regard de la propriété locale et régionale des entreprises privées au Saguenay–Lac-Saint-Jean, le scénario pessimiste de la poursuite de la tendance lourde actuelle concernant la désappropriation généralisée nous semble malheureusement tout à fait envisageable. Les indices sont nombreux à cet effet : logique financière mondiale dominante dans les activités économiques à la recherche constante de profits ; faible entrepreneurship régional ; hégémonie des géants sectoriels qui déterminent les règles économiques ; intensité technologique de plus en plus élevée sous forme d'investissements ; barrières à l'entrée de plus en plus élevées ; complexité croissante des affaires. C'est ainsi que l'économie est de plus en plus, au Saguenay–Lac-Saint-Jean comme ailleurs, le domaine de propriété de grandes corporations, souvent multinationales.

Les secteurs à propriété régionale les plus résistants sont donc ceux qui s'avèrent en danger actuellement ; c'est le cas notamment de l'agriculture, des opérations forestières, des activités de la filière bleuet ainsi que de certaines petites unités de transformation des ressources naturelles.

Cependant, notre analyse nous autorise à croire qu'un mouvement de reprise en main de la propriété locale et régionale dans les activités économiques représente un scénario non seulement fort intéressant, mais aussi tout à fait possible. À cet effet, même si les résultats sont encore limités, les champs de la deuxième et la troisième transformation de l'aluminium et du bois, dans une moindre mesure, ont récemment démontré des avancées pertinentes dans cet esprit d'appropriation. L'appropriation est également bien présente dans les services aux entreprises ainsi que dans la valorisation de la recherche. De plus, le domaine des petites productions (pommes de terre, boulangeries, fromageries, textile, élevage, etc.) représente un potentiel réel pour une explosion des initiatives à propriété locale, notamment si la conception d'une forte image de marque régionale pouvait accélérer la marche d'un marketing éventuellement rendu plus agressif grâce à un leadership coordonné à cet effet. Cette éventuelle explosion des propriétaires locaux d'activités économiques pourraient en outre être soutenue par des zonages municipaux appropriés, par la mise en place de banques publiques de lots et de concessions, par des campagnes d'achat régional et par d'autres types de mesures protectrices de la propriété.

5.6. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Au cours de la deuxième moitié du XXe siècle, le paysage de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'est considérablement modifié à la faveur de la politique gouvernementale. Un aménagement relativement extensif mais aussi intensif du territoire fut effectué par des gouvernements désireux d'intervenir, notamment pour soutenir le développement.

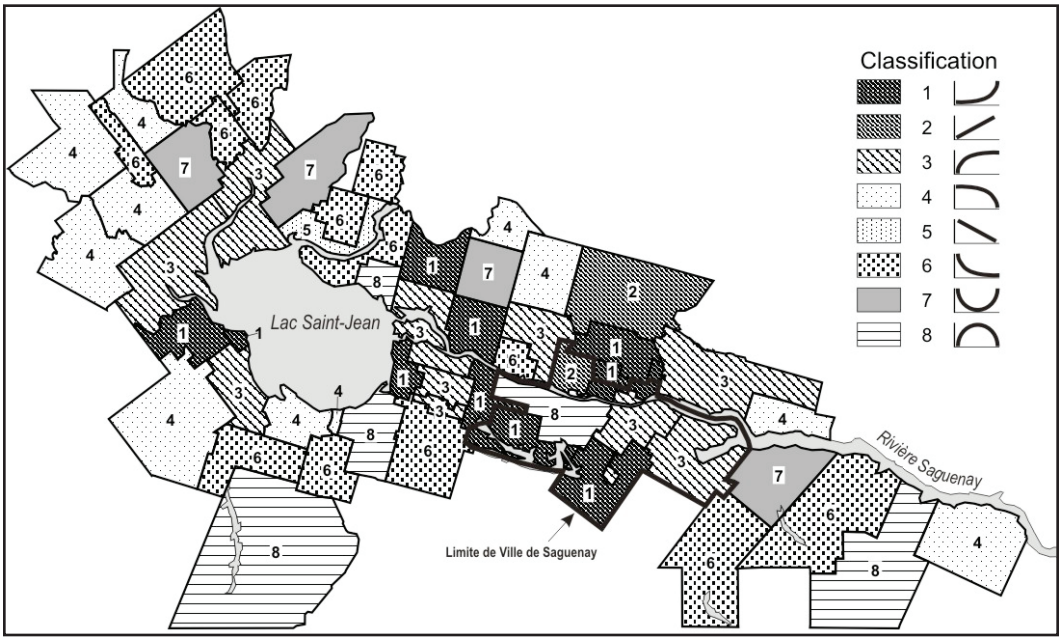
En ce qui a trait à l'aménagement, les acquis passés en matière de bâtiments collectifs (églises, hôtels de ville, écoles, hôpitaux…), de barrages, d'aqueducs, de routes, de ponts, de chemins, etc., furent alors substantiellement bonifiés par un vaste programme public de construction physique de ports, de collèges, d'aéroports, d'autoroutes, de réseaux électriques, d'écoles polyvalentes, de centres sportifs, d'édifices administratifs, de centres communautaires, etc. Selon cette approche interventionniste de nature physicospatiale, divers services publics (entretien, conservation, protection, conseils…) furent aussi offerts dans les secteurs des ressources naturelles, de l'agriculture, de la faune, du récréotourisme, de la culture, etc.

Pendant cette ère d'aménagement extensif et intensif du territoire, la région a assisté à la dévitalisation de plusieurs territoires, dont certains furent même en désertification. Du côté des territoires ruraux, de nombreuses paroisses agricoles et forestières ont subi l'abandon de nombreux établissements humains causé par l'exode de la population désoeuvrée par la mécanisation et la rationalisation dans les activités reliées à l'exploitation des ressources naturelles. Aussi, quelque 400 000 hectares de terres de qualité diverse furent reboisés, les excluant ainsi d'une éventuelle production agricole. Quittant la campagne, ces gens sont venus à la ville qui offrait des emplois notamment dans l'industrie et le commerce. Cependant, à la ville, de nombreuses zones urbaines ont aussi vécu des problèmes d'exode, notamment les centres des villes et les premières banlieues construites dans les années 1940. Aujourd'hui, ce sont d'anciennes municipalités telles que Kénogami, Riverbend ou Port-Alfred qui sont affectées par la dévitalisation.

Dans la perspective de 2025, l'aménagement du territoire régional va se poursuivre dans la mesure où il n'a pas terminé son extension. On pénétrera davantage la périphérie, notamment vers le nord. L'autoroute Alma–La Baie sera parachevée, alors que les quatre voies de la 175 deviendront une réalité. Des routes vont bénéficier d'améliorations substantielles, en particulier les tronçons à débit rapide et ceux donnant accès à de nouvelles ressources à exploiter. De nouveaux bâtiments publics émergeront, notamment des centres de services pour satisfaire des besoins non comblés comme la R-D spécialisée. Des parcs naturels seront équipés, certains plus lourdement que d'autres. De nouvelles haltes routières, de nouvelles pistes cyclables, de nouveaux sentiers pédestres verront le jour. Des berges, des coulées, des ruisseaux, des rivières, des boisés bénéficieront d'interventions pour leur mise en valeur. Des barrages seront érigés, en particulier pour compléter le réseau actuel et régulariser les flux.

Bref, l'aménagement du territoire régional va poursuivre sa tendance. Mais le rythme sera ralenti dans la mesure où de nouveaux équipements pour la santé, l'éducation, les sports, les loisirs, etc., seront moins nécessaires dans un contexte démographique régional qui ralentira les besoins. Aussi, pour extraire les ressources naturelles, les entreprises pénètrent désormais dans la périphérie sans nécessairement y aménager des établissements humains fixes puisque les travailleurs font de plus en plus la navette domicile-travail selon des horaires de travail flexibles. Nous prévoyons ainsi que la tendance aménagiste bifurquera plutôt vers des orientations concrètes permettant

Figure 5.7
Profils de l'évolution de la population, 1951-2001



Source : M.-J. Gauthier *et al.* (2004), « Profils territoriaux de la population 1951-2001 », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2.

davantage l'entretien des acquis, la restauration du patrimoine, la protection des paysages, le recyclage des bâtiments, la valorisation de l'environnement, la limite de l'étalement urbain. En réalité, la politique publique fera au Saguenay–Lac-Saint-Jean, à un degré que plusieurs souhaitent élevé, un virage qualitatif vers un aménagement définitivement plus préventif du territoire.

Cet aménagement préventif régional sera par ailleurs confronté à un certain nombre de problèmes qu'il cherchera à résoudre. À la dévitalisation soulignée ci-dessus qu'il faut combattre, d'autres problèmes s'ajouteront notamment dans les zones rurales envahies par les urbains ainsi que dans les zones urbaines trop appauvries. La figure 5.7 montre que les profils démographiques des diverses municipalités de la région sont fort différents. Ces profils de la population génèrent différentes problématiques actuelles et éventuelles d'occupation du sol, selon les lieux et les zones.

La stratégie d'aménagement du territoire devra ainsi s'ajuster en tentant de répondre aux besoins particuliers de chaque lieu et zone spécifique : lieux et zones ruraux en dévitalisation, en stagnation ou en expansion ; zones et lieux centraux urbains en dévitalisation, en stagnation ou en expansion ; zones et lieux périurbains avec eux aussi leur propre degré de développement. Pour tenir compte de cette variation des besoins

entre les zones et entre les lieux, les autorités publiques devront effectuer des choix d'aménagement en appliquant les outils dont ils disposent, soit les règlements d'urbanisme et les schémas d'aménagement. Des scénarios contrastés peuvent alors être prévus.

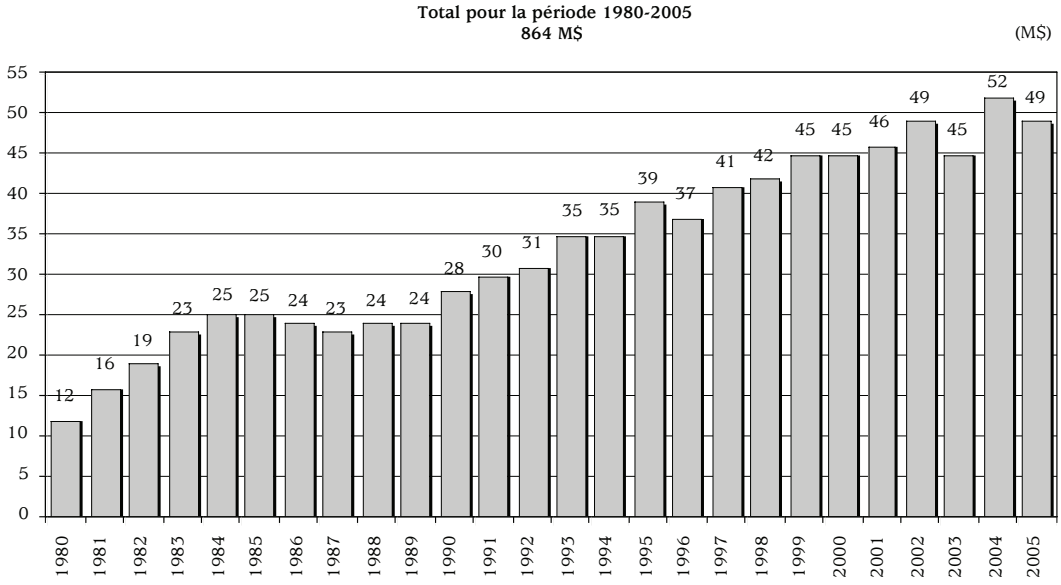
5.7. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'ÉNERGIE

Dans le passé, la production d'énergie au Saguenay–Lac-Saint-Jean fut d'abord l'affaire des entreprises reliées à la transformation du bois. Les anciens « moulins à scie », la pulperie de Chicoutimi et le complexe industriel de Val-Jalbert sont de bons exemples d'unités pionnières en matière d'utilisation de l'eau, d'abord comme simple énergie directe, ensuite comme source de production d'énergie hydroélectrique. De nombreuses rivières furent exploitées à cette fin, dès le XIXe siècle. Par la suite, le richissime Dukes utilisa d'énormes capitaux et des technologies de pointe pour harnacher la rivière Saguenay à l'Isle-Maligne. Alcan et les papetières ont par la suite poursuivi le travail de mise en production électrique des rivières du bassin hydrographique du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Il est à noter que les municipalités furent généralement peu impliquées dans cette production d'énergie, à peu d'exceptions près comme à Jonquière et Anse-Saint-Jean, même si elles en avaient légalement le droit selon la Loi des cités et villes. Des tentatives ponctuelles d'implication municipale furent certes effectuées, mais la résistance de certains intérêts privés et le peu d'enthousiasme de la population pour cette avenue a limité ces essais à de simples velléités de certains élus municipaux éclairés et visionnaires. De plus, Hydro-Québec fut, jusqu'à récemment, peu présent dans la région qui, comme on le sait, avait échappé à la vague de nationalisation des centrales hydroélectriques ayant déferlé pendant les années 1960 afin de consolider cette société d'État spécialisée dans l'hydroélectricité. Actuellement, la construction de la centrale Péribonka IV et les activités nordiques d'exploitation permettent à Hydro-Québec de s'implanter plus fortement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Sur la base de cet historique, le scénario 2025 pour l'avenir énergétique de la région serait de continuer à laisser faire à leur guise la compagnie Alcan et maintenant la société Hydro-Québec, avec le bassin hydroélectrique régional. À peu près pas reconnue actuellement comme un enjeu stratégique pour la région, l'énergie va, selon cette tendance, demeurer un sujet peu débattu dans un esprit d'appropriation collective. Certains groupes soulèveront certes le débat ponctuellement, avant qu'il ne retombe ensuite dans l'oubli général d'une population résignée. En harmonie avec cette continuité historique, les élites locales et régionales, nouvellement éveillées à la cause, se contenteront cependant et modestement de revendiquer les redevances légèrement croissantes versées annuellement par Alcan au gouvernement du Québec (figure 5.8) afin de créer éventuellement un fonds d'investissement dans des entreprises spécialisées dans la deuxième et la troisième transformation des ressources naturelles. Au

Figure 5.8
Redevances versées annuellement par Alcan au gouvernement du Québec



Source : Alcan. Données exprimées en millions de dollars courants.

mieux, selon ce scénario tendanciel, on appuiera les nouvelles initiatives privées comme le projet de terminal méthanier à Grande-Anse, la production éolienne au Lac-Saint-Jean et des actions municipales un peu plus audacieuses. De plus, on approuvera candidement les interventions sympathiques du groupe Négawatt, tout en souhaitant que leurs actions collectives, individuellement compromettantes finalement, ne deviennent pas trop imposantes dans la stratégie de développement régional.

Selon ce scénario tendanciel, en outre, les petites centrales indépendantes de production hydroélectrique qui existent actuellement ne bénéficieront pas d'une stratégie régionale d'ensemble pour soutenir des actions encadrées, expertisées et coordonnées. Elles seront en réalité laissées à l'imagination des promoteurs locaux comme actuellement à Val-Jalbert, Dolbeau, Pont Arnaud, Chute Garneau, Anse-Saint-Jean, Petit-Saguenay et ailleurs. La valorisation de la rivière Ashuapmushuan, qui fut jadis sauvée de l'harnachement, grâce à l'option Péribonka IV, est aussi laissée en plan étant donné l'improvisation générale des intérêts ponctuels, d'où ne sort aucun projet multidimensionnel structurant susceptible d'être offert au débat public afin de décristalliser les différentes positions réciproques et d'obliger les divers acteurs concernés à se doter d'une vision élargie de l'enjeu collectif qui pourrait éventuellement se positionner comme

une grande innovation sociale au plan mondial. Enfin, la région ne sera que très peu proactive dans les nouveaux créneaux de l'énergie comme l'éolien, le géothermique et le solaire, de même que dans la production de biomasse.

Bref, si la tendance s'affirme à l'égard de l'hydroélectricité qui représente la première richesse de la région et des autres sources d'énergie qui se positionnent progressivement sur le marché, un bon degré d'anarchie sera le lot régional pendant que les deux gros joueurs en présence tireront comme jadis les ficelles avec leurs propres plans corporatifs, largement secrets ou méconnus des planificateurs locaux et régionaux.

5.8. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'INVESTISSEMENT

Nous avons vu au point 3.3 que la part régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'est rétrécie de 1976 à 2002, dans les investissements annuels globaux du Québec. Même s'il s'investit des sommes croissantes en dollars constants d'une année à l'autre dans la région, notamment grâce aux grands investissements industriels, cette tendance à la baisse du poids relatif du Saguenay–Lac-Saint-Jean constitue une puissante indication d'un scénario suivant lequel l'augmentation sera relativement faible en ce qui a trait aux investissements totaux sur ce territoire. Cette prévision du déclin relatif des investissements dans la région est validé en 2025 par nos projections à propos des nouveaux équipements et de nouvelles infrastructures reliés à l'aménagement du territoire et à l'exploitation de l'énergie conventionnelle.

Le scénario assez évident, tiré des tendances actuelles, tient compte de la dépendance régionale croissante en matière d'investissements industriels. Nous avons déjà souligné à ce sujet qu'en regard du passé récent, le Saguenay–Lac-Saint-Jean nécessite au moins deux, sinon trois investissements majeurs pour maintenir la moyenne annuelle actuelle à l'horizon 2025. Le complexe de l'aluminium Jonquière, le terminal méthanier sur le Saguenay, la zone industrielle de Grande-Anse, les potentialités minières et récréotouristiques des monts Otish ainsi que le domaine des énergies renouvelables représentent des champs potentiels pour de tels mégaprojets d'investissements dans la région. Signalons au passage que les grands travaux nordiques, notamment à Grande Baleine, à la baie d'Ungava et sur la Basse-Côte-Nord, généreront des investissements imposants qui auront des retombées considérables au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Demeure aussi le scénario de la multiplication tous azimuts de petits projets d'investissements privés et publics. Les secteurs de la recherche et de la R-D recèlent des potentialités importantes pour les gouvernements supérieurs[7], notamment dans la

7. Il est à noter que le secteur de l'éducation représente le seul secteur régional du domaine public qui a maintenu son investissement au même niveau relatif que celui du Québec.

forêt, l'énergie, l'agriculture nordique, la santé. De tels investissements dans la R-D devraient ensuite conduire à l'émergence d'activités économiques nécessitant des investissements. Dans le secteur privé, il est possible d'entrevoir une nouvelle vague d'investissements intermédiaires dans les activités de mise en valeur des ressources naturelles.

5.9. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'ENTREPRENEURSHIP

Si l'entrepreneuriat au Saguenay–Lac-Saint-Jean fut jadis la fierté régionale en faisant de Chicoutimi la « capitale des Cadillac », voiture fétiche de la réussite entrepreneuriale, la situation actuelle décrite au point 3.6 ne nous permet pas d'envisager un avenir radieux à moyen terme. Déjà, le ratio de 4,4 % d'activité entrepreneuriale en 2004 était l'un des plus faibles du Québec. À l'échelle canadienne, la RMR Chicoutimi-Jonquière se classe au dernier rang parmi les 25 RMR évaluées sous cet angle pour la période 1998-2002. Le groupe statistique des 18-35 ans crée près de 60 % des entreprises au Canada, alors que cette catégorie quitte massivement la région. En réalité, l'indice entrepreneurial régional est négatif depuis plusieurs années, tendance qui s'accentue selon les données disponibles. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède certes d'excellents entrepreneurs, mais en général la population n'est pas vraiment entrepreneuriale. Le dynamisme légendaire est à l'évidence largement vidé de sa substance, alors que les acteurs s'orientent davantage vers les revendications, vers l'exode, plutôt que vers l'entrepreneurship.

Or, puisque la majorité des entreprises sont créées par le groupe d'âge se situant entre 18 et 35 ans, et que les démographes prévoient que cette catégorie démographique sera de moins en moins présente dans la région au cours des prochaines décennies, il devient difficile d'imaginer un scénario optimiste à propos de l'entrepreneurship au Saguenay–Lac-Saint-Jean. L'exode des jeunes fait très mal à l'entrepreneurship local.

Cependant, si les conditions économiques générales de l'environnement régional s'amélioraient substantiellement au plan des occasions d'affaires à saisir, notamment par d'éventuels établissements de grandes corporations, le démarrage de nouvelles entreprises en serait influencé positivement. Mais, selon les données disponibles, nous ne pouvons avancer que l'entrepreneurship soit, par lui-même, un facteur dynamique susceptible d'impulser l'économie régionale dans un avenir rapproché.

5.10. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE L'INTERACTION

Notre observation du capital de créativité au Saguenay–Lac-Saint-Jean (point 3.15) nous a permis de saisir les principales modalités d'interaction qui participent progressivement à actualiser le potentiel régional d'apprentissage collectif conduisant en principe

à l'innovation dans les diverses actions mises en œuvre. Celles-ci s'ajoutent aux diverses plateformes traditionnelles et plus récentes de concertation prenant les formes institutionnelles de conseils, comités, commissions, associations et autres mécanismes formels qui occupent désormais les grands champs d'intérêts publics et collectifs. Cette occupation se sédimente progressivement en perdant sa valeur de créativité au profit de la régulation des rapports sociaux certes meilleurs.

Nous avons classé ces nouveaux modes selon quatre grands types de mécanismes d'interaction, soit les regroupements classiques, les réseaux et le réseautage, les petits événements ainsi que les mal connus catalyseurs. Après avoir exposé ces mécanismes tels que nous les avons observés en 2005, nous tenterons d'induire des perspectives d'avenir, pour chaque type, sur la base des tendances observées dans les forces et faiblesses de cette dynamique du capital de créativité.

5.10.1. Les regroupements

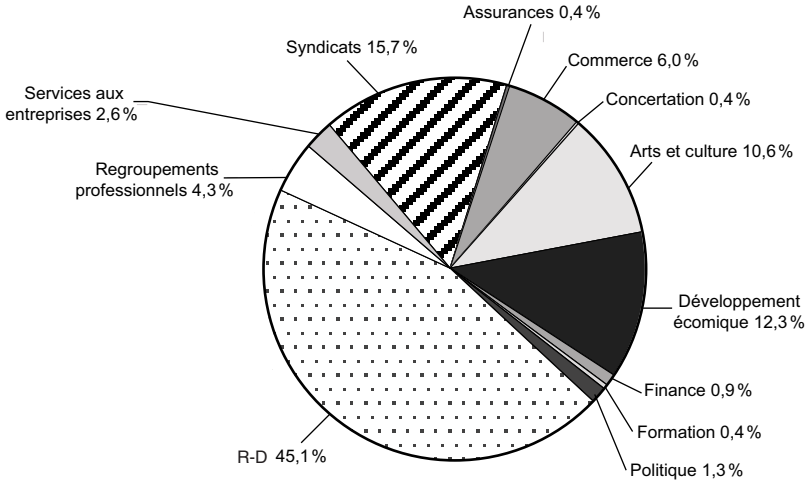
Il y a toujours eu, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, divers groupes issus de la société civile, notamment une multitude de petits groupes sociaux qui œuvrent à l'échelle locale. Néanmoins, nous avons assisté à une certaine explosion dans l'organisation de cette société civile depuis quelques décennies. En réalité, celle-ci s'organise et se structure de plus en plus au fil de la construction institutionnelle des territoires régionaux et MRC largement ouverte à la représentation des divers intérêts.

De fait, la démocratie participative mise en œuvre dans les différents secteurs qui structurent désormais les trois échelons territoriaux a considérablement stimulé l'émergence de nouveaux groupes (et la structuration de certains autres) pour représenter les intérêts collectifs qui, eux-mêmes, se sont différenciés, précisés et affirmés. Plusieurs de ces regroupements sont devenus de véritables organisations collectives fort bien structurées en corporations, de sorte qu'au sein du capital régional de créativité, considéré comme générateur de l'innovation endogène bénéfique pour l'économie, les regroupements se sont multipliés et sont aujourd'hui relativement nombreux.

Le regroupement saisi par notre enquête appuie sa définition sur une union formelle structurée qui possède un caractère officiel. Ainsi, les différents membres d'un regroupement se dotent d'objectifs à poursuivre ainsi que d'une stratégie d'action commune qui oriente en principe les activités individuelles de chacun d'entre eux. Selon notre observation et notre analyse, ces objectifs se répartissent dans une douzaine de champs résumés à la figure 5.9. Certains champs sont évidemment plus moteurs que d'autres d'innovation et de développement.

On constate notamment que, sous diverses formes, le domaine de la R-D concentre près de la moitié (45 %) de l'ensemble des regroupements répertoriés en 2005 au sein du capital régional de créativité. Notons que le secteur de l'aluminium est particulièrement

Figure 5.9
Regroupements au sein du capital régional de créativité 02, 2005*



* Données compilées par Diane Brassard et Geneviève Dubé, octobre 2005. Il est à noter que, dans les données du graphique, nous n'avons pas compté les coopératives dans les domaines suivants : l'agroalimentaire, la forêt et le camionnage. Ces données ont été exclues puisque les ressources qui composent ces coopératives œuvrent davantage dans le secteur primaire et ne se situent pas dans le capital de créativité de la région.

Sources : Pages jaunes du bottin téléphonique 2005, *Répertoire des organismes publics, parapublics et collectifs au Saguenay–Lac-Saint-Jean*, *Profil de la recherche au Saguenay–Lac-Saint-Jean* et enquête 2005 du CRDT de l'UQAC.

actif à cet égard avec plusieurs groupes importants et actifs. Les unions syndicales renferment, quant à elles, près de 16 % de l'ensemble des regroupements, tandis que le développement économique bénéficie de 12 % de notre inventaire global.

Dans la perspective de 2025, les six domaines précités du capital régional de créativité[8] vont continuer de bénéficier des regroupements ; toutefois, et ce, pour des raisons de saturation, le Saguenay–Lac-Saint-Jean n'assistera pas à leur multiplication rapide, comme ce fut le cas dans les années 1970 et 1980 à l'échelle régionale ou dans les années 1980 et 1990 à l'échelle territoriale MRC.

Néanmoins, la R-D devrait voir émerger de nouveaux groupes plus ou moins attachés aux cégeps et à l'université, alors que d'autres regroupements se formeront autour de divers intérêts sociaux, économiques et environnementaux. Nous pensons notamment au domaine de la forêt qui bénéficiera certes de l'attention de nouveaux

8. Services aux entreprises ; arts et culture ; finances et assurances ; R-D ; santé ; divers domaines auxquels il faut inclure les élus et leaders communautaires non comptabilisables cependant par les statistiques.

acteurs regroupés. Les créneaux de l'agroalimentaire comme ceux qui misent sur le bleuet, le fromage, la pomme de terre ou les céréales devraient aussi voir émerger des regroupements actifs en R-D. Certains créneaux du tourisme et des loisirs spécialisés seront aussi occupés par de nouveaux regroupements. Finalement, le domaine de l'énergie sera sûrement l'hôte de nouveaux groupes en R-D, bien sûr, mais qui agiront aussi autour de plusieurs autres intérêts collectifs, notamment l'efficacité énergétique.

Même si certains groupes se dissoudront, car n'ayant plus de causes à soutenir ou d'intérêts à promouvoir, il demeure que le nombre de regroupements sera sûrement plus grand au total en 2025. À cet effet, le défi de la société civile organisée consistera alors davantage à renouveler l'implication et la mobilisation des acteurs afin de conserver le dynamisme collectif et la créativité dans un contexte inquiétant de baisse démographique, d'exode des jeunes et de vieillissement de la population.

5.10.2. Les réseaux

La collectivité régionale a toujours possédé de nombreux réseaux de nature sociale, notamment à l'échelle locale. Plusieurs de ceux-ci servaient les acteurs dans leurs désirs de mieux fonctionner dans leur milieu, ne serait-ce que les politiciens qui furent généralement conscients de l'utilité des réseaux sociaux. Depuis une dizaine d'années, le tissage et l'activation de réseaux de nature utilitaire, dit « réseautage », est devenu une stratégie très prisée pour mousser l'échange d'information, la créativité et l'innovation entre les acteurs territoriaux du développement.

Le réseau n'a pas de structure précise et généralement pas d'entente formelle entre ses adhérents. Par des liens plutôt informels et généralement horizontaux, il peut réunir différents types d'experts. Il peut aussi se dissoudre à n'importe quel moment, rendant ainsi un peu complexe son identification précise au sein du capital de créativité. Son émergence et son activation sont habituellement reliées à la réalisation d'une action de nature collective. Dans un réseau, l'important n'est pas tant son existence que les types de substances relationnelles significatives qui circulent en son sein.

Nous avons recensé 26 de ces actions de « réseautage » dans la région, dont 19 dans le seul domaine des arts et de la culture ; 8 de ces réseaux sont concernés par le soutien à l'innovation dans leur secteur. En règle générale, ces réseaux sont concernés par la mise en commun des expertises, de la connaissance et du savoir-faire des ressources humaines sur le territoire investigué, notamment en créant des passerelles à partir des arts et de la culture vers les autres domaines connexes. La dominance des relations horizontales est évidente par rapport aux relations verticales. Nous avons constaté, en effet, que, parmi les réseaux recensés, l'interaction activée est souvent confinée à une échelle plutôt territoriale (local – régional), ou au mieux québécoise, dépassant rarement une zone de rayonnement d'envergure canadienne. De fait, les réseaux actuels au Saguenay–Lac-Saint-Jean possèdent un rayonnement faible.

Dans une perspective d'avenir, la forte dynamique récente de réseautage va certainement se poursuivre, probablement même en s'intensifiant par la multiplication des têtes de réseaux. À leur déploiement presque exclusivement horizontal s'ajoutera la verticalité, qui permettra de se connecter vers des nœuds extérieurs à la région, notamment vers le marché mondial. Mis à part cette ouverture sur le monde, l'activité résiliaire régionale va aussi s'affiner, se préciser, se moduler. Aux grands enjeux comme les scieries indépendantes, la fabrication régionale ou l'aluminium, qui mobilisent très bien les gens actuellement, la région verra émerger de nombreux mobiles plus finement ciblés, plus microsociaux, micropolitiques et microéconomiques autour de problèmes spécifiques, d'occasions, de menaces, de contraintes. Les contenus relationnels deviendront ainsi plus concrets et favoriseront davantage la créativité et l'innovation. À cet effet, les nouveaux réseaux qui émergeront d'ici 2025 seront plus petits, moins visibles mais probablement plus efficaces pour l'échange d'information pertinente et significative autour de causes très concrètes qui touchent les acteurs sur le terrain.

5.10.3. Les petits événements

Les petits événements d'interaction représentent un autre type de mécanismes d'interaction qui dynamise le capital régional de créativité. L'événement de petite taille est défini comme une activité se produisant dans un lieu neutre pour une durée maximale limitée (un mois) afin de permettre la mise en contacts d'acteurs et l'échange d'information.

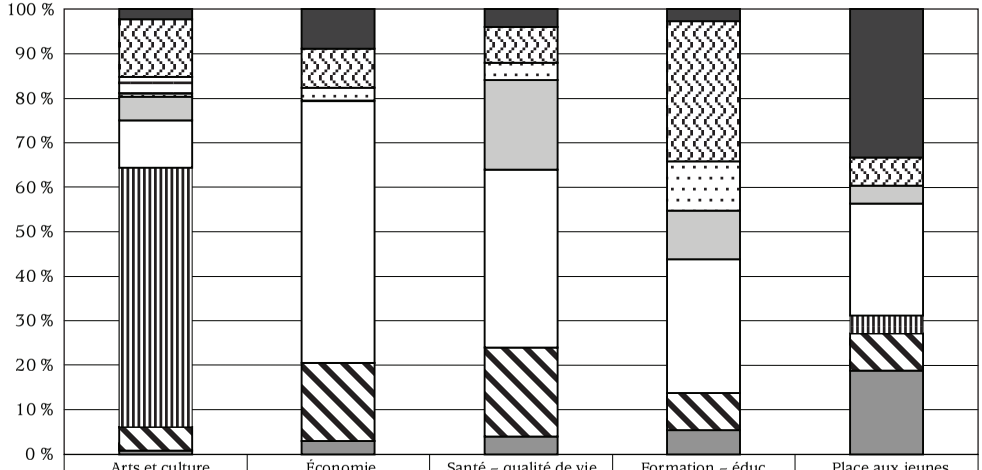
À partir du *Bulletin régional 02*, nous avons recensé pas moins de 264 petits événements en 2005 (figure 5.10), dont 42 % appartiennent au domaine des arts et de la culture et 23 % s'inscrivent dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Afin de nous permettre une analyse plus fine, la figure 5.10 donne à voir notre classification des petits événements répertoriés en 10 catégories : consultations ; débats et comités ; conférences, salons et congrès ; diffusion artistique ; lancements ; journées thématiques ; patrimoine ; semaines thématiques ; concours et remises de prix ; autres. Les catégories concernées par la diffusion artistique, les lancements ainsi que les divers concours sont dominantes puisqu'ils composent 65 % de notre inventaire. La catégorie des conférences, salons et congrès est aussi très présente parmi les petits événements d'interaction au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Soulignons en passant la faible présence d'événements ponctuels (journées ou semaines) pour traiter d'enjeux collectifs de nature cognitive sur des thèmes tels que l'environnement, la relève, le marketing ou le financement.

Notons aussi qu'un type de petits événements concernés par l'animation de « cercles de créativité » échappe presque totalement à notre inventaire. Ces cercles consistent essentiellement en des rencontres en petits groupes qui rassemblent des acteurs d'un même domaine d'activité dans le but implicite ou explicite de partager de l'information utile. Ce sont en réalité des réunions d'équipes de travail, des « meetings », des tables rondes, des discussions plus ou moins formelles sur un enjeu ciblé, etc. S'ils

Figure 5.10
Petits événements en région 02, par domaine et par catégorie, 2005*

Répartition en pourcentage des 312 événements répertoriés dans le *Bulletin régional* selon leur catégorie par thématique, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2005



	Arts et culture (*N* = 114)	Économie (*N* = 22)	Santé – qualité de vie (*N* = 23)	Formation – éduc. (*N* = 62)	Place aux jeunes (*N* = 43)
Cercles de créativité	2,3 %	8,8 %	4,0 %	2,7 %	33,3 %
Concours, prix	12,9 %	8,8 %	8,0 %	31,5 %	6,3 %
Patrimoine	3,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Semaines thématiques	0,8 %	2,9 %	4,0 %	11,0 %	0,0 %
Journées thématiques	5,3 %	0,0 %	20,0 %	11,0 %	4,2 %
Lancements	10,6 %	58,8 %	40,0 %	30,1 %	25,0 %
Diffusion artistique	58,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,2 %
Conférences, salons, congrès, etc.	5,3 %	17,6 %	20,0 %	8,2 %	8,3 %
Consultations, débats, comités	0,8 %	2,9 %	4,0 %	5,5 %	18,8 %

* <www.lebulletinregional.com>, recension faite par Diane Brassard et Geneviève Dubé à l'automne 2005.
Source : *Bulletin régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, 2005, recension du CRDT de l'UQAC 2005.

sont difficiles à inventorier globalement pour la région, ces interfaces vont sûrement se multiplier dans le futur au fur et à mesure que nous progresserons dans l'économie du savoir, où la créativité et l'innovation endogène représentent un enjeu central. Dans le futur, en réalité, les organisations de la région vont inévitablement de plus en plus s'investir dans la participation et l'animation de cercles de créativité.

5.10.4. Les catalyseurs

Finalement, les catalyseurs représentent le quatrième type de mécanismes d'interaction qui soutient le dynamisme du capital régional de créativité au Saguenay–Lac-Saint-Jean. En effet, nous avons noté dans cette région la présence d'individus aux qualités spécifiques dans la mise en relation d'échanges entre d'autres gens. Ils s'impliquent dans plusieurs organisations tant privées que publiques, de même que dans divers projets à caractère innovateur. Souvent à la base des regroupements, des réseaux et des petits événements recensés ci-dessus, ces catalyseurs, médiateurs ou intégrateurs, jouent un rôle clé dans la mise en contact des différents acteurs autour d'enjeux collectifs porteurs de projets communs dans la région. On pourrait les associer à des chargés de projets puisqu'ils sollicitent les acteurs, définissent le rôle de chacun, proposent un plan d'action, établissent un échéancier réaliste, organisent le suivi des rencontres, etc. Bref, les catalyseurs veillent attentivement au bon déroulement des étapes de réalisation d'un projet collectif, sans prendre part activement aux décisions.

Les catalyseurs de la région hésitent généralement à s'afficher publiquement dans leur rôle. Bien qu'ils ne soient pas très visibles, nous en avons tout de même repéré une quinzaine sur le territoire dans différents domaines, dont cinq dans les arts et la culture, trois dans l'agroalimentaire, trois dans la forêt et deux dans l'aluminium. En raison d'une question éthique liée à la demande de confidentialité de certains répondants, nous respecterons ici l'anonymat de ces catalyseurs.

Au cours des prochaines années, le rôle des catalyseurs est appelé à s'affirmer au sein du capital régional de créativité du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Nous pouvons ici cibler notamment les agents de transfert associés aux divers centres de recherche. Certains obstacles seront toutefois difficiles à surmonter, notamment le manque chronique de confiance entre les acteurs locaux et régionaux. À cet effet, nos observations du contexte institutionnel et organisationnel sur le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean nous amènent à soumettre à l'analyse le manque de réciprocité qui mine la confiance entre les acteurs associés au capital régional de créativité et limite grandement la volonté d'échange et de collaboration. Dans une perspective d'avenir, cette faiblesse institutionnelle réduira manifestement la capacité d'innovation endogène et de développement, malgré le potentiel actuel considérable.

5.11. LES SCÉNARIOS TENDANCIELS DE LA GOUVERNANCE

Sur la base de l'analyse rendue possible grâce aux éléments de la radioscopie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean (points 3.20–3.25), nous sommes en mesure de proposer quelques scénarios tendanciels qui, heureusement ou malheureusement, devraient se réaliser dans cette région à l'horizon 2025.

À titre d'exemple, il est fort probable que les dépenses de fonctionnement (sans les programmes d'allocation de ressources) du vaste domaine public régional demeurent assumées par les gouvernements supérieurs autour du 75 % actuel, à moins d'une décentralisation financière souhaitée, mais peu probable. Cette décentralisation, promise pendant les campagnes électorales, ne correspondrait pas du tout à la tendance centralisatrice vécue jusqu'à maintenant. Nous croyons que le gouvernement du Québec va plutôt offrir quelques moyens supplémentaires, en battant le tambour, sans modifier la tendance actuelle à l'émiettement des responsabilités au sein de multiples instances publiques en régions. Par conséquent, cela accentuera l'affaiblissement, sinon l'élimination, des velléités régionalistes qui provoquent régulièrement des émotions fortes dans les officines gouvernementales de Québec.

Mis à part ces deux tendances à peu près inéluctables, notre analyse de nature prospective nous amène à effectuer quelques autres prévisions associées à l'enjeu de la gouvernance régionale.

La première prévision concerne l'arrêt de la réforme territoriale du gouvernement du Québec, alors que plusieurs problèmes demeurent non résolus. En lent processus par étape depuis quarante ans, le dernier acquis important de cette réforme, soit les fusions des agglomérations urbaines, a laissé des marques politiques indélébiles. À cet effet, nous avançons qu'aucun gouvernement ne va entreprendre prochainement de modifier substantiellement les territoires des municipalités. En outre, il sera fort difficile de réformer les commissions scolaires, même si traditionnellement ce champ du domaine public oppose beaucoup moins de résistance locale. Ainsi, nous croyons que les seuls éléments de réforme territoriale à l'horizon 2025 concernent des réaménagements mineurs dans les fonctions et tâches exercées dans le domaine public régional. En conséquence, les vices institutionnels actuels, comme la répartition inégale du pouvoir entre des acteurs équivalents ou le resquillage de services publics locaux, vont se perpétuer.

On peut ensuite prévoir que l'essoufflement démocratique va se poursuivre dans la région. L'importante fragmentationn sectorielle et territoriale des conseils, commissions et comités nécessite beaucoup de décideurs élus qui deviennent malheureusement une ressource de plus en plus rare dans le triple contexte du vieillissement de la population, de l'alourdissement de la tâche des élus et du peu de gratification sociale de ceux-ci. Plusieurs postes seront certes difficiles à combler alors que les élus par acclamation se multiplieront, faisant encore croître l'âge moyen des décideurs. Ce manque de renouvellement des décideurs affectera aussi les mécanismes de démocratie

participative qui seront de plus en plus stériles au plan des idées nouvelles. L'arrière-garde dominera de plus en plus sur les forces de l'avant-garde, dans la région, rendant la réactivité plus importante que la proactivité.

La troisième tendance inéluctable dans la gouvernance au Saguenay–Lac-Saint-Jean concerne l'épuisement des champs territoriaux traditionnels et récents d'intervention publique et collective dont la multiplication aux échelles municipales, MRC et régionales s'est ralentie au cours de la dernière décennie. En réalité, la sectorialisation des efforts de soutien au développement tire à sa fin, dans la mesure où les ressources publiques sont raréfiées et que les organisations en place occupent fort bien tout le terrain de leur mission générale (culture, tourisme, emploi, loisirs…). À cet effet, la structuration très actuelle des créneaux économiques reliés à l'aluminium, la forêt, l'agroalimentaire et l'écotourisme représente l'un des derniers mouvements en ce qui a trait à la sectorialisation du développement qui se déploie à la faveur de la construction institutionnelle territoriale en cours depuis près de quarante ans. En conséquence de cette absence future de nouveaux champs du développement à ouvrir au recrutement et à la mobilisation de nouveaux acteurs dans un esprit de nouvelles interventions publiques, le degré actuel d'inertie bien perceptible à l'observation va inévitablement s'accentuer dans le contexte d'une bureaucratisation naturelle des actions.

Le plafonnement des ressources publiques progressivement allouées à la promotion du développement local depuis une vingtaine d'années représente une autre de nos prévisions à l'égard de la gouvernance régionale. Plafonnement d'abord, parce que la théorie endogène a pratiquement épuisé les facteurs disponibles (mobilisation, financement, incubation, conseils, dépistage…) et les clients (entrepreneurs, professionnels, travailleurs autonomes…) sur lesquels la politique publique peut intervenir. Plafonnement ensuite, parce que ce champ du développement local est déjà bien occupé par les gouvernements supérieurs et les municipalités qui ont déjà leurs mécanismes d'intervention. Plafonnement, finalement, parce que devant les résultats limités de la stratégie gouvernementale en matière de développement local, la politique publique revient actuellement aux stratégies passées en misant notamment sur les classiques allègements fiscaux et sur les traditionnelles subventions aux équipements et à la machinerie.

La dernière tendance en matière de gouvernance régionale que nous désirons soumettre à notre analyse prospective concerne l'enlisement de la planification stratégique éclatée en pièces détachées (point 3.25). Étant donné ses vertus au regard de la rationalisation dans l'allocation des ressources publiques, cette forme de planification territoriale dite « stratégique » va continuer d'être largement utilisée. Plus conservatrice et statique que dynamique et proactive, cependant, elle accentuera la fermeture ainsi que les replis sectoriels et territoriaux des diverses organisations retranchées derrière leur plan. Toutefois, l'environnement global turbulent accélère la désuétude des stratégies territoriales adoptées et demande en outre aux organisations territoriales davantage de vision et de tactiques auxquelles la planification de nature stratégique s'attarde

insuffisamment. Friands de rationalité, pour laquelle ils sont par ailleurs bien instrumentés, les acteurs territoriaux s'enliseront progressivement dans le conservatisme, alors que la situation nécessite de plus en plus le contraire, soit l'innovation.

CONCLUSION

Les scénarios tendanciels présentés dans ce chapitre se réaliseront probablement selon une tangente plus ou moins contrastée par rapport à la pure et simple continuité. Des facteurs et des conditions vont jouer un rôle négatif ou positif en modifiant quelque peu le cours de l'évolution de la collectivité saisie dans ses diverses dimensions économiques, sociales, politiques, culturelles. Ainsi, les décideurs de la région auront l'occasion de démontrer leur originalité et leur compétence à gérer le changement, en fonction des ressources et des moyens disponibles.

Cependant, selon ces scénarios de la continuité en fonction des tendances actuelles, l'ordre des choses ne sera que très peu modifié, alors qu'il est urgent de trouver des moyens pour faire face aux changements globaux tels que la montée de l'économie du savoir, la métropolisation des activités et de la population ainsi que les impératifs du développement durable. Le nouveau cycle régional de développement anticipé, si nécessaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean, ne sera que très peu soutenu par cette continuité illustrée par les scénarios décrits et analysés dans ce chapitre. En réalité, selon les scénarios tendanciels 2025 présentés ici, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, dont la plupart des indicateurs de développement (chapitre 3) sont négatifs, s'enfonce encore et toujours dans le contre-cycle économique amorcé depuis plus de vingt ans. La fin de ce mouvement contre-cyclique ne sera vraisemblablement pas atteint en 2025, situation structurelle qui nous apparaît tout à fait insoutenable pour cette région.

Si elle désire faire face au contre-cycle économique et social très actuel (chapitre 2) et s'inscrire vigoureusement dans le prochain cycle structurel, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean devra flirter avec des éléments de rupture, choisir des cibles ainsi que des moyens, et prioriser des actions radicales afin de s'opposer vigoureusement aux forces actuelles de la continuité.

CHAPITRE

6

Les scénarios de rupture vers un nouveau cycle structurel

Le développement régional en périphérie des grands centres urbains est généralement de nature diachronique. Il procède par coups plus ou moins puissants, par ruptures positives ou négatives, par bonds en avant ou en arrière, par bifurcations de trajectoire qui modifient la structure économique initiale. Nous avons vu au chapitre 1 que les différentes régions du Québec ont vécu chacune leurs ruptures positives et négatives qui inscrivent de grands cycles structurels dans leur trajectoire économique réciproque.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean n'échappe pas à ce phénomène associé à une évolution par grands cycles économiques et sociaux. Le tableau 2.1 montre que cette région fait actuellement face à un contre-cycle, qui se poursuit. Poursuite d'ailleurs bien confirmée par plusieurs tendances lourdes dans les indicateurs, notamment une perte d'emplois industriels relativement importante (figure 5.2), malgré une hausse de la production traditionnelle et des investissements qui se maintiennent. Pour rompre avec ces tendances négatives majeures en forme de contre-cycle structurel, cette région doit entrer directement dans un autre grand cycle économique, possiblement de nature « post-industriel » correspondant au grand mouvement sociétal très actuel (économie du savoir – libéralisation des échanges – technologies de l'information – impératifs environnementaux) qui se déploie à l'échelle mondiale.

Comment inscrire plus directement la région en question dans le prochain grand cycle économique structurel afin d'assurer son développement économique et social ? Comment influencer positivement la structure économique et s'engager de plein fouet dans la prochaine étape cyclique dans la trajectoire économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean ?

La théorie relative aux « grands cycles économiques » offre un certain nombre d'indications en cette matière, particulièrement depuis l'important débat théorique[1] qui a eu lieu au tournant des années 1980, débat ou controverse qui a permis de mettre en évidence les vertus des impulsions endogènes du développement régional. Quelques modèles et leurs variantes furent offerts et plusieurs des conditions alors mises en exergue furent par ailleurs ciblées par des interventions spécifiques dans diverses situations territoriales, notamment les facteurs reliés à l'entrepreneurship, l'épargne, la productivité, la formation de la main-d'œuvre et l'incubation industrielle.

Ainsi, mis à part les scénarios tendanciels qui ont été traités au chapitre 5, certains scénarios plus radicaux d'action régionale peuvent être envisagés au Saguenay–Lac-Saint-Jean, dans une perspective de rupture territoriale, afin d'accélérer le cheminement régional vers un nouveau cycle économique structurel. Ce chapitre sera concerné par l'élaboration de scénarios plus radicaux, c'est-à-dire des scénarios de rupture avec le contre-cycle actuel.

6.1. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR LE REPOSITIONNEMENT DE SAGUENAY

Nous avons vu que depuis les derniers siècles, l'identité historique de Saguenay n'a jamais été aussi fragmentée et émiettée qu'actuellement, de sorte que sa capacité réelle d'organisation communautaire se révèle très faible. L'histoire de ce « pays de Saguenay », qui tire vraisemblablement à sa fin, pourrait néanmoins servir encore pour créer une nouvelle solidarité territoriale afin de donner toute l'amplitude voulue à une bifurcation dans la trajectoire de développement des diverses collectivités qui composent ce vaste territoire « d'où l'eau sort ». En réalité, le passé peut être revisité pour donner sens et orientation au présent de ce territoire périphérique qui se retrouve actuellement sans réel avenir. Comme premier scénario de rupture qui nous apparaît applicable dans la région 02 du Saguenay–Lac-Saint-Jean, une action majeure visant le repositionnement du Saguenay historique sur l'échiquier mondial devient en principe possible par l'entremise d'un solide ancrage dans le passé[2] de cet avenir territorial envisagé et à planifier.

Ainsi, le toponyme Saguenay pourrait être d'une grande utilité pour illustrer et soutenir une nouvelle ère de renaissance territoriale[3] dans un esprit d'intégration positive de ce pays dans la mouvance provoquée par la mutation économique, culturelle et sociale qui a cours actuellement à l'échelle mondiale. Fort de son identité de jadis,

1. W.B. Stöhr et D.R.F. Taylor (dir.) (1981), *Development from Above or Below*, New York, J. Wiley. and Sons ; J. Friedman et C. Weaver (1979), « Territory and Function », Londres, Arnold.
2. Voir les exemples de Tromso, Oulu, Morioka, etc., dans M.-U. Proulx et D. Tremblay (2006), « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie et société*, vol. 8, nº 2, p. 239-256.
3. A. Rada (2003), *Du développement à la renaissance des régions*, Chicoutimi, Éditions JCL.

Saguenay peut être l'hôte d'un « nouveau régionalisme » multiforme comme ceux qui se multiplient actuellement au sein de nombreux territoires sur la planète[4]. De fait, cette nouvelle émergence de territoires infranationaux (régions urbaines, métropolitaines, rurales, périphériques, nordiques, frontalières, etc.) localisés un peu partout dans le monde en s'offrant en exemple au « pays du Saguenay », prend des formes concrètes. Les contributions scientifiques sont nombreuses à cet effet pour mieux saisir, comprendre et expliquer de nouveaux phénomènes territoriaux, notamment les « urbexplosions » asiatiques, les régionalismes yougoslaves, chinois ou indiens, les communautés africaines ou les communautés de communes en France, ainsi que les districts italiens, ceux du Brésil ou ceux des États-Unis.

De toute évidence, les territoires infranationaux de divers types urbains et régionaux jouent un nouveau rôle de régulation de nature étatique qui leur permet de se positionner convenablement dans l'économie globale. Bien assumé, ce rôle peut conduire les territoires à devenir gagnants. Traditionnellement, ce rôle consistait essentiellement à offrir des services de proximité (de nature matérielle) afin d'assurer un cadre de vie et une bonne qualité de vie à la population. La planification était alors considérée comme mécanisme par excellence pour rationaliser les fonctions publiques et collectives exercées sur le territoire et allouer les ressources rares, notamment le sol. Dans le contexte contemporain, les territoires se voient attribuer un rôle plus étendu, en particulier pour la consolidation territoriale[5] des différentes fonctions publiques et collectives exercées. Les conditions immatérielles et institutionnelles sont alors davantage touchées par la planification territoriale ou par d'autre modalités d'organisation et de régulation.

Notre intérêt ici concerne peu l'analyse très immédiate de ce large mouvement « néo-territorialiste » s'appuyant sur diverses formes organisationnelles[6]. Nous désirons plutôt observer les conditions territoriales d'émergence éventuelle au « pays du Saguenay ». Au regard de la description des formes territoriales classiques qui s'inscrivent actuellement dans le mouvement de la mondialisation de l'économie, le Saguenay correspond certes à un territoire pertinent pour l'offre de certains services supérieurs spécialisés et pour l'appropriation de certains leviers de développement. À cet effet, si son identité historique constitue en principe une assise solide pour l'organisation communautaire, il va sans dire que nous ne pouvons pas considérer actuellement l'affirmation très forte d'une véritable communauté dans cette vaste collectivité, même si les habitants possèdent beaucoup d'affinités entre eux, ne serait-ce que leurs relations intimes avec les diverses dimensions de la nordicité. Ce « pays du Saguenay » contient par ailleurs une zone industrielle Alma–La Baie qui, nous l'avons vu, représente un embryon de district industriel en processus d'innovation. D'autres zones industrielles existent aussi sur le

4. M. Keating (1998), *The New Regionalism in Western Europe*, Londres, E. Elgar Publisher ; M. Keating *et al.* (dir.) (2003), *Culture, Institutions and Economic Development,* Londres, E. Elgar Publisher.
5. J. Friedmann et C. Weaver (1979), *Territory and Function*, Londres, Arnold.
6. M.-U. Proulx *et al.* (2005), « Territoires et décentralisation gouvernementale », rapport au ministère des Affaires municipales et des Régions, CRDT, UQAC.

territoire, notamment à Sept-Îles, Chibougamau, Saint-Félicien, Baie-Comeau, Havre-Saint-Pierre. Le Saguenay possède aussi une cité, soit Ville Saguenay, qui s'inscrit comme principal pôle de croissance et de développement d'une vaste zone polycentrique.

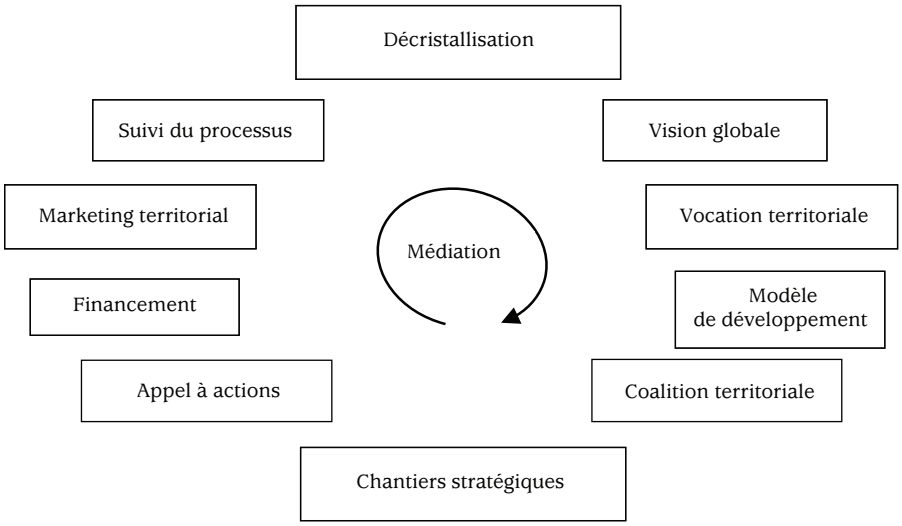
Dans leur démonstration des effets bénéfiques que pourrait entraîner un resserrement à l'échelle des collectivités territoriales à la faveur de la proximité et de la contiguïté, les spécialistes[7] proposent sinon un modèle, du moins les composantes de base pour engendrer le succès en matière de positionnement mondial. Pour le pays de Saguenay et en regard des conditions d'affirmation territoriale, il s'agit d'abord de la mise en évidence et de la valorisation de spécificités territoriales telles que l'eau, l'énergie, l'aluminium, la forêt, l'aventure, ou l'agriculture nordique. Spécificités qui, comme avantages comparatifs, peuvent servir à attirer des facteurs économiques devenus hypermobiles tels que les technologies, les promoteurs et le capital (financier, humain, culturel…). À cet effet d'attraction de facteurs, l'ancrage territorial des grandes corporations multinationales telles que Alcan, Abitibi-Consol, Kruger et autres Agropur devient tout à fait essentiel dans cette économie mondiale qu'elles alimentent. S'avère primordial aussi le branchement adéquat du territoire sur les grandes infrastructures de transport, de communication et de l'information par l'entremise de nœuds efficaces tels que ports, aéroports et autoroutes, bien sûr, mais aussi portails électroniques, banques de données, pivots relationnels spécialisés, services professionnels pointus. Le Saguenay doit s'affirmer davantage. En outre, la veille proactive et l'attention portée aux nouveaux besoins des consommateurs du vaste marché mondial représentent un impératif incontournable.

Mais, en tout premier lieu, la composante territoriale de base pour le repositionnement mondial de Saguenay réside dans l'identité et dans son potentiel de cohésion et de solidarité. À cet effet, nul doute que l'historique « pays de Saguenay » offre une assise géographique pour poursuivre l'histoire dans l'avenir, c'est-à-dire qu'il offre un creuset pour élaborer un nouveau récit territorial capable d'assurer un renouveau identitaire Saguenay, après des décennies de fragmentation et de cassure avec le riche passé. Ce nouveau récit essentiel[8] possède déjà certains attributs bien visibles dans le nouveau cycle économique structurel en cours d'émergence depuis près de vingt-cinq ans, notamment un art postmoderne dynamique, une classe ouvrière supérieure en savoir, le tissage de réseaux utilitaires entre les acteurs, la présence de catalyseurs de créativité. Dans le contexte de ce renouveau communautaire Saguenay, nul doute qu'une œuvre artistique majeure devrait être conçue pour symboliser la personnalité des habitants de ce pays en représentant l'esprit individuel et collectif de ces lieux. Nul doute aussi qu'un concept opérationnel serait pertinent et utile pour accroître la cohésion des acteurs autour de la mission générale de soutien territorial à l'innovation.

---

7. Voir A.J Scott (dir.) (2001), *Global City-Region*, Oxford, Oxford University Press ; G. Benko et A. Lipietz (dir.) (2001), *La richesse des régions*, Paris, Presses universitaires de France ; R. Camagni et D. Maillat (dir.) (2006), *Milieux innovateurs : théorie et politique*, Paris, Economica.
8. Voir D. Tremblay (2005), Présentation Power Point, séminaire nº 19, Vision Saguenay 2025.

Figure 6.1
Processus collectif de repositionnement du pays de Saguenay



Afin de mieux saisir la démarche de repositionnement territorial à entreprendre collectivement au « pays de Saguenay », nous avons réalisé une recherche empirique auprès d'une quinzaine de « *global city-regions* » similairement localisées en périphérie sur la planète. Des leçons nouvelles et anciennes furent tirées de l'étude de ces cas de succès territoriaux variables. Sur la base de ces leçons livrées dans un rapport substantiel[9], nous pouvons établir les grandes étapes d'une démarche collective de repositionnement territorial du « pays de Saguenay » sur l'échiquier continental et mondial. Selon ce premier scénario de rupture proposé, cette démarche devrait être entreprise systématiquement sous le leadership de Ville Saguenay. Les étapes distinctes et interreliées sont illustrées par la figure 6.1 et décrites sommairement dans les 10 points suivants.

1. Décristallisation du contexte institutionnel territorial très fragmenté, grâce à de nouveaux mécanismes d'interaction (petits événements, séminaires, caucus, cercles de créativité) bien ciblés sur des enjeux pouvant stimuler et soutenir le processus d'apprentissage collectif sur de territoire historique.
2. Élaboration d'une vision globale du territoire selon un horizon de long terme (buts, modèles théoriques, diagnostic détaillé, déterminants, tendances, mobilisation d'expertises, pronostics, prospectives, enjeux, défis…).

9. M.-U. Proulx, D. Tremblay et E. Gauthier (2004), « Le repositionnement de Saguenay », Études pour le CLD Ville de Saguenay et Promotion Saguenay, CRDT, UQAC.

3. Définition d'une nouvelle vocation territoriale respectueuse (d'où l'eau sort) des diverses dimensions économiques et sociales (énergie, récréotouristique, autochtones, forêts…), mobilisatrice des multiples et différents acteurs du « pays de Saguenay » et génératrice d'une nouvelle cohésion institutionnelle globale sur le territoire.
4. Offre d'un nouveau modèle de développement basé sur l'innovation tous azimuts et porteur d'une nouvelle image positive et dynamique du pays et de son pôle principal, à projeter à l'intérieur et à l'extérieur.
5. Appropriation collective du processus de repositionnement continental et mondial de Saguenay par l'établissement d'une nouvelle coalition territoriale élargie, alimentée de contenu informationnel partagé par tous et animée par une méthode à base de concertation, d'alliances et de partenariat.
6. Mise en branle de plusieurs chantiers majeurs dans des créneaux stratégiques, traditionnels et nouveaux, pour l'avenir du territoire, notamment les arts et la culture, la deuxième et la troisième transformation des ressources naturelles, l'aménagement nordique, la décentralisation gouvernementale, le tertiaire moteur et le jardinage forestier.
7. Mise en œuvre d'un mécanisme d'appel systématique aux projets d'action en sollicitant l'établissement de la préfaisabilité technique, sociale, environnementale, économique et financière auprès des promoteurs latents, émergents et déjà actifs.
8. Mise en œuvre de tactiques pour l'accès territorial à des ressources financières et techniques grâce à l'engagement réel des différents partenaires du développement.
9. Mise en œuvre d'un plan de marketing territorial (agence, réseaux de contacts, matériel promotionnel, publicité, marketing direct, études de marché…).
10. Mise en place d'un suivi de l'exercice de repositionnement territorial, avec des mesures de l'atteinte réelle des objectifs et de reddition des comptes.

Dans le cadre de l'application de ce scénario radical de repositionnement du territoire historique de Saguenay sur l'échiquier québécois, canadien, continental et mondial, la démarche systématique proposée s'avère très partiellement en opération, dans ses premières étapes, depuis septembre 2003 grâce à l'animation socioéconomique du mouvement Vision Saguenay 2025. Pour consacrer cette rupture territoriale avec les tendances lourdes négatives vécues actuellement au Saguenay–Lac-Saint-Jean (chapitre 5), il s'agit de poursuivre vigoureusement le processus selon les étapes subséquentes indiquées qui correspondent aux composantes les plus solides issues des modèles offerts par la littérature scientifique, modulées en fonction de nos connaissances de la réalité économique, sociale, culturelle et politique du territoire.

6.2. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR LE « *BIG PUSH* »

L'impulsion majeure de la croissance et du développement, prenant généralement la forme d'un investissement imposant dans le capital physique, s'inscrit au cœur de la théorie économique keynésienne telle qu'elle est enseignée par mes collègues universitaires. Grâce aux effets d'entraînement économique, l'impulsion en question occasionne un effet majeur (démarrage ou « *take off* ») dans les circuits économiques (demande globale, production, emplois, revenus, épargne, investissements, etc.) sur une longue période correspondant à un nouveau cycle.

Ce fut le cas en 1927 au Saguenay–Lac-Saint-Jean avec les investissements majeurs effectués dans l'industrie de l'aluminium dans le complexe Arvida. Ce fut le cas aussi dans ce même complexe, en 1941-1942, avec la multiplication par sept de la capacité de production d'aluminium primaire.

D'autres exemples d'impulsions majeures provoquant le « démarrage économique », certes de moindre importance, sont légion dans les périphéries du Québec, en Abitibi, à la Baie-James, dans quelques zones de la Gaspésie, sur la Côte-Nord. C'est le cas notamment de Sept-Îles, qui bénéficie actuellement d'une sortie du contre-cycle économique du « fer » grâce à une impulsion majeure concrétisée par des investissements imposants dans l'industrie de l'aluminium.

Après la guerre 1939-1945, la mise en place d'institutions mondiales de promotion du développement et de régulation socioéconomique à cette échelle a permis à plusieurs pays de bénéficier d'impulsions majeures pour leur démarrage économique. En réalité, des investissements majeurs furent largement effectués en Afrique, en Amérique du Sud, en Asie de même qu'en Europe avec le célèbre plan Marshall. En conséquence, la forte poussée de la demande mondiale de biens, services, matières premières, main-d'œuvre a alimenté un important cycle de croissance pendant plusieurs décennies.

À propos d'impulsion majeure dans le contexte économique actuel du Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'image d'un plan Marshall fut évoquée récemment pour illustrer la nature des interventions de grande envergure qui s'avèrent nécessaires actuellement dans cette région. Le redémarrage économique en serait impulsé dans le cadre d'un nouveau cycle économique. Reste maintenant à savoir comment concevoir et dans quelles conditions appliquer ce fameux plan majeur qui pourrait faire bloquer le contre-cycle économique actuel et lancer l'économie régionale dans la prochaine phase de croissance et de développement. Dans cette nouvelle phase, dans le contexte actuel de l'économie du savoir, le facteur travail ferait une large place au facteur technologie, rendant ainsi la question de l'emploi, de l'exode des jeunes et de la démographie fort difficile à résoudre par les solutions traditionnelles.

Au regard de cet engagement dans un nouveau grand cycle économique, à la faveur d'une impulsion majeure, on peut considérer que l'investissement de près de trois milliards de dollars effectué par la compagnie Alcan à Alma au tournant des années 2000 représente exactement le type d'impulsion dont les effets furent largement

ressentis dans cette collectivité, même si le nombre d'emplois créés sur une longue période fut très limité. La construction en cours de l'autoroute 175 dans la réserve faunique des Laurentides constitue aussi une impulsion importante en matière de développement, ne serait-ce que par les retombées de l'investissement initial ainsi que les effets psychologiques qui s'inscrivent dans la population comme une ouverture régionale au monde extérieur.

Le scénario du « *big push* » au Saguenay–Lac-Saint-Jean possède aussi d'autres projets éventuels pour l'alimenter convenablement. Relevons notamment le projet multidimensionnel de la mise en valeur de la rivière Ashuapmushuan. Pensons aussi à l'actuel projet de Terminal méthanier sur le site portuaire de Grande-Anse, qui pourrait être accompagné de satellites économiquement structurants comme un complexe pétrochimique, une usine de cogénération, un complexe de serres. S'il devenait réalité, un tel projet s'inscrirait telle une impulsion plus ou moins majeure de développement en modifiant à un certain degré la structure économique de la région.

Dans cet esprit du « *big push* », soulignons l'éventuel investissement majeur dans l'un des plus vieux complexes de production primaire d'aluminium au monde, soit le complexe Arvida qui nécessite une modernisation. Ce type d'impulsion majeure qui renouvellerait le processus de production pour une longue période pourrait influencer l'économie régionale de manière considérable dans le sens d'un nouveau cycle économique pour cette zone industrielle Alma-La Baie à large rayonnement. Devant la désuétude des équipements actuels de ce complexe Jonquière ou Arvida, dont plusieurs unités ont même déjà été mises au rancart, le contexte général d'accès aux intrants nécessaires à la production sur les lieux (énergie, main-d'œuvre, transport…) permet certes d'envisager des investissements majeurs qui pourront reconvertir cette zone économique spécialisée et lui donner le contenu approprié pour l'inscrire dans le marché du XXIe siècle.

D'autres projets relativement importants s'offrent au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour accompagner un effort général d'impulsion majeure au développement dans cette région. Mentionnons notamment la production de biomasse qui recèle des occasions d'affaires qui semblent de plus en plus profitables sur le marché de l'énergie. Aussi, l'établissement d'unités de production déconcentrées dans la région, tant dans le secteur privé comme l'unité de CGI sur le boulevard Talbot que dans le secteur public comme le Centre des données fiscales sur le boulevard Harvey, offre des occasions intéressantes, envisageables étant donné les coûts de production avantageux ainsi que le bassin de main-d'œuvre qualifiée qui existe dans la région. D'autres projets connexes d'investissements importants existent en outre, notamment le parachèvement de l'autoroute 70, la modernisation des papetières désuètes, l'implantation de nouvelles scieries, l'attraction d'unités intermédiaires de production dans la 2e et 3e transformation des matières premières. Nous pouvons également envisager des investissements majeurs dans le vaste domaine récréotouristique qui regorge de sites très intéressants à mettre

en valeur au Saguenay–Lac-Saint-Jean grâce à des stratégies appropriées d'attraction de capitaux. Et que dire du domaine de l'énergie, dont le potentiel nordique est plus que considérable pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean ? Nous y reviendrons plus loin.

Bref, ce scénario de l'impulsion majeure dans la structure économique possède d'importantes bases pour sa faisabilité au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Encore faut-il que les acteurs régionaux établissent la faisabilité multidimensionnelle des projets éventuels dans le contexte actuel de l'économie mondiale, de l'économie du savoir et des impératifs environnementaux, afin de permettre les investissements massifs envisageables. En considérant les effets directs et indirects de l'investissement récent de trois milliards de dollars de Alcan à Alma, force est de constater que l'importante rupture par le « *big push* » (plan Marshall) nécessaire actuellement au Saguenay–Lac-Saint-Jean devra comporter plusieurs volets, plusieurs dimensions en faisant appel à plusieurs territoires de cette vaste région. Aussi, le redémarrage économique anticipé par une telle impulsion multidimensionnelle éventuelle ne fournira pas, sur une longue période, une grande quantité d'emplois qui seront en revanche de qualité. À l'évidence, le prochain cycle de l'économie régional possédera ses caractéristiques propres qui le distinguera des cycles structurels passés (chapitre 2).

6.3. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR LA MOBILISATION SOCIALE

Ce scénario est associé à des changements majeurs effectués à partir de la volonté populaire bien exprimée. À l'échelle d'un territoire régional, il s'inscrit dans la tradition des Cités-États depuis l'Antiquité, mais surtout dans la théorie de l'organisation et du développement communautaire issue jadis du mouvement communautariste du XIXe siècle. La composante théorique concernée par la mobilisation sociale représente en réalité une importante base scientifique du régionalisme moderne.

Pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce scénario possède ainsi une base théorique importante qui offre ses vertus pour nourrir et encadrer un mouvement régional d'envergure visant clairement à changer l'ordre des choses, d'abord par la création d'un degré de désordre institutionnel pouvant faire émerger un ordre renouvelé aux plans environnemental, politique, économique et social. De fait, le régionalisme bien exploité peut, en principe, donner l'impulsion nécessaire à une rupture positive dans l'évolution actuelle de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Au Québec, l'expérimentation de la mobilisation sociale élargie pour construire une vision globale d'une communauté régionale pouvant conduire à élaborer des actions vigoureuses dans un esprit de rupture avec le passé plonge ses racines dans l'exercice de planification du BAEQ (Bureau d'aménagement de l'Est du Québec) au cours des années 1960. Mon collègue Marc-André Morency a fort bien modélisé dans ses cours les tenants et aboutissants de cette mobilisation élargie. Près de 2 000 personnes ont alors été mobilisées par l'exercice de conception collective d'un véritable

projet de communauté pour tout l'Est du Québec. Cet exercice collectif a conduit la collectivité mobilisée à formuler des propositions très audacieuses, correspondant aux impératifs de la situation socioéconomique de l'époque. Si le plan comme tel n'a pu être réalisé dans son entièreté, l'exercice de mobilisation sans pareille a marqué la pratique sociale de toute une époque, non seulement dans cette région mais partout au Québec.

Pendant que l'expérience du BAEQ devenait la praxis par excellence de l'organisation communautaire à l'échelle d'une région au Québec, le Saguenay–Lac-Saint-Jean expérimentait lui aussi à cette époque, bien que plus modestement, la mobilisation sociale par une vaste opération nommée « Enquête-participation ». Nous avons vu au point 3.25 que cet exercice de planification régionale effectué entre 1961 et 1965 a eu des retombées considérables, notamment au chapitre de la consolidation d'une vision réellement régionale et de la mise en œuvre de stratégies communes pour toute la communauté.

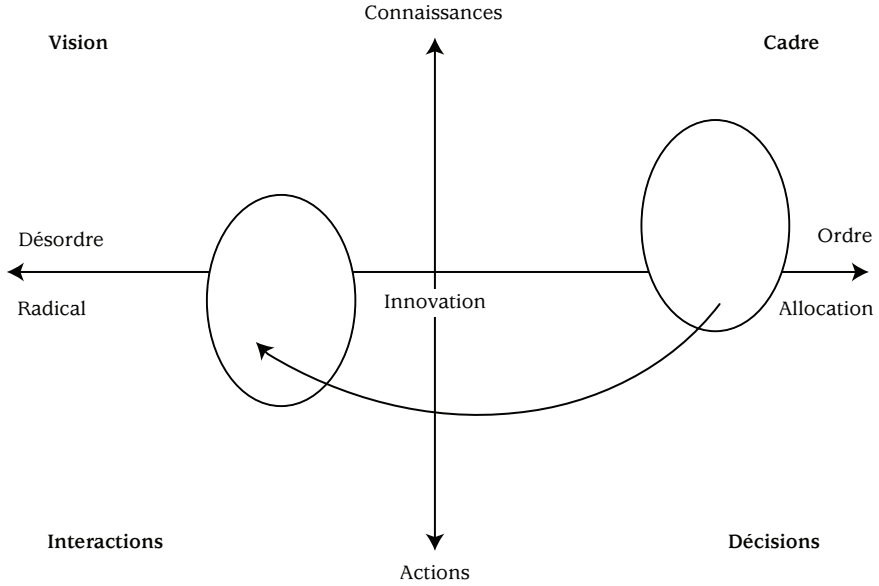
Par la suite dans cette région, après deux exercices de planification régionale plus technocratiques en 1970 et 1976, la mobilisation sociale élargie est revenue sous la forme d'une procédure formelle de planification par l'entremise de la Conférence socioéconomique qui s'est soldée par un Sommet régional en 1984. Le caractère relativement radical de cet exercice de mobilisation et de concertation par étape distincte a permis l'émergence de nombreux projets concrets tout à fait novateurs dans de nouveaux champs du développement tels que l'entrepreneuriat, le tourisme, l'incubation industrielle et la filière aluminium. Cette procédure de planification, qui fut reprise en 1990, donna lieu cependant à une mobilisation moindre, en livrant des résultats plutôt limités sous l'angle de l'innovation régionale dans les outils de développement. Depuis, les exercices de planification régionale sont de nature « stratégique » et mobilisent moins les acteurs qui, d'ailleurs, sont désormais beaucoup plus institutionnalisés. Ceux-ci participent en général davantage aux exercices de planification pour établir chacun leur position, défendre leurs intérêts corporatistes, actualiser leurs dossiers en cours et se maintenir comme classe d'agents de développement, que pour faire émerger de nouveaux projets d'actions importantes. Auparavant, une source de renouvellement des élites décisionnelles, la concertation régionale n'est à l'évidence plus très mobilisatrice de nouvelles forces vives et de nouveaux projets innovateurs au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

En 2006, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, le scénario régional de rupture à base de mobilisation sociale canalisée dans un processus de planification s'inscrit dans un contexte institutionnel relativement sédimenté où les champs du développement (scolaire, santé, éducation collégiale, transport, culture, tourisme…) sont majoritairement occupés par des conseils, des commissions, des associations, des groupes, des comités. Mobilisés dans le passé mais désormais en poste plus ou moins précaire ou en mission plus ou moins aléatoire, les multiples acteurs qui occupent ces champs du développement bien découpés à trois échelons territoriaux et dans une multitude de secteurs et de sous-secteurs se montrent beaucoup moins enthousiastes face aux exercices visant à changer

globalement l'ordre des choses, même s'ils reconnaissent d'emblée cette nécessité dans un contexte où l'on perçoit de plus en plus l'effet contraignant de l'inertie sur le dynamisme endogène. Avec la fragmentation et l'occupation des champs du développement, que l'approche actuelle par les créneaux d'excellence (aluminium, agroalimentaire, forêt, tourisme d'aventure….) accentue encore davantage, la mobilisation sociale élargie selon une approche globale du développement régional devient de plus en plus difficile. Les replis territoriaux, et maintenant sectoriels aussi, deviennent très lourds, presque impossibles à défaire. Comme les acteurs de chacun des champs découpés sont fort bien instrumentés par la planification consolidatrice de leur position respective, ils deviennent progressivement autocentrés sur leur propre perspective qui représente de fait pour chacun leur globalité de vision en soi. En réalité, le contexte régional de planification est plus divisé que jamais par la multiplication des plans en pièces détachées, par territoire et par secteur.

Ainsi, le désir collectif d'un retour à une planification régionale plus radicale grâce à un élargissement de la mobilisation qui, par essence, favorise les actions innovatrices doit miser sur de nouveaux champs d'interaction et de créativité associés à un mécanisme d'élaboration collective d'une vision globale du territoire concerné. Au regard du diagnostic effectué au point 3.25 sur la planification régionale, nous proposons un changement procédural (figure 6.2) pour dépasser l'approche actuelle trop strictement

Figure 6.2
Prochaine procédure de planification territoriale



stratégique vers une approche plus innovatrice en misant davantage sur la vision et l'interaction tout en conservant le cadre et la prise de décisions. En réalité, un nouvel équilibre plus innovateur est indispensable en planification régionale pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Sa recherche collective passe par la création de nouveaux champs d'interaction aptes à mobiliser plus d'acteurs de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Depuis septembre 2003, les efforts de Vision Saguenay 2025 s'inscrivent modestement mais tout à fait clairement dans ce sens. Reste désormais à poursuivre le processus collectif par une procédure appropriée de planification qui saura réaliser cette mobilisation élargie.

6.4. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR L'EXPLOSION DE PME

Ce scénario est issu au Saguenay–Lac-Saint-Jean du modèle de l'utopie industrielle[10] véhiculé au début du XXe siècle dans les visions des Dubuc, Guay et autres pionniers industriels ; visions dont les efforts concrets de mise en œuvre ont offert aux entrepreneurs de la région l'image évocatrice des « Américains du Saguenay ». Il s'inscrit aussi dans le modèle des succès en affaires qui a marqué les décennies 1940-1950-1960-1970, appelées les « quarante glorieuses », modèle saguenéen qui a fait de Chicoutimi la « capitale des Cadillac », voiture fétiche de la réussite entrepreneuriale.

Au tournant des années 1980, plus précisément lors du Sommet économique de 1984, le scénario de l'explosion de PME fut fortement priorisé pour influencer positivement l'avenir de cette région. Malheureusement, les futurs projets industriels majeurs annoncés par Alcan et anticipés dans les pâtes et papiers devaient participer à la chute considérable de l'emploi industriel au profit de la technologie désormais utilisée pour faire face à la concurrence mondiale et respecter les normes environnementales. Mon collègue Adam Lapointe fut l'un des principaux instigateurs de la mise en œuvre d'une stratégie pour actualiser ce scénario régional à base de PME.

En misant sur une croissance endogène ou autocentrée, largement préconisée à l'époque par la théorie du développement, devenue doctrine, l'explosion de PME devait se produire principalement dans deux champs économiques bien connus de la théorie, soit, d'une part, la deuxième et la troisième transformation de la matière première disponible sur place (aluminium, bois, agriculture) et, d'autre part, la fabrication de produits de substitution des importations demandés par le marché local (vêtements, meubles, équipements…). Grâce à l'intervention des gouvernements supérieurs et de certains partenaires, la région fut dotée de quelques nouveaux outils collectifs sélectionnés pour leur capacité de soutien public à l'économie – des parcs industriels, des services d'incubation industrielle, une société privée de capital de risque, des mécanismes

10. G. Bouchard (1997), « Élites entrepreneuriales et conflits de pouvoir au Saguenay, 1890-1920 », *Histoire sociale*, vol. XXX, nº 60, p. 267-299.

de dépistage et d'accompagnement d'entrepreneurs, des services d'appui à la planification en affaires, des conseils techniques aux gestionnaires, des activités pour fins d'animation économique, etc.

Malgré la tradition entrepreneuriale avantageuse de la région qui lui offrait alors une crédibilité certaine, signalons que cette stratégie endogène basée sur la multiplication de PME fut mise en œuvre dans une conjoncture régionale défavorable caractérisée par quatre tendances anti-entrepreneuriales.

D'abord, le Saguenay–Lac-Saint-Jean subissait une forte vague d'intégration sectorielle des activités économiques à propriété locale (scieries, textiles, alimentation, restauration, quincailleries, merceries, services aux entreprises…) qui confrontait directement, tout en la limitant, la volonté générale de pérennité entrepreneuriale. Cet effritement de la classe d'affaires régionale (point 3.9) a entraîné la disparition progressive de nombreuses familles entrepreneuriales et avec elles de leur capacité de renouvellement de l'élite économique.

Ensuite, la mutation technologique et l'innovation dictées dans la région par la concurrence sur un marché de plus en plus exigeant ont rendu hasardeux les investissements dans de nouvelles activités de production, par nature à risques élevés. Car les entrepreneurs ont besoin désormais, sans nécessairement les détenir par hérédité, de savoir-faire pointus autres que les qualités traditionnellement associées à la culture entrepreneuriale régionale.

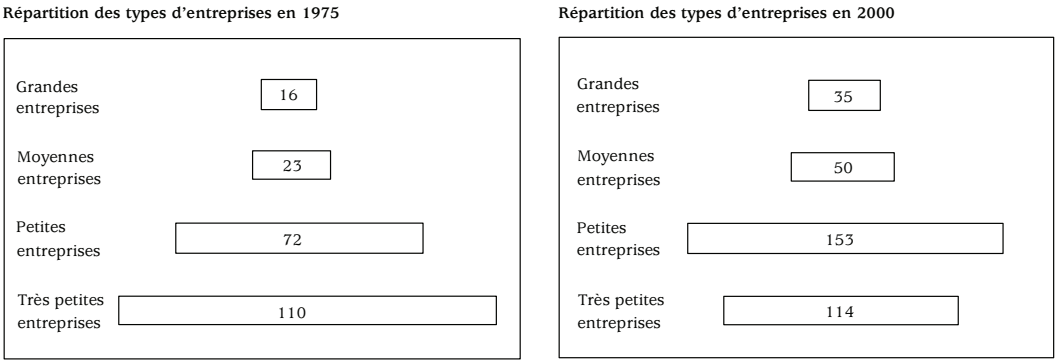
Par ailleurs, la forte concurrence sur les marchés locaux de plus en plus ouverts et envahis par les intérêts extérieurs a considérablement rétréci la marge bénéficiaire des entreprises dans de nombreux secteurs, amenuisant non seulement leur profit et la capacité de réinvestissement, mais aussi la volonté générale de se lancer en affaires.

Finalement, le Saguenay–Lac-Saint-Jean possédait un bassin de main-d'œuvre caractérisé par des salaires relativement élevés et des savoir-faire limités, alors que les activités économiques dans le contexte contemporain requièrent de plus en plus des savoir-faire élevés pour lesquels les entreprises offrent des salaires limités. En réalité, la faible présence dans la région d'une classe ouvrière dite intermédiaire représente un facteur défavorable pour les PME au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Malgré ces contraintes structurelles, des PME industrielles ont néanmoins été lancées depuis vingt ans, sans toutefois provoquer l'explosion souhaitée. On estime généralement à 2 000 le nombre d'emplois industriels créés par des PME au cours des deux dernières décennies, alors que le nombre de celles-ci aurait presque doublé selon nos observations 1975-2000 (figure 6.3).

En dépit des résultats moyens de la stratégie, ce scénario d'avenir basé sur l'explosion des PME demeure actuellement vivace et certes encore pertinent en 2006. Sa faisabilité doit cependant être réévaluée dans le contexte contemporain et à la lumière de l'expérience acquise depuis deux décennies, autant dans la région qu'ailleurs dans d'autres milieux périphériques comparables. À titre d'exemple au Saguenay–Lac-Saint-Jean, les

Figure 6.3
Pyramide industrielle 1975 et 2000



Source : CRDT, UQAC.

services d'incubation industrielle recrutent aujourd'hui des occasions d'affaires (opportunités) davantage dans les centres et les sociétés de R-D qu'auprès des entrepreneurs émergents dits de « nécessité », c'est-à-dire dont l'existence est due à un taux de chômage élevé, à une masse de préretraités et à une forte poussée de travailleurs indépendants. Notons aussi que l'accompagnement des PME dans leur cheminement d'affaires ne s'effectue plus de la même manière qu'autrefois. Aujourd'hui aussi, les services spécialisés sont de plus en plus personnalisés, modulés pour chaque cas entrepreneurial diagnostiqué. En outre, la fonction d'animation économique qui a multiplié les petites cellules autonomes en appui aux traditionnelles chambres de commerce doit être questionnée dans son utilité au Saguenay–Lac-Saint-Jean, notamment à partir d'une vision institutionnelle globale capable d'offrir réflexivité et coordination.

Du côté du capital de risque nécessaire dans le contexte contemporain, les promoteurs actuels du Fonds Talbot 21[11] démontrent clairement le besoin de capitaux d'amorçage-démarrage pour réaliser des initiatives entrepreneuriales de taille importante dans la région. Avec des objectifs démographiques de 360 000 personnes au Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce qui permettrait à la région de retrouver son poids relatif dans la population du Québec en 2021, leur calcul de l'effort à mettre sur la création d'emplois reliés à la base économique, soit 10 000 emplois industriels, aboutit à des investissements totaux de 2,2 milliards de dollars. Pour assurer ces investissements, une somme de 450 millions de dollars représentant 20 % des projets promus doit être fournie par un fonds régional spécial dont la contribution s'ajouterait à celle consentie

11. Voir Pluri-Capital (2004), « La diversification économique nécessite des interventions variées, non exclusives et idéalement complémentaires », Présentation Power Point, colloque Vision Saguenay 2025, avril.

par un autre des fonds actuels disponibles. Il est à noter que l'expérience récente de création d'emplois industriels a eu un coût moyen de 220 000 $ par poste de travail, quelle que soit la dimension petite ou moyenne de l'entreprise industrielle. Précisons que le levier d'un fonds régional de 450 millions de dollars permettrait, selon ses promoteurs, de soutenir des projets jusqu'à une taille financière de 110 millions. Il s'agit en réalité, avec ce scénario « capital de risque » de l'explosion de PME, de multiplier par 25 dans la région les succès industriels récents que sont Sotrem Maltech, Spectube, Spectal et Industries GRC. Si ces entreprises phares représentent évidemment des exemples à suivre, signalons néanmoins qu'en regard du coût de création d'emplois généralement décroissant selon la taille de l'entreprise industrielle, il va sans dire que le fonds régional d'amorçage-démarrage (Talbot) qui est proposé aurait intérêt à viser aussi, sinon surtout, de petits projets de manière à atteindre plus facilement les objectifs démographiques qui le justifient.

Dans ce scénario général basé sur l'explosion des PME, un problème important se pose d'abord à l'étape du montage de projets solides, à partir des nombreuses idées généralement proposées au préalable sans analyse sérieuse de faisabilité. Le montage de la faisabilité multicritère représente une importante contrainte à l'émergence d'activités économiques souvent rentables *a priori*. Par la suite, une autre contrainte sérieuse réside dans la promotion du projet pour qu'il devienne réalité. Car dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'entrepreneur est devenu une denrée rare (point 3.6). Par conséquent, on doit trouver une solution pour attirer cette ressource fondamentale pour la mise en œuvre de ce scénario de PME en explosion. Nul doute que des conditions fiscales d'accueil nettement avantageuses offertes selon un marketing et un démarchage approprié pourraient amener des entrepreneurs, des ressources humaines qualifiées et des projets industriels à s'installer dans la région.

6.5. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR L'AMÉNAGEMENT NORDIQUE

Lieu de contacts entre les gens du « pays d'où l'eau sort[12] » et les gens qui voguent « jusqu'où l'eau est profonde », ce qui est devenu Ville Saguenay depuis 2002 représente, sous l'angle géoéconomique, un « avant-poste d'occupation territoriale » qui servait jadis et qui sert toujours de point de transit entre le nord québécois et le reste monde. Autrefois, cet avant-poste a rayonné sur un immense territoire nordique, qui lui offre d'ailleurs toujours, par vocation, une aire naturelle de rayonnement effectif et potentiel.

12. Dans le langage amérindien, Saguenay signifie « pays d'où l'eau sort», tandis que Chicoutimi veut dire « jusqu'où l'eau est profonde », c'est-à-dire jusqu'où les navires européens pouvaient voguer avant d'utiliser d'autres modes de transport.

Autrefois simple lieu de transit, Chicoutimi, fondée en 1838 comme centre de services multiples (transport, culte religieux, santé, forges, communication, éducation, notariat, arpentage, architecture, etc.), a imposé un degré de fermeture territoriale au Saguenay. Cela a permis d'engendrer à ce moment-là le processus cumulatif de facteurs endogènes de développement, notamment des bâtiments, des expertises, des équipements collectifs, des services spécialisés, des infrastructures, des rentes, des profits, des épargnes, etc. Nous le verrons en détail plus loin, le poste de Chicoutimi devenu ville s'est en réalité doté d'une capacité de rétention de facteurs de développement. D'autres établissements se sont ensuite formés sur le vaste territoire à Metabetchouan, Bagotville, Roberval, Alma, Dolbeau, Baie-Comeau, Chibougamau et aussi Saint-David, Lac-Bouchette, Petit-Saguenay, Saint-Ludger, Némiscau, Fermont, Havre-Saint-Pierre, etc., en créant un véritable système urbain nordique.

Ainsi, le scénario 2025 concerné par l'aménagement nordique apparaît tout à fait naturel actuellement en s'inscrivant dans la continuité du passé, tout en lui offrant une nouvelle impulsion vigoureuse. Ce scénario fut renforcé récemment par les propositions d'actions nordiques nouvelles de mon collègue Sergieh Moussaly, par la construction effective de la « route du nord » vers la Baie-James en passant par Chibougamau et Némiscau, par l'intensification du rayonnement nordique de certaines organisations publiques telles que l'UQAC et le complexe hospitalier de la Sagamie ainsi que par la veille plus systématique effectuée par le secteur privé (ingénieurs, équipementiers, architectes, arpenteurs, constructeurs, etc.) à l'égard des occasions offertes par le Nord.

Signalons, à ce propos de ce scénario, qu'au cours des quatre dernières décennies, nous estimons à 50 milliards de dollars la somme qui fut investie dans divers projets de développement sis au nord du 50e parallèle. Cet investissement a eu des retombées considérables dans ces milieux en créant de la richesse nationale et en participant à un important éveil économique et social des collectivités autochtones. Malgré ces faits concernant la périphérie éloignée de l'avant-poste Chicoutimi, l'aménagement (ou l'occupation) nordique n'a jamais été proposé comme une stratégie de développement pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Nous avançons en cette matière qu'un véritable scénario de rupture pour l'avenir de cette région peut être envisagé sous l'angle de l'aménagement nordique.

D'abord, la position particulière de cette région Saguenay–Lac-Saint-Jean comme « carrefour » d'accessibilité au nord de l'espace québécois est tout à fait centrale (figure 6.4). Chicoutimi (maintenant Ville Saguenay) représente de fait un pôle de croissance et de développement nordique, alors que la zone industrielle Alma–La Baie représente la masse d'industries et d'entreprises de services spécialisés la plus imposante au nord des Laurentides.

Ensuite, le territoire de rayonnement nordique renferme des potentialités considérables pour le futur. Il y a bien sûr les ressources minérales dont le réservoir est immense, à explorer pertinemment par les techniques et technologies modernes. Y existe aussi un potentiel récréotouristique inestimable, bien que très peu exploité de

manière systématique malgré la présence de nombreux acteurs, notamment les propriétaires de pourvoiries. L'agriculture et l'élevage nordiques constituent aussi un champ intéressant à exploiter davantage, notamment à partir de la présence d'une grande variété d'espèces indigènes aux propriétés nombreuses. Notons à cet égard que le plus gros troupeau de caribous de la planète effectue ses migrations saisonnières dans le moyen et grand nord québécois.

Finalement, les territoires nordiques, par leurs caractéristiques propres, regorgent de ressources qui peuvent se traduire en autant d'occasions d'affaires : d'abord l'eau dont les réserves sont immenses, mais aussi le bleuet, les canneberges, la villégiature, les champignons, la santé des populations nordiques, le givre, la flore, les animaux exotiques, l'éducation, l'architecture, le climat, etc. Il s'agit dès lors de développer au Saguenay–Lac-Saint-Jean les savoir-faire et l'expertise appropriés en fonction des besoins du marché qui se transformeront en demande, notamment grâce à de la R-D bien ciblée dans ces domaines du génie nordique. La proactivité dans ce domaine est requise, notamment pour assurer la conception de projets novateurs.

La mise en œuvre de ce scénario 2025 devrait conduire à l'élaboration d'un plan global d'occupation et de mise en valeur durable des périphéries nordiques. Les collectivités autochtones et non autochtones seraient évidemment partie prenante de ce processus de planification. À travers ce plan général pour un très vaste territoire, chaque enjeu pourrait être considéré à l'échelle territoriale où il se pose (géométrie variable) en faisant appel aux acteurs appropriés. Ainsi, le tourisme d'aventure ou les mines ne seraient pas nécessairement des thèmes traités en fonction des mêmes découpages territoriaux que l'éolien ou l'eau puisque toutes ces activités ou ressources ne possèdent pas la même territorialité au départ. C'est pourquoi les acteurs devront inventer de nouveaux mécanismes institutionnels flexibles et adaptables à la réalité particulière de ce territoire à planifier.

6.6. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR L'APPROPRIATION DE L'ÉNERGIE

À travers ces ressources nordiques, le créneau de l'énergie, qui représente par ailleurs le principal avantage comparatif de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean depuis plus d'un siècle d'industrialisation, doit recevoir une attention toute particulière de la part des acteurs régionaux[13] soucieux d'opérer une rupture dans la trajectoire économique actuellement coincée dans un contre-cycle structurel. Nous avançons que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean ne peut plus laisser faire seuls la Mauricie, la Gaspésie, Hydro-Québec et la compagnie Alcan dans ce créneau de l'énergie. Un virage radical d'appropriation régionale de cet enjeu nous apparaît essentiel.

13. R. Bouchard (2001), « Les retombées de l'hydroélectricité au Saguenay–Lac-Saint-Jean », dans R. Bouchard *et al.*, *Le pays trahi*, Saguenay, Société du 14 juillet.

Figure 6.4
Carte du Québec

Nous avons vu que la population mondiale à la hausse et la croissance de ses besoins élémentaires (nourriture, habitation, éducation, santé…) vont occasionner la multiplication par 2,5 à 3 fois la consommation planétaire d'énergie au cours du XXIe siècle. Cette croissance très importante de la demande mondiale survient dans un quadruple contexte concerné par l'épuisement plus ou moins rapide des énergies fossiles, les émissions de plus en plus socialement inacceptables de GES (gaz à effet de serre), l'impopularité de l'option nucléaire (fusion et fission) ainsi que l'absence de solutions technologiques miracles. Une pénurie mondiale d'énergie est prévue par la plupart des spécialistes vers 2030-2050. Par conséquent, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, qui possède un accès direct à d'importants bassins de ressources énergétiques dans le nord, a tout intérêt à miser fortement et systématiquement sur ce créneau d'avenir. Dans un esprit d'appropriation régionale de la ressource concernée par l'énergie, trois grandes options concrètes apparaissent actuellement dans notre champ de vision.

La première option concerne les gains en efficacité énergétique qui pourraient permettre d'obtenir un surplus de « négawatts ». La sobriété nécessaire à cet effet pour les divers consommateurs, soit les ménages, les administrations et les entreprises, peut être suscitée par divers moyens, notamment la sensibilisation et la mise en œuvre de programmes bien ciblés de réduction de la consommation. De plus, des incitations doivent être prévues pour stimuler les changements de comportements dans des activités telles que l'éclairage tamisé des bâtiments, les loisirs Énergie 0, le covoiturage et l'utilisation des transports collectifs. Nous pensons en particulier à une forme de fiscalité progressive qui pourrait être instaurée par les municipalités dans le but de créer une réserve territoriale pour financer des outils de positionnement régional dans le créneau de l'énergie. Une telle réserve (ou fonds) pourrait être alimentée par la compagnie Alcan, soit à partir des redevances versées à Québec ou par l'entremise d'une taxation optimale de ses équipements hydroélectriques.

Une autre option réside dans les champs des énergies renouvelables telles que l'hydroélectricité, l'éolien, la biomasse, le solaire et le géothermique. Si les deux premiers champs possèdent déjà une rentabilité assurée dans les nouveaux projets qui sont sollicités par la demande du marché, pour les trois autres champs émergents (biomasse, solaire, géothermique) s'annonce une rentabilité de plus en plus intéressante dans les projets élaborés pour contrer la hausse des prix de l'énergie dans un contexte de technologies en progrès continue. De fait, la baisse récente des coûts de production éolienne devrait s'étendre à d'autres formes de production d'énergie renouvelable, notamment le solaire qui sera rentable dans quinze ou vingt ans.

Dans ce contexte, il convient de proposer la création d'une société intermunicipale de développement de l'énergie renouvelable du nord du Québec. Mis à part certaines tâches précitées, une telle société aurait des tâches spécifiques à accomplir dans le cadre d'un mandat général d'appropriation de leviers reliés à l'énergie (tableau 6.1).

Tableau 6.1
Tâches pour une Société intermunicipale de développement de l'énergie

- Créer une réserve régionale (fonds) sur la base des redevances versées.
- Diffuser efficacement une valeur régionale de sobriété énergétique.
- Instaurer une taxe progressive régionale « énergie » (vignette).
- Élaborer une stratégie d'acquisition de centrales hydroélectriques.
- Établir un « bloc patrimonial » avec les surplus de production.
- Soutenir les divers noyaux d'expertises (efficacité, entretien, transport…).
- Ériger un centre de recherche et de R-D sur les technologies appropriées.
- Effectuer systématiquement une veille énergétique (solaire, biomasse…).
- Mettre sur pied une centrale « école » dans les savoir-faire appropriés.
- Soutenir la conception de projets multidimensionnels complexes.
- Positionner la région comme « carrefour de l'énergie ».

Cela nous amène finalement à parler de la fertilisation des savoir-faire reliés au montage de la faisabilité multidimensionnelle de projets énergétiques complexes. Selon nous, il s'agit là de la troisième option incontournable pour l'avenir du créneau de l'énergie dans la région Saguenay–Lac-Saint-Jean. Deux exemples très actuels se présentent à ce sujet, soit le projet d'établissement d'un Terminal méthanier ainsi que celui relié à la mise en valeur de la rivière Ashuapmushuan. Bien que fort différents, ces deux projets embryonnaires proposés à la région illustrent parfaitement le type de projet d'avenir pour lequel le Saguenay–Lac-Saint-Jean doit développer des conditions d'accueil, notamment sous l'angle du soutien technique au montage de la faisabilité. Puisque l'énergie fait l'objet d'une éventuelle pénurie mondiale et que le Saguenay–Lac-Saint-Jean est relativement bien doté en intrants, l'éolien, le biomasse, le solaire, le thermique attendent des projets bien ficelés dans leur faisabilité multidimensionnelle pour leur mise à contribution dans la région. L'objectif final est de faire du Saguenay–Lac-Saint-Jean un « carrefour de l'énergie » en Amérique du Nord.

6.7. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR LES INSTITUTIONS

La centralisation et la décentralisation sont deux modalités distinctes de gestion publique, toutes deux soutenues par la théorie économique, la théorie politique et la théorie administrative. L'option de la décentralisation gouvernementale se retrouve dans toutes les tendances et philosophies politiques. Elle est aussi bien associée aux idéologies de gauche (justice sociale, participation, coopération…) qu'à celles de droite (traditions, autonomie, efficacité…). Ses racines historiques se perdent dans la nuit des temps, et elles ont été notamment formalisées dans la fameuse République de Platon. Le gouvernement de la Cité a existé bien avant celui de l'État, ce dernier ayant ravi

plusieurs responsabilités au premier lors de son émergence aux XVIe, XVIIe et XVIIIe siècles. À des degrés divers actuellement, tous les États du monde font face à une demande sociale pour la décentralisation gouvernementale.

Au Québec, la modernisation de l'appareil d'État en cours depuis cinquante ans a favorisé la centralisation des responsabilités politiques, notamment dans l'éducation, la santé, l'environnement et la culture, qui furent jadis des fonctions largement territorialisées. Au cours des dernières décennies, l'appareil d'État était à l'évidence plus concerné par sa construction institutionnelle dans le contexte d'une fédération canadienne attentive à ses prérogatives que par la décentralisation de responsabilités vers les territoires infranationaux. Dans ce processus de modernisation, néanmoins, furent institutionnalisés les échelons des régions administratives et des territoires MRC qui se positionnent désormais entre les municipalités traditionnelles et l'État québécois. À ces deux échelons territoriaux, les fonctions publiques accordées furent concernées par l'application de politiques québécoises et canadiennes par l'entremise d'une panoplie de petites agences univocationnelles peu autonomes œuvrant de manière fragmentée dans les secteurs du scolaire, de la santé, de l'emploi, de la culture, du développement, etc.

Nous avons vu que les « arrangements institutionnels » actuels du Saguenay–Lac-Saint-Jean, malgré leur importance sous l'angle des 208 organisations publiques et collectives, des quelque 750 groupes de tout acabit qui représentent la société civile, des dépenses publiques de fonctionnement de près de 1,7 milliard de dollars en 2004, des effectifs de plus de 20 000 ressources humaines dont un grand nombre d'expertises pointues, des capacités de planifier à tous les échelons et dans tous les secteurs ainsi que la présence d'un secteur privé assez bien impliqué sur les instances décisionnelles territoriales, sont fort loin de l'optimum pour faire face à la turbulence causée par les difficultés économiques majeures qui hypothèquent actuellement l'avenir régional[14]. À ce chapitre institutionnel, l'ensemble des carences bien illustrées (déficit démocratique, moyens territoriaux insuffisants, peu d'autonomie financière et décisionnelle, faiblesse du pouvoir exécutif, faible renouvellement des acteurs impliqués dans les processus décisionnels, peu de contrôle territorial sur l'allocation des ressources publiques, nombreux enjeux stratégiques peu ou pas considérés, peu de mécanismes pour dépister des promoteurs et monter des dossiers de développement, désappropriation accentuée de nos moyens de production, éclatement sectoriel et local de la gouvernance des multiples interventions publiques) limitent fortement la capacité régionale d'appropriation de responsabilités et de leviers de développement.

Malgré un important domaine public qui, tout compte fait, représente tout de même un pouvoir territorial potentiel considérable au Saguenay–Lac-Saint-Jean, il demeure que l'appropriation de leviers et de services de soutien au développement se

14. Selon la littérature scientifique, la qualité des arrangements institutionnels constitue un critère majeur et incontournable qui différencie les régions proactives de celles simplement réactives, les régions gagnantes des régions perdantes, les milieux innovateurs de ceux qui ne le sont pas.

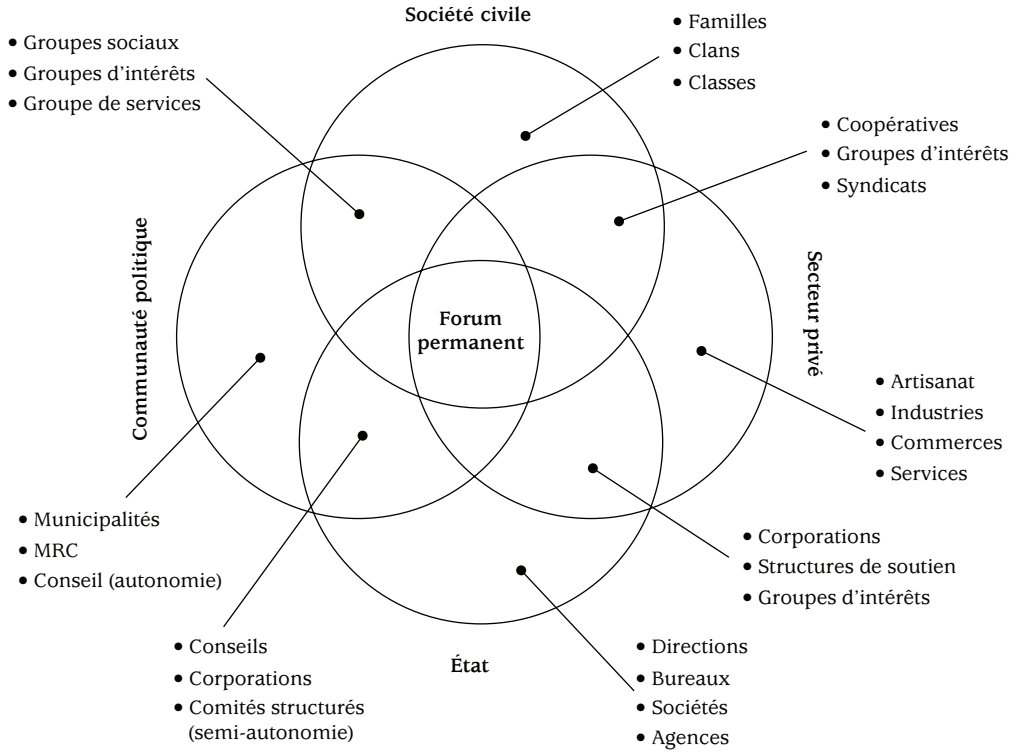
révèle totalement insuffisante pour effectuer la rupture nécessaire vers le renouvellement de l'économie régionale. Si la récente réforme supralocale a amélioré marginalement la situation institutionnelle globale, il reste que le chantier est demeuré en plan avec ses nombreux problèmes non résolus qui s'accroissent, ne serait-ce que la capacité régionale de médiation des relations conflictuelles autour de nombreux dossiers. Selon notre analyse institutionnelle avec les indicateurs disponibles qui illustrent notamment l'éclatement des moyens et du pouvoir ainsi que la fragmentation des responsabilités, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est trop démunie actuellement en matière de leviers de développement pour faire face aux changements structurels qui s'imposent. Dans la réalité du terrain, de nombreuses fonctions à exercer impérativement ne sont pas traduites en missions explicites. Le scénario des arrangements institutionnels optimaux s'inscrit dans ce contexte.

Notons à cet effet de meilleurs arrangements institutionnels que des propositions audacieuses de réforme furent avancées dans un passé récent, alors que certaines de celles-ci furent appliquées. Mon collègue Gilles Bergeron a lui-même lancé plusieurs idées pertinentes et tenté d'articuler leur faisabilité réelle dans un esprit de réforme régionale.

S'agissant de réforme, la politique industrielle du Québec qui mise actuellement sur les créneaux d'excellence en régions a implanté au Saguenay–Lac-Saint-Jean la planification stratégique dans l'aluminium, la forêt, l'agroalimentaire, le tourisme. Ces planifications pertinentes et utiles ont néanmoins, nous l'avons vu, accentué la fragmentation et les interventions dites « en silo ». Aussi, les fusions municipales, bien que nécessaires, ont de leur côté favorisé les replis locaux bien visibles, notamment à Ville Saguenay qui, sans contrepoids d'équilibre interterritorial, affaiblit encore davantage la concertation régionale déjà érodée par la perte de plusieurs représentants de la société civile organisée au sein de la nouvelle CRÉ (Conférence régionale des élus). Pour illustrer cet affaiblissement du pouvoir régional, les élus municipaux ont démocratiquement refusé en 2005 l'option de préfets MRC élus au suffrage universel, option sûrement encore insuffisante, mais qui aurait tout de même créé un meilleur équilibre entre les forces actuelles du pouvoir régional. Soulignons pour terminer que, dans la première moitié des années 1990, l'option d'un gouvernement régional fut proposée par certains acteurs régionaux ; certains enthousiastes ont même avancé l'idée d'une onzième province canadienne. Cette proposition audacieuse fut mise de côté assez rapidement devant la levée des boucliers autant à Québec, dans les municipalités, que dans plusieurs agences de la région.

En somme, le Saguenay–Lac-Saint-Jean fait face à un problème institutionnel à multiples facettes qui éloigne continuellement cette région d'une situation optimale en matière de gouvernance territoriale. De nombreux observateurs sur le terrain diagnostiquent jusqu'à plus soif l'absence de leadership régional. Cependant, peu de solutions concrètes sont proposées et mises en œuvre, si ce n'est des événements ponctuels comme le Forum social régional, des colloques ou autres happenings. Si ces événements se révèlent tous aussi valables les uns que les autres, il sont néanmoins incapables de

Figure 6.5
Acteurs territoriaux



faire en sorte que tous les acteurs de la région se sentent concernés par tous les défis d'avenir qu'il reste à relever collectivement. Selon notre analyse globale de la situation, il est indéniable que cette région nécessite un nouveau mécanisme institutionnel (figure 6.5) doté de fonctions multidimensionnelles à exercer (tableau 6.2).

À cet égard, nous proposons la formule d'un Forum permanent, dans une optique d'apprentissage collectif. Ce forum devrait assumer de nombreuses fonctions pour lesquelles il recevrait une mission spécifique de la part de l'ensemble des acteurs de la région réunis en forum. Si la mobilisation se doit d'être large et renouvelée régulièrement dans un premier temps, il va sans dire que le Forum permanent doit aussi être doté d'une capacité décisionnelle démocratique, par exemple, un conseil exécutif composé d'élus, dont une partie serait issue de la démocratie participative concrétisée par l'assemblée générale.

Tableau 6.2
Fonctions à exercer par le nouveau mécanisme institutionnel

- Vision sur un horizon long par et pour le milieu.
- Capacité de décisions démocratiques rapides.
- Veille sur les grands et petits enjeux et sensibilisation générale.
- Modélisation et synthèse de la complexité multidimensionnelle.
- Mécanisme de mémoire collective et de réflexivité communautaire.
- Circulation de l'information, notamment par un portail électronique.
- Animation de cercles de créativité sur des problèmes, des contraintes, des menaces, des occasions.
- Montage de dossiers techniques.
- Dépistage de promoteurs, leaders, catalyseurs.
- Montage de la préfaisabilité multicritère de projets d'action.
- Accélération de la capacité proactive.
- Élaboration progressive d'un projet de collectivité territoriale mobilisateur.
- Organisation d'un Sommet régional autour de grandes options d'avenir.

À cet effet d'élection, la représentation de décideurs pour chacune des quatre sphères (figure 6.5) nous apparaît comme une proposition pertinente ; il y aurait ainsi des élus locaux, des décideurs issus du secteur privé, des leaders de la société civile organisée ainsi que des députés de la région. Précisons qu'un tel mécanisme institutionnel devrait être doté de moyens financiers tactiques autonomes et indépendants des diverses instances publiques et privées.

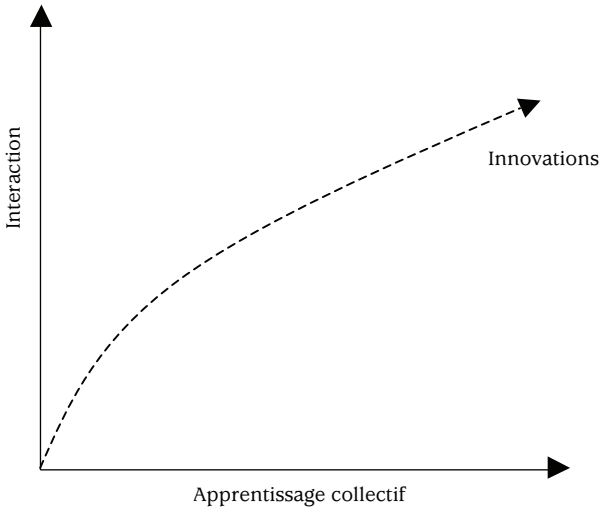
6.8. LE SCÉNARIO DE RUPTURE PAR LE MILIEU INNOVATEUR

Ce scénario de rupture a pour origine théorique les concepts opératoires très actuels induits à partir des succès de développement associés aux zones économiques émergentes à forte teneur d'innovation, dont plusieurs sont localisées hors des grandes métropoles. Dans la littérature scientifique, nous avons vu que ces divers succès territoriaux sont modélisés en utilisant des expressions comme « milieux innovateurs », « régions gagnantes », « districts fertiles », « systèmes territoriaux d'innovation et de production », « *learning regions* », « communautés apprenantes » ou autres « technopoles ».

Ces zones innovantes en périphérie prennent généralement assise sur un territoire de contiguïté entre les acteurs de l'innovation et de la production qui, collectivement, génèrent des « économies externes de proximité ». Selon cette approche conceptuelle du développement local et régional à l'ère de « l'économie du savoir », il existe généralement dans les « milieux innovateurs » qui ont été analysés[15] une dynamique d'interaction bien

15. D. Maillat (1995), « Milieux innovateurs et dynamique territoriale », dans A. Rallet et A. Torre (dir.), *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, p. 211-222.

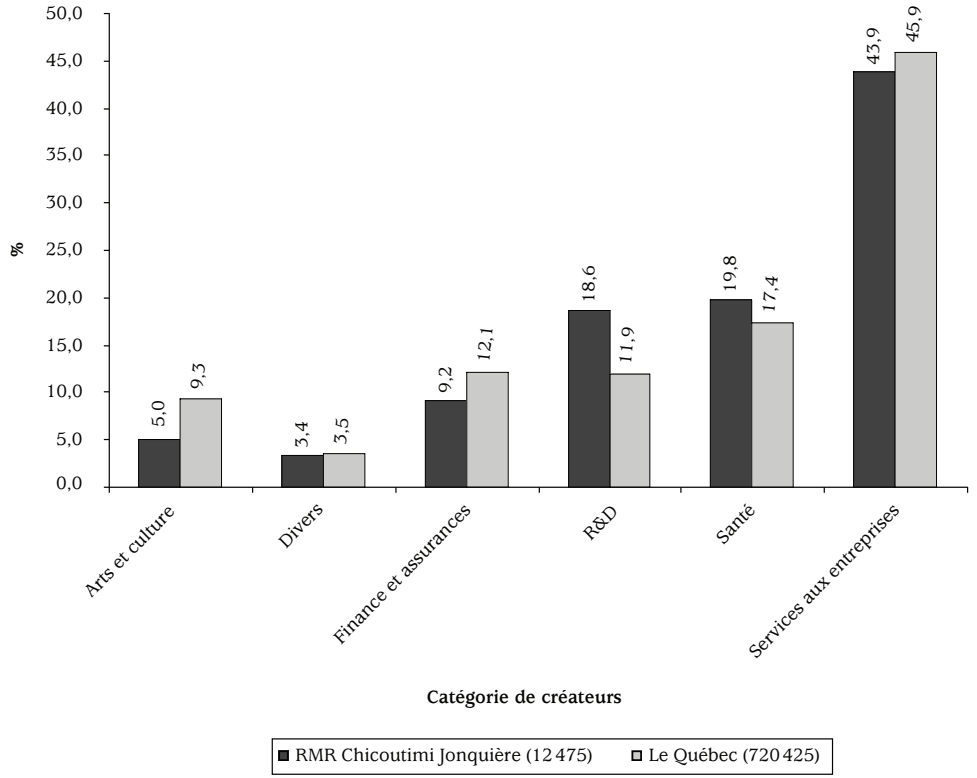
Figure 6.6
Interaction, apprentissage collectif et innovation dans un milieu



spécifique dans ses aspects qualitatifs, soit une interaction qui favorise un processus d'apprentissage collectif entre les acteurs concernés (figure 6.6). Cet ensemble d'acteurs, que d'aucuns associent à un capital territorial de créativité, représente en réalité, à travers le bassin de travailleurs de tous acabits, l'échantillon correspondant au potentiel humain d'innovation dans un milieu donné.

Au point 3.15, nous avons présenté ce capital de créativité (classe créatrice) en établissant des catégories pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Grâce à nos mesures tirées des statistiques disponibles, une comparaison a été effectuée entre certaines agglomérations de la région et aussi du Québec. De fait, le Saguenay–Lac-Saint-Jean au total possède un capital de créativité relativement important, logé en particulier évidemment dans sa capitale régionale. La figure 6.7 permet de comparer les catégories internes de ce potentiel humain d'innovation présent dans l'agglomération de Saguenay, avec leur moyenne québécoise réciproque. On constate, selon les statistiques disponibles pour la RMR (région métropolitaine de recensements), que l'agglomération en question comprend une rubrique de « services aux entreprises » tout à fait à la hauteur de la moyenne des agglomérations du Québec, alors que celles relatives aux « finances et assurances » ainsi qu'aux « arts et culture » se positionnent fort bien, surtout en considérant les importants effets de concentration de ces domaines dans la métropole Montréal et la capitale Québec. Par ailleurs, l'agglomération de Saguenay, suivant notre analyse, est particulièrement avantagée sous l'angle du capital de créativité associé aux rubriques « R-D » et « santé ». En réalité, le milieu de Saguenay possède des avantages particuliers dans ces

Figure 6.7
Comparaison entre l'agglomération de Saguenay et le reste du Québec par catégorie du capital de créativité



domaines assez largement concentrés autour du Centre hospitalier de la Sagamie et de l'Université du Québec à Chicoutimi. Cette polarisation de créativité sera certes renforcée par la faculté de médecine devenue opérationnelle à partir de septembre 2006 et par la construction actuelle des laboratoires du CURAL (Centre universitaire de recherche sur l'aluminium).

Bref, l'agglomération Saguenay apparaît relativement bien dotée au Québec en matière de potentiel humain d'innovation. Il reste maintenant à l'actualiser, par la fertilisation d'effets de milieu ou effets de proximité.

En ce qui a trait à la fertilisation de l'innovation, le pôle régional qui rayonne au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au-delà s'inspire depuis déjà longtemps de ce modèle théorique « milieu innovateur » pour soutenir et favoriser la mutation technologique vécue dans ses entreprises. D'abord embryonnaires et par la suite de plus en plus imposants,

des instruments explicites furent mis en œuvre à cet effet, notamment des mécanismes de transfert de savoir et de technologies. En réalité, des moyens importants de nature matérielle (infrastructures, bâtiments, équipements, instruments…) et immatérielle (brevets, publications, expériences…) furent mis en place dans le pôle Saguenay pour soutenir l'apport technologique. Les résultats fortement désirés sous l'angle de la fertilisation de l'innovation soulèvent des questions sur la quantité de ces moyens matériels et immatériels que l'on souhaite accroître. Ils suscitent aussi la réflexion sur les conditions institutionnelles propices à la relation vertueuse en matière d'innovation, entre les deux principales dimensions illustrées à la figure 6.6. Bien doté en capital de créativité, le milieu de Saguenay doit se préoccuper de son contexte institutionnel, car il conditionne la mise en interaction qualitative dans un esprit de fertilisation de l'apprentissage collectif.

Pour favoriser cet apprentissage collectif générateur d'innovation, il est souvent recommandé dans la littérature de provoquer, au sein du capital territorial de créativité, de nouvelles combinaisons entre l'information explicite (savoir) et l'information tacite (savoir-faire). Cette fertilisation croisée vers de nouvelles combinaisons représente la mission implicite des centres de R-D, des centres de transfert technologique et de plusieurs organismes de développement.

Notre observation attentive du contexte global de la fertilisation de savoir et de savoir-faire nous a permis de noter quatre types de mécanismes d'interaction qui s'avèrent bel et bien présents au Saguenay–Lac-Saint-Jean (point 5.10). Signalons que la fertilisation de l'apprentissage collectif fut l'objectif central qui a guidé la mobilisation et de l'animation effectuées en 2003, 2004, 2005 et 2006 par le mouvement Vision Saguenay 2025. Des résultats pertinents furent générés et mesurés de cette dernière expérience, sous la forme d'idées et d'actions novatrices. En outre, des leçons de toutes natures furent tirées, notamment sous l'angle procédural. Forts de cette expérience, nous croyons que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, et en particulier sa capitale régionale, mérite l'offre articulée d'une proposition formelle au regard d'une procédure concrète à appliquer pour devenir un milieu plus innovateur. Ainsi, une nouvelle mécanique régionale d'interaction cognitive bien branchée dans le milieu fut mise au point dans un sens de fertilisation éventuelle de l'innovation à partir du capital territorial de créativité.

En ce sens, le scénario de rupture concerné par l'établissement à part entière d'un milieu innovateur sur le territoire de Saguenay nécessite, selon notre analyse, la multiplication systématique de petits événements d'interaction qualitative, petits événements ou interfaces bien ciblés et adéquatement animés que l'on pourrait désigner par l'expression « cercles de créativité ».

Ces interfaces souples et peu formalisés doivent permettre de désenclaver les multiples acteurs associés au capital territorial de créativité, trop souvent repliés sur leur fonction officielle dans leurs propres champs d'intervention. Ils doivent aussi favoriser des fertilisations croisées entre, d'une part, les détenteurs de savoir et, d'autre

part, les détenteurs de savoir-faire dans un esprit d'apprentissage collectif et d'innovation. Dans un tel processus qui s'élargira et se généralisera inévitablement, les catalyseurs actuels et latents exprimeront inévitablement leur capacité de mise en relation d'expertises idoines. Finalement, les cercles de créativité à pointer et à animer convenablement dans l'agglomération de Saguenay doivent non seulement soutenir l'explosion actuelle des réseaux régionaux, mais favoriser en outre leur ouverture internationale vers de nouvelles sources d'information pour alimenter le processus d'innovation.

CONCLUSION

La question principale que nous devons nous poser actuellement pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean est la suivante : devons-nous adopter une attitude de laisser-faire devant les tendances négatives actuelles et nous contenter d'atténuer les conséquences les plus néfastes jusqu'à l'atteinte d'un seuil démographique beaucoup plus bas pouvant stabiliser la population régionale à 225 000 ou 230 000 habitants en 2050, ou, *a contrario,* tenter collectivement d'agir sur les causes en provoquant une véritable rupture dans les principales tendances économiques et sociales de nature contre-cycliques afin d'impulser le développement régional vers un nouveau cycle structurel ?

La construction amorcée de la route 175 à quatre voies divisées s'inscrit certes dans cette tentative de rupture. La sécurité routière sera améliorée considérablement. Les effets psychologiques sur les visiteurs et sur les éventuels investisseurs ne manqueront pas de se faire sentir. En outre, la mise en place d'une telle infrastructure de transport offre une occasion exceptionnelle pour consolider la région comme « avant-poste » d'occupation nordique grâce à des outils de développement suffisamment puissants afin non seulement de réduire les effets de drainage vers Québec et Montréal, dont l'accélération récente ne sera pas ralentie par une route 175 plus fluide, mais aussi pour maximiser l'attractivité du Saguenay–Lac-Saint-Jean, favoriser son ouverture vers la périphérie et consolider Ville Saguenay comme pôle de croissance et de développement nordique. La promotion du concept de « carrefour de l'énergie » représente, parmi d'autres, une option intéressante à cet égard.

Le mouvement de rupture régionale se reflète également dans les investissements récents effectués dans la R-D, autour de l'UQAC, du Centre hospitalier et des cégeps bien sûr, mais aussi dans les grandes entreprises, les entreprises aux technologies de pointe et les services spécialisés. Si ces éléments actuels de soutien à l'innovation, qui représentent déjà un acquis considérable dans une région périphérique, pouvaient bénéficier de mécanismes supplémentaires pour favoriser leur cohésion globale dans un esprit de « système territorial d'innovation », leur contribution à l'incubation de nouvelles activités économiques régionales en serait, en principe, plus importante. À cet effet, le concept opérationnel de « milieu innovateur » peut devenir fort intéressant pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean.

D'autres éléments tangibles dans la région s'inscrivent aussi dans cette voie de rupture vers un nouveau cycle économique structurel. Finalement, à travers les scénarios de rupture qui s'offrent au Saguenay–Lac-Saint-Jean, certaines composantes sont déjà en cours de réalisation. En tout cas, cela démontre que la voie retenue implicitement par la collectivité n'est pas du tout de rester passif devant le déclin régional jusqu'à ce qu'un équilibre naturel s'établisse par les forces du marché. Ainsi, la question qui se pose réellement concerne la manière de procéder pour renforcer ce mouvement de rupture territoriale pour bloquer le contre-cycle actuel et provoquer l'entrée à part entière dans un nouveau cycle structurel en phase avec l'économie du savoir, l'économie mondiale et le respect des impératifs environnementaux.

TROISIÈME

PARTIE

Le projet de collectivité territoriale 2025

Dans son désir et sa nécessité de rompre avec le contre-cycle économique structurel qui, depuis déjà vingt-cinq ans, tire vers le bas la trajectoire régionale, sous l'angle de nombreux indicateurs dont les projections futures illustrent la continuité des tendances, le Saguenay–Lac-Saint-Jean n'a pas d'autre choix que d'opter pour des actions vigoureuses en matière de rupture dans son évolution récente et contemporaine. Les scénarios livrés dans le dernier chapitre deviennent des sources d'inspiration à cet égard. Ainsi, la pratique gagnante de certains territoires similaires qui ont réussi le virage radical vers une trajectoire positive peut se révéler inspirante aussi. Signalons le cas de Oulu en Finlande, Luleå en Suède, Morioka au Japon et autres zones économiques fertiles en périphérie des métropoles de la planète. Des modèles sont offerts à cet effet.

Quoi qu'il en soit des diverses sources d'inspiration pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce territoire nécessite impérativement un projet d'avenir collectif 2025, bien ancré dans sa réalité mais capable aussi de modifier celle-ci afin de s'engager dans une nouvelle étape de développement social et économique susceptible d'améliorer sa position dans la dynamique mondiale contemporaine en changements rapides. De fait, les acteurs et décideurs de cette région doivent miser sur une meilleure « territorialisation » de la mondialisation, c'est-à-dire une meilleure appropriation régionale des enjeux collectifs reliés à la libéralisation de l'économie de plus en plus mondiale, au déploiement de l'économie du savoir ainsi qu'aux préoccupations environnementales croissantes. En ce sens de « resserrement territorial » pour une intégration mondiale plus optimale, les trois prochains chapitres présenteront les principales composantes d'un projet de collectivité offert pour application concrète à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

CHAPITRE

7

Concevoir l'occupation du territoire

Les villes, les régions administratives et les zones économiques désignées ou ciblées ainsi que les territoires MRC (municipalité régionale de comté), qui ensemble composent la vaste périphérie de rayonnement effectif de Ville Saguenay, nécessitent un concept d'occupation, d'aménagement et de valorisation dans un esprit de durabilité. Sur la base de l'expertise qui existe sur le terrain, notamment celle des aménagistes, urbanistes, géographes, économistes, anthropologues, planificateurs sectoriels et agents de développement, un tel concept global élaboré dans un processus collectif d'apprentissage permettrait d'offrir une vision d'ensemble ainsi que des orientations pour les choix individuels et collectifs qui touchent le territoire.

Dans ce chapitre, nous présentons une esquisse susceptible d'alimenter la réflexion vers l'élaboration d'un tel concept global de l'occupation du territoire nordique dans lequel rayonne Ville Saguenay. En voici les principales composantes.

7.1. L'UNICITÉ ET LA SPÉCIFICITÉ TERRITORIALES DU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est unique sur la planète. Sa spécificité territoriale s'inscrit d'abord dans sa position spatiale aux échelles québécoise, continentale et mondiale. Cette région n'est localisée ni sur la côte de l'océan Pacifique, ni en Virginie, ni en Irlande ou en Chine. Elle est bel et bien localisée dans le nord-est de l'Amérique et s'avère par ailleurs relativement éloignée des grands marchés de Montréal, Toronto ou New York. Ce fait est d'autant plus important que les marchés actuellement émergents

sur la planète[1] se trouvent plutôt à l'ouest, dans le bassin asiatique, sur la côte américaine du Pacifique et dans le centre-sud des États-Unis. En réalité, la position spatiale du territoire Saguenay–Lac-Saint-Jean devient de plus en plus périphérique par rapport à la dynamique géoéconomique mondiale.

Sur les plans environnemental, démographique, économique, social, culturel et politique, le contenu territorial du Saguenay–Lac-Saint-Jean lui donne sa personnalité. À titre d'exemple, « l'eau qui jaillit » n'a pas que donné le toponyme Saguenay, mais bel et bien aussi, grâce à sa transformation en électricité, la base principale de son économie. Le territoire régional renferme pas moins de 10 % d'eau douce qui coule des lacs et rivières jusqu'au fleuve Saint-Laurent. Sa large superficie n'est que très peu peuplée par des établissements humains très dispersés, certes, mais tout de même davantage que plusieurs régions similaires sises à cette latitude nord. Il s'agit d'un territoire enclavé, d'une « île renversée », d'une oasis nordique, bref, d'une zone habitée et relativement bien développée, protégée par la géographie mais ouverte sur l'extérieur, notamment par son économie très dépendante de l'exportation. Le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean fut toujours propulsé de l'extérieur[2]. Sur la carte du monde, Saguenay occupe une place stratégique bien positionnée, accessible et tout à fait attrayante.

Pour ce qui est de cette ouverture sur le monde, les modalités relationnelles qui permettent l'intégration de ce territoire au reste de l'économie globale déterminent aussi sa personnalité et évidemment son devenir. Soulignons à cet égard ses ports en eau profonde qui, par le fjord du Saguenay et le fleuve Saint-Laurent, fournissent un accès direct au transport maritime. Notons aussi ses nombreux postes de transport de l'hydroélectricité produite plus au nord, qui transite par le Saguenay–Lac-Saint-Jean en lui donnant un rôle de carrefour de l'énergie et ainsi un potentiel de valorisation important, peut-être même sous-estimé par les élites locales et régionales. Que dire aussi de ses aéroports, dont celui de Bagotville d'où partent de nombreux vols quotidiens vers Montréal et le reste du monde ? Signalons en outre les services supérieurs de traitement de l'information qui se sont établis dans cette région à la faveur de l'arrivée des télécommunications modernes, notamment le Centre des données fiscales du gouvernement canadien, l'unité de production déconcentrée de l'entreprise CGI ainsi que des base de données utilisées en recherche et en R-D.

En définitive, l'unicité du territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean est largement reliée à sa géoéconomie, mais pas exclusivement, à l'évidence. Des forces géoéconomiques jouent un rôle important, notamment la gravité spatiale qui favorise la concentration accrue à Montréal, bien sûr, mais malheureusement ailleurs beaucoup plus loin

1. M.-U. Proulx (2006), « La mouvance contemporaine des territoires du Québec », à paraître dans la revue *Recherches sociographiques*.
2. P. Prévost, A. Lapointe et J.P. Simard (1981), *Économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.

en entraînant des conséquences pour les régions éloignées, en particulier d'importants effets d'érosion et de drainage accentués au Saguenay–Lac-Saint-Jean par une mobilité plus grande des matières grâce au transport routier de plus en plus fluide.

Néanmoins, d'autres forces géoéconomiques[3] influent positivement sur l'espace périphérique québécois comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean en agissant sur les tendances à la dispersion des activités économiques, notamment l'attractivité des bassins nordiques de ressources naturelles, le nomadisme croissant des investissements des corporations multinationales à la recherche d'intrants, la forte démographie des collectivités autochtones sises en ces lieux éloignés, la nouvelle demande de qualité de vie et d'exotisme offerte par la nature, la gestion des opérations à distance grâce aux nouvelles technologies de l'information et l'appropriation territoriale de certains leviers économiques.

Il est important de saisir, au chapitre des forces géoéconomiques positives et négatives qui agissent sur un territoire périphérique comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean, que la destinée de cette région n'est pas figée dans le temps ni prédéterminée. Les forces en question ne sont pas immuables mais apprivoisables et appropriables par des actions adéquates ; il est possible de les influencer, de les maîtriser. Ainsi, l'analyse spatiale met justement au jour le fait que certains territoires réagissent plus positivement que d'autres aux forces géoéconomiques qui les influencent globalement, voire les conditionnent. En réalité, sous les mêmes forces en présence, des villes croissent plus que d'autres, des régions tirent mieux leur épingle du jeu sur les plans économique et social que d'autres régions similaires limitrophes, des zones émergent et s'affirment, alors que d'autres stagnent et régressent dans des positions analogues. Ces différences interterritoriales et ces divergences géoéconomiques sont bel et bien mises en évidence à toutes les échelles d'observation. Malgré le fait évident qu'un territoire peut modifier son destin relié à sa position géoéconomique, il demeure que les forces en présence ont une importance indéniable. Ainsi, Tadoussac n'est pas devenu New York, même si ces deux lieux furent fondés à la même époque et pour les mêmes finalités.

7.2. LA GÉOÉCONOMIE MONDIALE EN MOUVEMENT

Les forces géoéconomiques classiques et nouvelles s'inscrivent actuellement dans un contexte mondial en mutation économique et sociale tiré par les nouvelles technologies informationnelles, par l'intégration sectorielle des activités économiques et par d'autres facteurs importants tels que l'effondrement des régimes de l'Europe de l'Est, l'ouverture économique de la Chine, l'émergence industrielle de nouveaux pays (Inde, Brésil, Irlande…), l'affirmation nouvelle de certaines zones multipolaires comme le bassin du

3. M.-U. Proulx (2007), « Perspectives géoéconomiques de la complémentarité urbaine-rurale au Québec », à paraître dans *Télescope*, vol. 14.

Pacifique, la « troisième Italie », le centre-sud des États-Unis, la « *sun belt* », le triangle brésilien, l'arc méditerranéen. En réalité, l'économie devenue globale dans ses marchés s'inscrit avec certaines particularités territoriales, notamment sous l'angle de tous nouveaux phénomènes émergents. Nous assistons manifestement à un changement de décor[4] mis en scène par une nouvelle organisation économique de l'espace associée à de nouvelles forces, notamment les axes, les nœuds et les moyens de communication[5] à l'égard desquels les divers territoires urbains, ruraux, métropolitains, périphériques se positionnent tant bien que mal grâce à leur capacité de combinaison endogène de ressources autour de spécificités et de spécialisations[6]. De fait, la nouvelle concurrence globalisée tend à redonner aux divers territoires un rôle économique sensiblement plus actif qu'auparavant, basé encore et toujours cependant sur des avantages distinctifs.

L'anlayse des « économies-territoires » dans le contexte actuel met d'abord en exergue le phénomène de la métropolisation. En effet, quelque 300 régions urbaines globales contenant chacune au-delà d'un million d'habitants structurent de plus en plus l'espace économique planétaire en polarisant une large partie de la croissance mondiale. La classification de ces métropoles amène les spécialistes à les ordonner selon différentes caractéristiques en matière de contenu. Ainsi, les observations permettent d'induire que la forme territoriale associée à la « toile d'araignée » s'affirme progressivement sur fond du traditionnel « astérisque ». Ces 300 pôles planétaires et bien d'autres plus petits se dispersent sur une superficie plus ou moins vaste, en laissant émerger en leur enceinte des centres intermédiaires et des zones spécialisées (industries, commerce, loisirs, habitations…), localisés au sein d'un réseau de transport routier fluide aux multiples carrefours. La forte attractivité périurbaine entraîne la désertification de zones plus périphériques en exode, bien sûr, mais aussi de certaines aires centrales désormais moins qualifiées, notamment les anciens carrefours de transport ferroviaire et maritime autour desquels s'étaient formés les premiers noyaux de l'ère industrielle. Fnalement, la métropolisation représente un phénomène territorial de mieux en mieux saisi, mais encore insuffisamment puisque les outils traditionnels se butent à l'observation et à l'analyse de sa complexité[7]. Les analystes doivent non seulement utiliser certains concepts opposés tels que la concentration, la dispersion, le drainage afin de saisir, dans une même lecture, leur complémentarité sur le même objet, mais aussi considérer attentivement les diverses parties distinctes d'une réalité métropolitaine très fragmentée bien que présentée encore largement comme un tout par les statistiques disponibles[8].

4. R. Brunet (2004), *Le développement des territoires*, Paris, Éditions de l'Aube.
5. P. Claval (2003), *La géographie du XXIe siècle*, Paris, L'Harmattan.
6. P. Veltz (2002), *Des lieux et des liens*, Paris, Éditons de l'aube.
7. C. Lacour et S. Puissant (1999), *La métropolisation*, Paris, Éditions Anthropos.
8. M.-U. Proulx (2002), *L'économie des territoires du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Outre les métropoles, l'examen des économies-territoires fait apparaître un deuxième phénomène d'importance. Il s'agit de nouvelles aires économiques spécialisées qui émergent ici et là, en territoires urbains et périurbains bien sûr, souvent dans la frange urbaine ou en périphérie immédiate, mais parfois en périphérie éloignée ou très éloignée des grands centres urbains. Existent à cet effet deux grands types de territoires : d'abord les « zones franches », caractérisées par leur soustraction affirmée aux normes sociales et économiques nationales dans un but avoué d'y attirer des activités économiques généralement à faible valeur ajoutée mais créatrices d'emplois ; ensuite les zones de forte création de richesse qui se distinguent par leur capacité d'intégrer judicieusement des facteurs d'innovation dans les activités économiques. À cet effet, les analystes utilisent divers concepts plus ou moins illustratifs pour traiter de ces « nouveaux districts industriels », « milieux innovateurs », « territoires de soutien », « régions qui gagnent », « collectivités apprenantes ». Nous avons vu au point 6.8 que la recette du succès respectif de ces « grappes territoriales d'entreprises » s'avère de mieux en mieux formalisée par des modèles spécifiques de plus en plus convergents.

En réalité, la dynamique économique contemporaine saisie à l'échelle globale s'inscrit davantage sur certains territoires métropolitains et non métropolitains plutôt que d'autres. À travers la richesse des diverses analyses disponibles de cette répartition des activités économiques et sociales, la modélisation globale s'affirme pertinemment pour illustrer, expliquer et prévoir l'évolution du phénomène. À cet effet, si les grandes catégories territoriales (cités, régions, communautés, districts) demeurent pertinentes en étant même confirmées dans la géoéconomie actuelle malgré les modifications de formes et de contenus, les modèles classiques d'analyse spatiale sont clairement confrontés[9] par les nouvelles économies-territoires bien visibles. D'où l'intérêt grandissant que suscitent les ancrages territoriaux de l'économie mondiale dans la communauté scientifique internationale.

7.3. LES MOUVEMENTS GÉOÉCONOMIQUES AU QUÉBEC

Sur le plan géoéconomique, il faut d'emblée considérer que le Québec s'inscrit tel un espace périphérique et nordique sur un continent nouvellement colonisé et exploité. Nouveauté de quelques siècles déjà, bien sûr, mais qui engendre encore des mouvements de population et d'activités relativement prononcés à partir des substrats géoéconomiques (figure 7.1). Car l'espace géographique nord-américain n'a certes pas encore atteint la stabilité qu'on retrouve dans la vieille Europe, loin s'en faut. Les explosions urbaines sont courantes dans le « nouveau monde » où la plupart des

9. A.G. Wilson (2000), *Complex Spatial Systems*, New York, Prentice Hall ; P. Claval (2003), *La géographie du XXIe siècle*, Paris, L'Harmattan.

Figure 7.1
Grands substrats géoéconomiques au Québec

Grands marchés	Fleuve Saint-Laurent
Bassins de ressources	Frontière américaine

périphéries subissent ici et là des modifications d'usage, souvent radicales. Toute l'Amérique du Nord est influencée de diverses manières par des mouvements géoéconomiques. À titre d'exemple, l'Est du Canada a vu son principal pôle de croissance se déplacer de Québec vers Montréal au milieu du XIXe siècle, avant que Toronto ne s'impose, un siècle plus tard. La croissance se déplace en réalité vers le centre-sud continental, tirée par la demande des grands marchés métropolitains américains tels que Denver, Houston ou Ciudad Juarez. Un tel renversement historique de la hiérarchie urbaine canadienne, de l'aval vers l'amont sur l'axe du fleuve Saint-Laurent, constitue évidemment un puissant déterminant de l'organisation de l'espace québécois, qui devient manifestement de plus en plus périphérique. D'autant plus que ce fleuve (et ses affluents) représentent l'épine dorsale du peuplement du Québec, voire de tout l'Est du Canada.

Les bassins de ressources naturelles largement dispersés sur une très vaste périphérie ont joué et jouent encore un rôle fondamental dans la structure de peuplement du Québec. Se dessinent au diagnostic de grandes zones minières, hydroélectriques, maritimes, forestières et maintenant éoliennes qui, dans leur découpage, marquent l'espace en attirant ici et là, à divers degrés, des activités économiques. En outre, si la vallée du Saint-Laurent renferme la majeure partie de la production agricole du Québec, notamment au sud, on note cependant trois oasis de verdure en pays nordique, soit 1) autour du lac Témiscamingue, 2) dans la vallée du Saguenay et sur les pourtours du Lac-Saint-Jean, ainsi que 3) dans la vallée de la Matapédia. Toujours recherchés comme facteurs économiques, tous ces bassins de ressources sont encore des substrats déterminants pour l'organisation de l'espace au Québec, même si les opérations d'extraction et la première transformation, désormais intensives en technologie, procurent beaucoup moins d'emplois qu'autrefois.

Soulignons par ailleurs la présence du vaste marché américain à la frontière sud du Québec. Ce dernier substrat géoéconomique influence fortement la répartition spatiale des activités non seulement au Québec, mais aussi dans tout le Canada. On sait que la majeure partie de la population canadienne habite dans une mince bande territoriale près de la frontière américaine, ce qui représente aussi une « *sun belt* » canadienne. Ce phénomène d'attractivité de la frontière s'accentue inévitablement

depuis 1989 avec le traité de libre-échange (ALENA). En effet, pour le Québec, la très forte croissance récente des échanges économiques nord-sud, accompagnée de la stagnation des échanges est-ouest, modifie considérablement le rôle de l'espace dans le fonctionnement de l'économie québécoise. En réalité, les territoires situés à proximité de la frontière américaine sont devenus, à un certain degré, plus attrayants encore pour les entreprises exportatrices soucieuses de réduire leurs coûts de transport.

7.4. LA DISPERSION MANUFACTURIÈRE CONCENTRÉE

Les villes de Québec, Montréal et Trois-Rivières représentent les principaux centres historiques de production industrielle. Ce fut d'abord Trois-Rivières avec ses forges et Québec avec la construction navale. L'industrialisation qui s'est ensuite généralisée à partir de 1850 a fortement favorisé Montréal, avant que les secteurs de la finance, des services aux entreprises et des sièges sociaux ne deviennent ensemble le principal moteur économique de la métropole québécoise.

Dans le contexte continental contemporain de désindustrialisation, le redéploiement actuel de la production industrielle modifie le paysage. Selon notre analyse, trois tendances industrielles de fond sont à l'œuvre au Québec. Nous avons d'abord la déconcentration industrielle hors des grandes agglomérations urbaines telles que Montréal et Québec. Ce phénomène tend à former une vaste couronne d'activités de production inégalement réparties dans la frange urbaine, soit à quelques kilomètres de l'agglomération principale. Laval, Repentigny, Boucherville et Brossard représentent, pour Montréal, des pôles de la première couronne composée d'industries déconcentrées. En deuxième lieu fait rage l'exode manufacturier hors des petites et des très petites agglomérations dont le marché est trop limité pour les unités intégrées de production de plus en plus grandes. Ce deuxième phénomène favorise la concentration de grosses unités de production dans des lieux bien connectés aux grands marchés, notamment à Drummondville, Saint-Jean et Saint-Hyacinthe. On constate, en outre, l'émergence de zones ou milieux spécialisés dans certaines productions. Ce troisième phénomène participe à la multiplication de zones de production spécialisée, notamment l'agroalimentaire dans la région de Granby. Se pose alors la question des formes géoéconomiques engendrées par ces trois nouvelles tendances industrielles. On relève à cet effet deux types de concentrations spatiales distinctes mais interreliées sur l'espace géographique du Québec.

D'abord s'affirment de plus en plus des concentrations d'activités de production prenant progressivement la forme de « districts », de « milieux » ou de zones spécifiques, dispersées sur le vaste espace du Québec. Précisons d'emblée que le Québec ne contient pas de véritable district industriel tel qu'on en retrouve en Italie, au Japon, en Allemagne ou aux États-Unis, si ce n'est le district de la fourrure à Montréal et celui du meuble dans Maskinongé. Cependant, plusieurs zones spécialisées apparaissent de plus en plus, notamment dans le multimédia et le commerce électronique à Montréal, dans

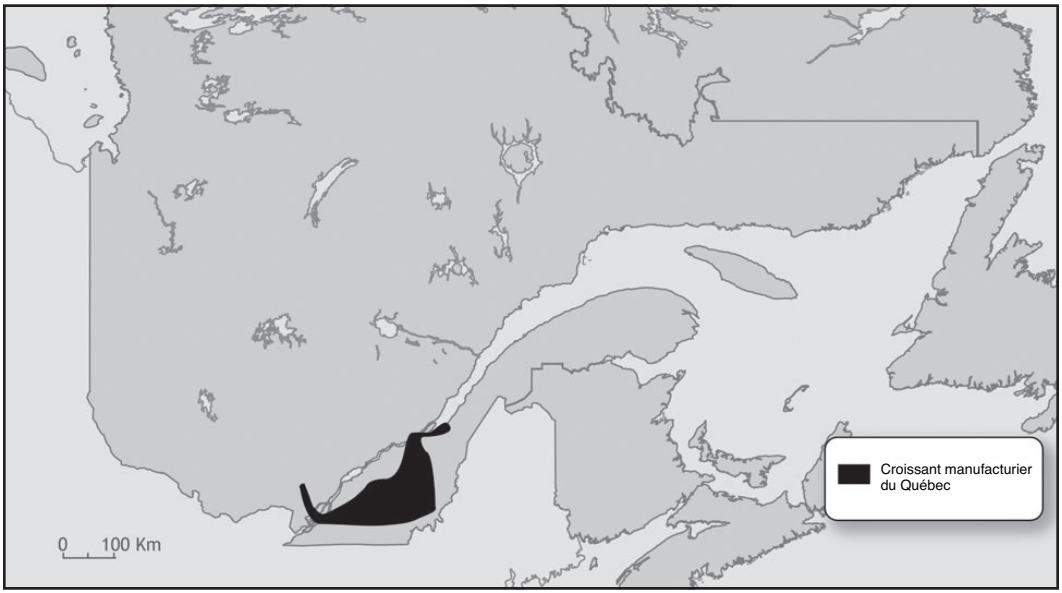
l'agroalimentaire à Saint-Hyacinthe, dans l'optique-photonique à Québec ainsi que dans le tertiaire moteur qui structure le cœur des principales agglomérations urbaines. La pharmaceutique et l'aérospatiale forment aussi des milieux spécifiques dans la région métropolitaine de Montréal. En outre, plusieurs zones spécialisées se retrouvent en périphérie, notamment les créneaux de l'éolien en Gaspésie, de la phytogénétique sur la Côte-Nord, de la tourbe dans le Bas-Saint-Laurent, de l'aluminium au Saguenay, du récréotourisme dans les Laurentides, des ressources maritimes dans le golfe du Saint-Laurent et des technomines souterraines en Abitibi. Il existe beaucoup d'autres zones qui se présentent sous la forme de grappes d'activités, comme la forêt et le textile qui s'étendent d'une manière relâchée et discontinue sur de vastes zones suprarégionales. Sans compter le potentiel que renferment les petits créneaux tels que les produits de la mer dans l'est du Québec ou les produits de l'érable dans le sud, les petits fruits sauvages plus au nord, l'agneau dans le Bas-du-Fleuve, le bioalimentaire dans diverses zones ici et là, les bleuets au Lac-Saint-Jean, le maïs en Montérégie, les pommes de terre au Saguenay, le veau en Charlevoix et la villégiature touristique dans une vingtaine de petites zones. Signalons finalement, au sujet de la concentration d'activités de production, la tendance à la formation de « corridors de développement », notamment celui des Laurentides à partir de Montréal, celui de la rivière Chaudière, celui de la Mauricie entre Trois-Rivières et Shawinigan, et celui du Saguenay entre Alma et La Baie.

Au regard de cette spécialisation progressive de certains territoires dans des productions spécifiques, nos données sur la présence et la croissance des emplois manufacturiers au sein des collectivités nous permettent de cartographier une vaste zone prenant la forme territoriale d'un « croissant » dans le sud-est du Québec, sur l'axe des Appalaches (figure 7.2). Cette vaste zone manufacturière polycentrique de plus en plus marquée ne renferme pas toutes les entreprises dans ce domaine d'activités économiques, car il existe d'autres petites poches manufacturières ailleurs, notamment au Saguenay–Lac-Saint-Jean, en Basse-Mauricie et dans le Bas-Saint-Laurent. Mais cette zone spécialisée illustre toutefois une nouvelle forme de concentration non métropolitaine relativement dispersée qui semble manifestement répondre à une logique géo-économique contemporaine particulière. Il s'agit là d'un fait mal connu mais néanmoins incontournable.

7.5. LA DISPERSION EN PÉRIPHÉRIE

Mis à part la dualité classique urbaine/rurale, précisions d'abord qu'au Québec, deux autres grandes formes d'organisation de l'espace sont révélées par l'observation et l'analyse des établissements humains. La figure 7.3, élaborée à partir de la mesure du rayonnement effectif de 16 des 32 principales agglomérations urbaines du Québec, illustre cette dualité centre/périphérie.

Figure 7.2
Croissant manufacturier au Québec



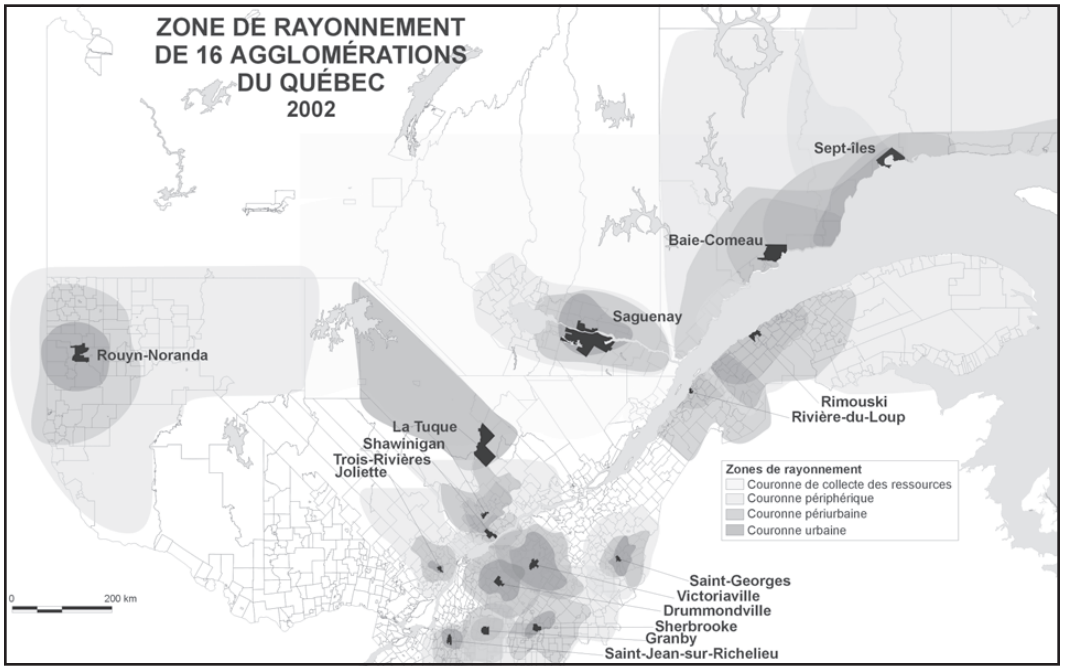
Source : Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, UQAC.
Alain Roch, UQAC, 2004.

Apparaît comme première grande forme une zone centrale située dans la plaine du Saint-Laurent. Elle est charpentée par des centres urbains à rayonnement limité dans un hinterland contigu, disposés hiérarchiquement tout à fait dans l'esprit du modèle théorique des « places centrales » de Christaller[10]. Notons à ce sujet que la métropole Montréal et la capitale Québec ne doivent curieusement pas leur positionnement hiérarchique à leur centralité dans cette plaine laurentienne. Ils sont devenus ces centres urbains imposants grâce à leur localisation stratégique en des points de rupture spatiale, soit précisément jusqu'où le fleuve était navigable à une certaine époque, correspondant de surcroît à l'arrivée d'affluents qui se déversent dans le fleuve.

En observant la périphérie de cette vallée laurentienne, on s'aperçoit que le modèle mercantile de Vance[11] est bien représenté ; il correspond à la localisation d'avant-postes de services à large rayonnement dans de vastes hinterlands, par l'entremise de corridors de pénétration périphérique.

10. W. Christaller (1955), *Central Place in Southern Germany,* Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
11. J. Vance (1970), *The Merchant's World : The Geography of Wholesaling*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Figure 7.3
Rayonnements forts et faibles des agglomérations du Québec



Source : BDTA, Statistique Canada.
Martin Dion, Carl Brisson et Majella-J. Gauthier, Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, UQAC, 2006.

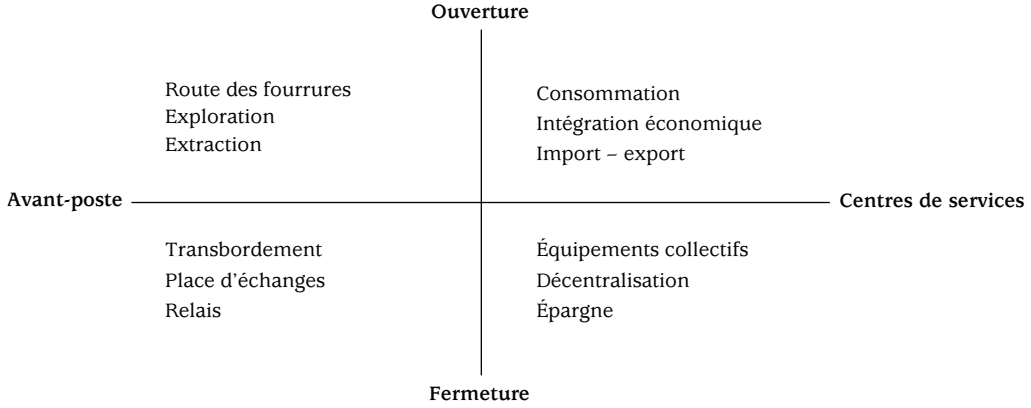
Il est à noter que, dans le cas du modèle des places centrales christalliennes, les centres urbains alimentent largement leur hinterland en facteurs de développement tels que les matières premières et la main-d'œuvre, alors que, dans le modèle mercantile de Vance, les périphéries sont plutôt drainées pour alimenter les centres urbains.

Au Québec, le modèle de Vance est fort bien illustré en périphérie nordique par la figure 7.5. On y distingue plusieurs avant-postes, notamment Sept-Îles, Baie-Comeau, Chibougamau, Amos et Ville Saguenay, ainsi que les corridors conduisant de Baie-Comeau au Labrador, en traversant Manic V et le corridor conduisant à la Baie-James (Radisson) et Caniapiscau par l'entremise de deux branches distinctes, soit celle du Saguenay–Lac-Saint-Jean et celle de l'Abitibi-Témiscamigue. On relève aussi le corridor de la Côte-Nord jusqu'à Natashquan ainsi que celui formé par de petits lieux en « chapelet » autour de la péninsule gaspésienne. Cette carte fait ainsi bien ressortir les axes de transport qui permettent d'avoir accès au nord et de faire rayonner les avant-postes localisés au sud.

Nous avons vu au point 6.1 que l'historique « pays de Saguenay » comprend plusieurs composantes territoriales classiques de l'analyse spatiale traditionnelle, soit des cités, des communautés et des zones économiques, dont le quasi-district industriel Alma–La Baie. Le Saguenay historique contient aussi la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Même si cette région représente un bassin hydrographique complet, elle ne constitue pas un tout du point de vue géoéconomique. Son occupation et son exploitation par des activités de nature économique ont mis en relief des parties bien distinctes, à commencer par les diverses et jadis nombreuses municipalités locales. La figure 7.4 présentée ci-après illustre ces composantes géoéconomiques structurantes du territoire, notamment l'avant-poste Saguenay qui agit comme pôle principal d'un vaste territoire correspondant à peu près à l'historique « pays de Saguenay ».

Figure 7.4
Composantes stratégiques de Ville Saguenay



7.6. LE PÔLE VILLE SAGUENAY À RENFORCER

D'abord lieu de contacts entre les gens du « pays d'où l'eau vient[12] » et les gens qui voguent « jusqu'où l'eau est profonde », ce qui est devenu Ville Saguenay depuis 2002 représente, sous l'angle géoéconomique, un « avant-poste d'occupation territoriale ». Il fut concrètement fondé en 1671 à un endroit dit de « rupture spatiale », là où il fallait changer le mode de transport. Ce nouveau lieu d'échanges modifia alors le réseau traditionnel du commerce des fourrures, notamment en consacrant le déclin du poste de Tadoussac fondé en 1604.

12. Voir la note 12 du chapitre 6.

Place de négoce, de transbordement et de pratiques religieuses localisée bien à l'intérieur du territoire canadien occupé de l'époque, la finalité de ce nouveau poste de traite du Saguenay concernait l'exploration, la pénétration et l'exploitation territoriales. L'ouverture de ce lieu sur son immensité périphérique représentait de fait sa principale vocation. En effet, Chicoutimi rayonnait à l'époque jusqu'à la baie d'Hudson en étant connectée, pour ce faire, sur le reste du Québec et du monde afin d'y exporter ses fourrures et importer des marchandises, des savoir-faire, d'y recruter des coureurs des bois et des missionnaires. Ce rôle de transit entre les grands marchés et la périphérie nordique permettait alors de drainer hors de la région les ressources qui y étaient collectées, n'offrant ainsi qu'un très faible cumul local bien insuffisant pour alimenter le progrès et le développement de Chicoutimi. C'est ainsi que ce lieu demeura de la taille d'un petit poste de traite pendant 150 ans. L'avant-poste principal de Saguenay servait en réalité presque exclusivement les intérêts de la métropole (Paris et ensuite Londres) en permettant le prélèvement des ressources intérieures et leur expédition à l'extérieur du territoire.

À partir de la colonisation en 1838, une nouvelle ère s'est ouverte au Saguenay. Nous avons vu au point 6.5 que Chicoutimi s'est alors affirmée tel un centre de services multiples : transport, culte religieux, marchandises, médecine, forges, communication, éducation, notariat, arpentage, etc. Même si la stratégie d'ouverture, sur la périphérie d'un côté ainsi que sur le monde de l'autre, demeurait alors fondamentale, notamment pour extraire les ressources et attirer les investissements et les colons, la construction d'un véritable centre de services dans la région offrait à ce territoire un degré de fermeture sur lui-même tout a fait bénéfique pour le cumul de facteurs endogènes pouvant soutenir son développement. Cette fermeture sélective a alors permis l'émergence d'une classe d'affaires, la construction d'infrastructures et de bâtiments, la dotation d'équipements collectifs, la création de profits, de rentes et d'épargnes locaux.

Finalement, le cumul local du capital était amorcé en ce lieu non pas central sur le vaste territoire historique de Saguenay, mais plutôt bien localisé en un point géostratégique d'importance à l'époque (figure 7.4). Chicoutimi est alors devenue un pôle relativement prospère dont l'élite cherchait à s'approprier des leviers pour son développement[13]. D'autres noyaux urbains ont émergé par la suite avec la venue de la grande industrie (pulpe, pâtes et papiers, aluminium) à Port-Alfred, Jonquière, Kénogami, Arvida, Bagotville, etc. Ce cumul de capitaux endogènes a en conséquence permis des investissements importants dans les services supérieurs (éducation, santé, information, culte religieux, etc.) ainsi que dans l'industrie reliée à la fourniture de biens d'équipements. Avec le rebondissement économique de l'après-guerre 1939-1945 qui a fouetté la demande internationale d'aluminium, de bois d'œuvre, de pâtes et papiers ainsi que de produits agroalimentaires, l'agglomération urbaine de Saguenay a vécu près de quatre décennies de croissance économique sans pareille dans son histoire. Les nouveaux

13. G. Bouchard (1997), « Élites, entrepreneurship et conflits de pouvoir au Saguenay : 1890-1920 », *Histoire sociale*, vol. XXX, nº 60, p. 267-299.

emplois industriels bien rémunérés ont alors provoqué l'entrée rapide de cette collectivité dans l'ère de consommation de masse. Et les profits des commerçants locaux et régionaux furent largement réinvestis dans le tissu économique, alimentant du coup la croissance. Celle-ci s'est poursuivie à un bon rythme jusqu'au début des années 1980. Pendant cette période glorieuse[14] progressèrent au Saguenay–Lac-Saint-Jean les indicateurs de l'emploi, du revenu par ménage, des profits, de l'entrepreneurship, de la consommation, de l'épargne, sans qu'il y ait toutefois atteinte de la maturité économique associée à la diversification industrielle. De fait, l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean du pôle Saguenay est demeurée à peu près confinée à ses activités industrielles de base, soit l'extraction et la première transformation des ressources naturelles.

Les centres urbains de l'agglomération urbaine de Saguenay sont devenus ensemble un véritable pôle de développement nordique à large rayonnement (figure 7.5), mais avec une diversification économique interne limitée. Aujourd'hui, cette agglomération urbaine de vaste superficie possède globalement plusieurs foyers de développement de nature religieuse, judiciaire, commerciale, éducative, culturelle, administrative et industrielle avec de grandes entreprises. Elle possède aussi des centres de recherche et de R-D qui représentent en principe de véritables foyers de développement. Mais Saguenay ne possède que très peu de foyers manufacturiers. L'important bassin industriel primaire ne semble pas avoir les effets entraînants dans le secteur secondaire. Cela explique en bonne partie les importantes difficultés économiques mises en évidence dans la radioscopie livrée au chapitre 3. Le déclin de ce pôle de développement s'avère ainsi préoccupant. En réalité, la relance économique de ce pôle représente la prochaine étape à franchir après la fusion de Ville Saguenay en 2002.

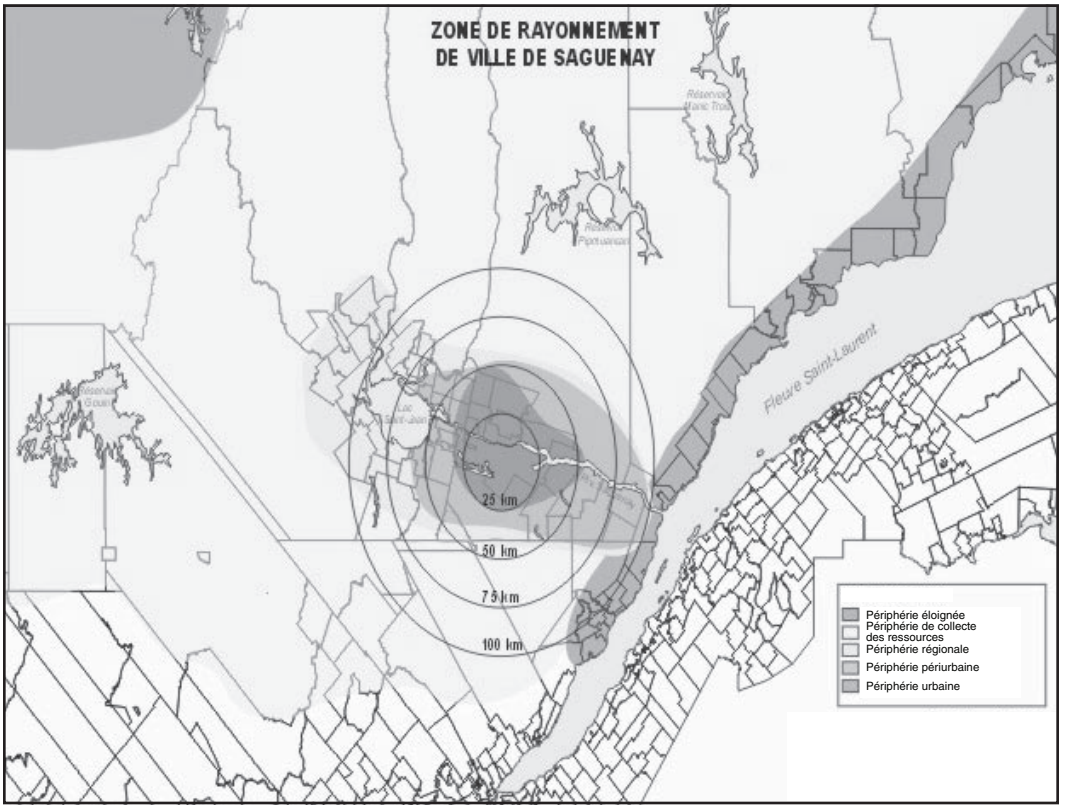
À cet effet, nul doute que le renforcement des liens et des synergies entre les différents foyers de développement pourraient se révéler favorables en matière d'économies d'agglomération nécessaires pour soutenir la diversification industrielle. Ce défi collectif mérite d'être relevé par les acteurs concernés.

7.7. LE TERRITOIRE POLYCENTRIQUE À RESPECTER

Si, précisément, à Ville Saguenay les pertes d'emplois dans le secteur de l'aluminium en changement technologique, non compensées par la faible maturation économique, expliquent en bonne partie les difficultés économiques de cette agglomération urbaine, force est de constater, par ailleurs, que les mouvements géoéconomiques au Saguenay–Lac-Saint-Jean nous permettent de relever un second facteur, de moindre importance cependant, pour expliquer les difficultés du bassin d'emplois de Ville Saguenay.

14. M.-U. Proulx et J. Gauthier (2003), *La filière des équipementiers face aux investissements 2003-2008*, rapport du CRDT, UQAC, 58 p.

Figure 7.5
Couronnes de rayonnement de Ville Saguenay



Sources : Atlas électronique du Sagnenay–Lac-Saint-Jean.
Martin Dion, Carl Brisson et Majella-J. Gauthier, UQAC, 2006.

En effet, même si plus de 50 % de la population et de l'emploi industriel régional sont localisés dans le pôle, il s'agit néanmoins d'une concentration très dispersée puisque Ville Saguenay (2002) possède un très vaste territoire de 1 166 km^2 truffé de zones peu ou non urbanisées et 70 % du territoire est couvert de forêt ou réservé à l'agriculture. Avec 13 habitants au kilomètre carré, la densité de population y est la plus faible parmi les agglomérations urbaines du Québec. Au-delà des trois arrondissements actuels qui sont en fait les trois villes jadis fusionnées de Jonquière, La Baie et Chicoutimi, la ville contient de nombreux pôles distincts, notamment en matière de taux de croissance différenciés. Plusieurs de ces pôles urbains sont anciens comme Kénogami, Bagotville, Rivière-du-Moulin, Pibrac et Carré Davis, alors que d'autres sont plutôt récents comme les carrefours autoroutiers, la zone Saint-Luc et même Laterrière, Lac-Kénogami

et Shipshaw. Comme nouveaux noyaux périurbains, ces derniers exercent leur centralité à un degré plus ou moins élevé et tirent sur l'étalement urbain en saute-mouton de l'agglomérat principal.

En matière de dispersion existent aussi au Saguenay des pôles en croissance relativement forte localisés dans la frange urbaine, soit en dehors des banlieues et des noyaux urbains qui forment les limites actuelles du périmètre d'urbanisation de Ville Saguenay. Il s'agit des pôles « satellites » de Larouche, Saint-Fulgence, Saint-Ambroise, Saint-Félix, Saint-Charles, Sainte-Rose, Saint-David qui, à des degrés variables, incitent, par leur attractivité, à la déconcentration industrielle. Dans le cas de Saint-Ambroise, et aussi de Larouche et Bégin dans une moindre mesure, il s'agit de pôles industriels émergents qui font partie en réalité de la vaste agglomération urbaine, mais qui ne participent pas aux statistiques de la ville nouvellement fusionnée. Par ailleurs, plusieurs travailleurs industriels habitent ces pôles satellites tout en travaillant dans le pôle principal, ce qui biaise légèrement les données sur l'emploi de Statistique Canada. On comprend que, dans un tel contexte de croissance déconcentrée dans les pôles satellites, la ville centrale multipolaire ait des difficultés d'attraction industrielle même si elle demeure la principale productrice des effets d'agglomération. Tout renforcement du pôle passe inévitablement par une stratégie de partenariat entre Ville Saguenay et les municipalités limitrophes, y compris les petits pôles industriels plus éloignés tels que Dolbeau, Saint-Félicien, Métabetchouan, Roberval, Sacré-Cœur, Petit-Saguenay, Chambord et Alma qui soutiennent l'industrialisation en dehors du principal pôle industriel.

On le constate, autant dans la sous-région du Saguenay, qui concentre proportionnellement beaucoup d'entreprises et de travailleurs, qu'au Lac-Saint-Jean, plus agricole et forestier, le territoire de la région apparaît fondamentalement polycentrique ou multipolaire. Ainsi, dans un contexte général de déconcentration industrielle devenue universelle, où les entreprises préfèrent désormais se localiser en dehors mais pas trop loin des agglomérations urbaines, le pôle Saguenay possède d'emblée certaines difficultés à attirer des activités industrielles sur son territoire. La localisation effective des trois récentes alumineries (Laterrière, La Baie, Alma) et des quelques nouvelles usines de transformation du bois (Saint-Félicien, Larouche, Bégin, Ascension…) confirme ce constat. Néanmoins, la très grande surface de la ville fusionnée et, en conséquence, la présence en son sein de vastes zones libres, allège probablement, pour Saguenay, le fardeau de cette tendance à la déconcentration industrielle hors agglomération.

7.8. LE CORRIDOR INDUSTRIEL ALMA–LA BAIE À CONSOLIDER

Nous venons de voir que la géoéconomie du vaste territoire de Saguenay évoque un archipel avec quelques îles principales de taille beaucoup plus importantes. Au chapitre de l'emploi industriel, cet archipel possède une zone beaucoup plus dense. En effet, bien qu'il existe de très nombreuses scieries, des papetières, des industries métalliques,

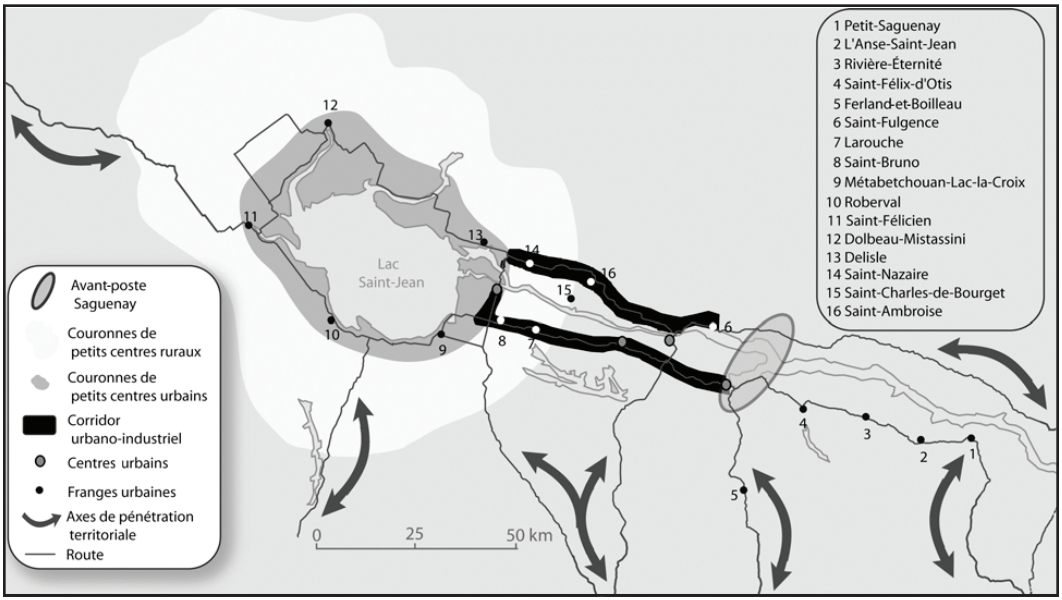
des fournisseurs de biens et services, des entreprises agroalimentaires, des équipementiers, etc., localisés autour du Lac-Saint-Jean et dans le Bas-Saguenay, il demeure que, dans cette économie déconcentrée, l'industrialisation s'effectue majoritairement au sein du corridor urbano-industriel Alma–La Baie.

Cette zone géostratégique située sur le plateau rocailleux du Haut-Saguenay ne représente évidemment pas le « district industriel » tel que l'ont imaginé J.A. Dubuc et J.D. Guay au début du siècle et comme on en retrouve aujourd'hui à pleine maturité économique dans le nord-est des États-Unis, en Europe, au Brésil et au Japon. En regard du modèle théorique désormais finement articulé, il s'agit bel et bien, au Saguenay, d'un modeste « embryon de district » qui possède néanmoins quatre alumineries, quatre papetières, une douzaine de scieries, des petites usines de transformation, des équipementiers, un important bassin de main-d'œuvre qualifiée, plusieurs aires industrielles désignées et des fournisseurs de services spécialisés.

Cette plus forte concentration industrielle au nord du 47e parallèle québécois et à cheval sur les deux rives de la rivière Saguenay est bien polarisée par les villes de Saguenay et d'Alma, la seconde bénéficiant actuellement d'un taux de croissance de l'emploi supérieur à la première. Si la frontière semble relativement fixée à l'est avec la zone de Saint-Fulgence et celle de La Baie, le corridor subit des pressions à l'élargissement à l'ouest par le pôle sud de Métabetchouan et celui de l'Ascension au nord. De fait, le corridor industriel tel qu'il est illustré à la figure 7.6 concentre, en 2001, 72 % de l'emploi du secteur secondaire et 75 % de l'emploi du secteur tertiaire de la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean, alors que près de 60 % de l'emploi du secteur primaire de cette région se disperse en dehors de ce corridor. Ce « système territorial de production », localisé dans un environnement naturel d'excellente qualité, est par ailleurs doté de moyens de transport modernes, notamment deux ports en eau profonde et un autre sur le Lac-Saint-Jean, trois aéroports, une autoroute, un système ferroviaire et un système routier fluide.

Il faut noter que dans le corridor industriel Alma–La Baie, il existe aussi des savoir-faire industriels qui baignent dans une dynamique d'apprentissage collectif désormais orientée vers l'ajout de valeur, notamment par l'entremise de quelques usines phares dans le laminage, les poutrelles, le câble, l'extrusion, les panneaux agglomérés, le fromage, l'emboutissage, etc. Cet apprentissage est bien soutenu par les établissements d'enseignement secondaire, intermédiaire et supérieur, par les centres d'emplois, les centres d'entrepreneuriat, les services de formation professionnelle, les chaires industrielles ainsi que par les centres de R-D, d'innovation et de transfert technologique. Force est de constater, cependant, que la deuxième et la troisième transformation de matières premières n'en sont, hélas, qu'en début de structuration des filières de production. La dépendance du bassin de main-d'œuvre industrielle envers la grande industrie de première transformation demeure très importante. Même si le processus de transformation est bel et bien démarré en matière de savoir-faire technique, les filières dans les métaux, le bois et l'agroalimentaire ne possèdent encore, en effet, que très

Figure 7.6
Composantes géoéconomiques du Saguenay–Lac-Saint-Jean



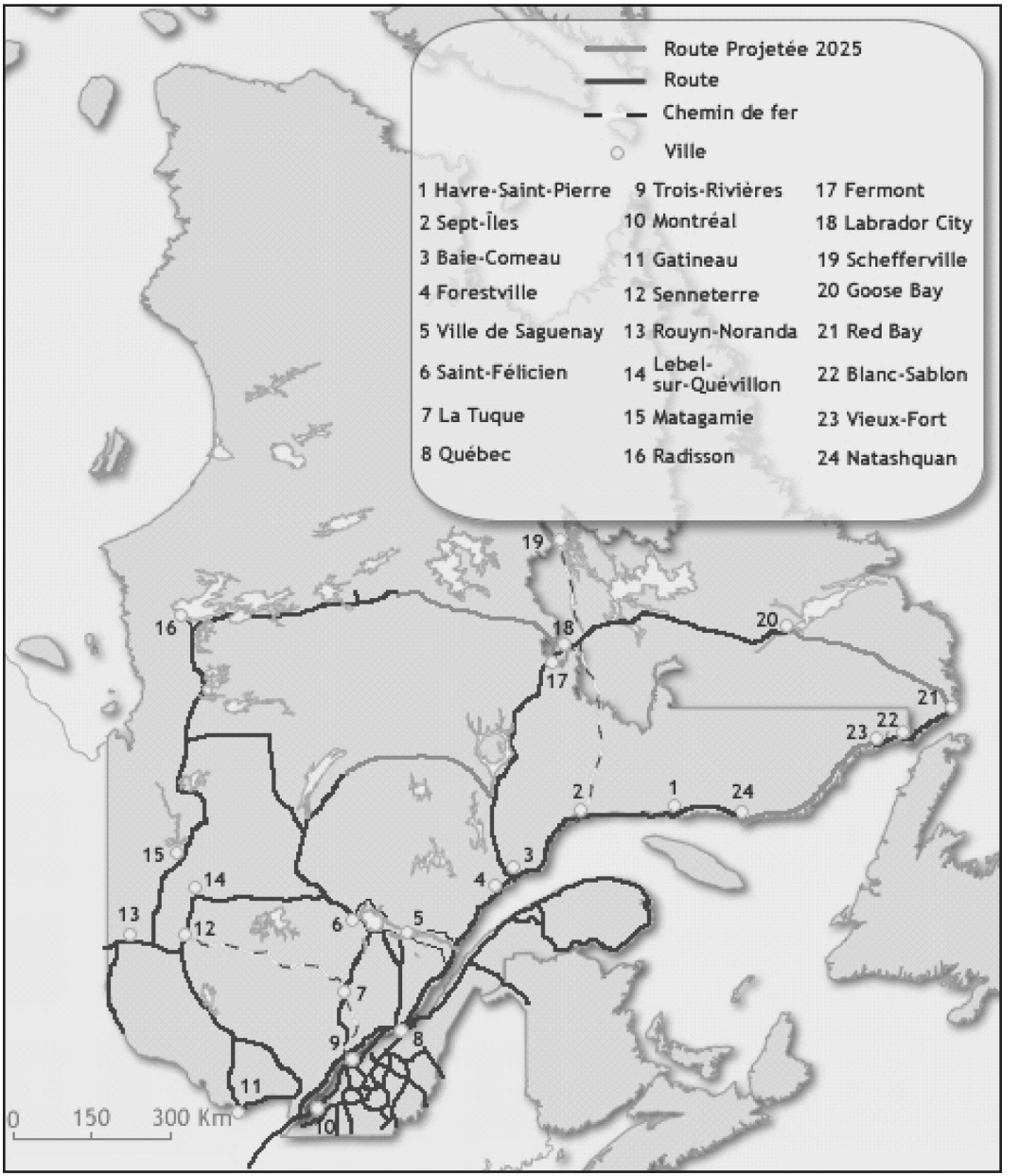
Source : Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, UQAC.
Alain Roch, UQAC, 2004.

peu de segments développés en aval. De nouvelles mesures publiques sont actuellement prises pour soutenir ce lent processus de maturation économique, notamment les allègements fiscaux. Les effets du bouquet global de mesures publiques participent certes à un certain progrès, mais la faible présence d'une classe ouvrière intermédiaire, le peu de possibilités d'acquérir des savoir-faire nouveaux, l'éloignement des grands marchés, la fuite des capitaux, le mouvement d'intégration manufacturière et autres facteurs de moindre importance entravent considérablement le mouvement de diversification économique pourtant amorcé dans ce corridor industriel.

7.9. LA FRAGILE PÉRIPHÉRIE IMMÉDIATE À SOUTENIR

Le corridor industriel est entouré de nombreux petits villages et milieux ruraux (Saint-Ludger, Saint-André, Lac-Bouchette, La Dorée, Saint-Eugène, Petit-Saguenay, Ascension, Sainte-Rose, Péribonka, etc.) qui gravitent autour de pôles urbains plus imposants tels que Dolbeau, Anse-Saint-Jean, Roberval, Saint-Félicien, Normandin, tous reliés par des infrastructures de transport de bonne qualité. On peut en réalité (figure 7.7) identifier assez clairement, dans la périphérie immédiate ouest du corridor industriel, deux

Figure 7.7
Avant-postes et corridors de pénétration périphérique



Source : MRNFP et UQAC.
Alain Roch, 2005.

couronnes distinctes autour du Lac-Saint-Jean, l'une composée principalement de centres urbains de services qui tirent assez bien leur épingle du jeu sur les plans économique et social, ainsi que l'autre contenant surtout des localités et des milieux ruraux non seulement fragiles mais de plus en plus marginalisés, nécessitant une attention particulière des autorités publiques. Il est plus juste de qualifier d'intermédiaire la périphérie nord de ces couronnes.

Au sud du corridor industriel, mis à part l'historique « route des fourrures », les attributs économiques du fjord comme phénomène géographique furent largement associés à la profondeur de ses eaux qui permet aux bateaux à fort tonnage de remonter la rivière Saguenay. Le fjord du Saguenay représente en réalité une large voie navigable qui sert au transport des marchandises vers l'extérieur du pays. Quelques établissements humains furent créés en certains lieux propices à l'agriculture et à l'exploitation de la forêt, notamment dans les baies et les anses.

Avec la montée en importance de la société du loisir et du tourisme de masse, le phénomène géographique du fjord fut doté d'un nouvel attribut économique relié à la beauté de ses paysages et à la richesse de sa nature maritime et terrestre. Il fut à cet effet zoné et reconnu Parc du Saguenay, bénéficiant ainsi, d'une part, de la protection de ses éléments et, d'autre part, d'investissements publics pour leur valorisation. Affaiblis économiquement par une agriculture et une foresterie en déclin, les lieux et les milieux de la zone du fjord se reconvertissent lentement à de nouveaux usages récréo-touristiques autour des éléments de la nature.

7.10. LA LOINTAINE PÉRIPHÉRIE À VALORISER DURABLEMENT

Si les infrastructures portuaires en eau profonde déterminent la capacité d'exportation de l'économie saguenéenne, la périphérie immédiate, intermédiaire et éloignée renferme, quant à elle, les ressources naturelles sur lesquelles repose en bonne partie la production industrielle. Signalons d'abord un réseau de 17 centrales hydroélectriques qui possèdent une capacité théorique totale de production de 2 840 mégawatts, soit 15 % de la capacité québécoise sur ce plan. Grâce à cette énergie avantageuse, près de un million de tonnes d'aluminium sont ainsi annuellement produites par électrolyse au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ensuite, la région expédie sous diverses formes de sept à huit millions de mètres cubes de bois par année, soit 21 % de la récolte forestière québécoise. On y produit aussi du lait, de la viande, du niobium, des pommes de terre... ainsi que des bleuets. Finalement, la périphérie s'inscrit tel un très vaste marché à desservir par les entreprises localisées dans la principale agglomération.

Le pôle principal de Saguenay est en interaction avec un ensemble de villes, de lieux et de zones dispersés sur un très vaste territoire qui s'étend bien au-delà des frontières actuelles de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, dite « 02 ». La superficie de l'historique « pays de Saguenay » nous donne un bon aperçu de cette zone de

rayonnement qui s'étend sur tout le Moyen-Nord et la majeure partie de la Côte-Nord. Pour la période 2003-2008, nous avons estimé[15] qu'il s'investira environ trois milliards de dollars par année dans cette zone périphérique de Saguenay, ce qui représente de nombreuses occasions potentielles pour les entreprises du pôle.

Ce rayonnement du pôle Saguenay s'étend concrètement sur quatre axes distincts (figure 7.7). Ces axes de rayonnement lui permettent d'attirer des activités économiques, de drainer des ressources pour les alimenter et de diffuser des services publics et privés, des connaissances, des biens, des soins, de l'information, des ressources monétaires.

Il y a d'abord l'axe de Chibougamau qui conduit, d'une part, vers la baie James et, d'autre part, éventuellement vers les monts Otish, le réservoir de Manic et le Labrador par le lac Albanel. Cet axe apparaît majeur pour le pôle Saguenay, pour Chibougamau, Labrador City. Toute cette vaste zone périphérique pénétrée à partir de l'avant-poste de Saguenay contient un potentiel minier, hydroélectrique, éolien, forestier et récréotouristique considérable. On peut dessiner sur la carte du Québec une véritable couronne d'avenir entre Chibougamau et Manic V (figure 7.7) pour unir deux corridors de pénétration périphérique. Une autre couronne peut aussi être dessinée sur cette carte entre Caniapiscau et Labrador City, accroissant ainsi l'accessibilité à un vaste territoire à occuper.

Le deuxième axe permet l'interaction de Ville de Saguenay avec la Côte-Nord, en passant par Tadoussac. Cette côte du fleuve Saint-Laurent, maintenant accessible par la route jusqu'à Natashquan et bientôt La Romaine, représente un marché naturel pour les organisations privées et publiques de Saguenay qui œuvrent dans des spécialités absentes dans cette région. Pensons notamment à l'hôpital de Chicoutimi, aux géants de la consommation, aux services spécialisés aux entreprises, à l'Université du Québec à Chicoutimi, aux entreprises de construction. Ce marché périphérique s'avère considérable, tout en ayant un potentiel d'avenir fort intéressant pour le pôle Saguenay et les pôles secondaires tels que Baie-Comeau, Sept-Îles, Forestville.

Charlevoix représente le troisième axe d'interaction avec le centre urbain principal de Saguenay. Deux routes pittoresques permettent l'accès à cette région. Cet axe s'inscrit notamment très bien dans la planification d'un corridor touristique Charlevoix – Bas-Saguenay – Lac-Kénogami – sud du Lac-Saint-Jean. Il ouvre sur un marché trop peu exploité par les entreprises et les services publics du pôle Saguenay et des petits pôles tels que Saint-Siméon, Baie-Saint-Paul, La Malbaie et Tadoussac.

L'axe vers La Tuque représente la quatrième voie de rayonnement de la métropole Saguenay. Le corridor touristique peut ainsi déboucher vers la Mauricie en passant par le Lac-Bouchette. Aussi, cette zone de la Haute-Mauricie recèle un potentiel considérable pour les entreprises de Ville de Saguenay, Roberval et Lac-Bouchette.

15. Économiste autrichien qui a fait sa carrière à l'université de Harvard.

Finalement, la carte nous permet de voir l'axe des Laurentides qui conduit vers l'agglomération de Québec. Cet axe permet de relier l'agglomération de Saguenay au système urbain de la vallée du Saint-Laurent. Les flux qui y circulent alimentent les effets d'attraction et de diffusion de Québec et de Montréal. Au regard des flux de matières premières, de biens, de services et de monnaie, nul doute que les échanges véhiculés sur cet axe sont inégaux, en favorisant les plus gros centres urbains. Cette inégalité des échanges en faveur de Québec sera accentuée par l'amélioration de la fluidité sur la route 175, à moins que des outils appropriés soient mis en œuvre au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour limiter les fuites hors des circuits économiques.

CONCLUSION

Le Saguenay historique nécessite impérativement un concept général pouvant guider l'occupation, l'aménagement et la valorisation durable de son territoire incluant à part entière les régions du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord ainsi qu'une partie de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord du Québec. Suivant les plans locaux de développement, les plans d'urbanisme des municipalités, les schémas d'aménagement des MRC et les plans stratégiques élaborés à l'échelle régionale, un tel concept opérationnel s'avère tout à fait possible. Il demande d'abord une vision d'ensemble des enjeux territoriaux, élaborée par et pour les concepteurs, vision d'ensemble qui doit considérer et respecter tous les détails, y compris évidemment tous les lieux et milieux.

Pour ce faire, nous venons de présenter d'une manière générale les principales formes territoriales qui deviennent, dans une première esquisse, les composantes de base pour asseoir la réflexion collective des experts dans un esprit d'apprentissage et de conceptualisation opérationnelle pour assurer l'occupation du vaste territoire périphérique qui s'étire vers le nord. Sur cette base, les acteurs doivent relever le défi de la poursuite des travaux selon un échéancier court et un horizon plutôt long, soit 2025.

CHAPITRE

8

Bâtir une communauté apprenante

À l'ère de l'économie du savoir, alimentée notamment par les nouvelles technologies informationnelles, l'innovation sous ses diverses formes et formules est recherchée partout sur la planète, qui devient progressivement un seul grand marché. Tous les pays, toutes les régions, toutes les localités désirent améliorer leur capacité d'innovation afin de s'insérer convenablement dans la dynamique économique, sociale et culturelle. Mais comme la plupart des facteurs socioéconomiques, l'innovation ne s'inscrit pas de manière uniforme sur le vaste espace. Des inégalités s'observent entre les lieux et entre les milieux en matière d'émergence de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux services, de nouveaux projets de développement.

À l'échelle mondiale, nous avons vu que les entreprises innovatrices se regroupent dans des territoires spécifiques, en zones métropolitaines, bien sûr, mais aussi en zones non métropolitaines. Certaines régions apparaissent plus innovantes et plus prospères que d'autres. De fait, des zones de production profitent des effets de proximité et sont particulièrement fertiles en nouvelles activités, nouveaux comportements, nouvelles méthodes de production, nouveaux projets structurants, tandis que d'autres, limitrophes, n'y arrivent pas et demeurent peu innovatrices. Certains groupes d'acteurs de l'innovation s'érigent en véritable « système structurant », alors que d'autres groupes d'acteurs demeurent éclatés, fragmentés, repliés sur eux-mêmes par la concurrence et les modalités de gouvernance.

En somme, l'économie mondiale contemporaine se caractérise par des disparités spatiales dans la capacité d'innovation des collectivités territoriales. Le fameux « effet territorial » semble jouer plus favorablement ici que là. Ainsi, dans la littérature scientifique, on relève que l'apprentissage collectif est le ciment de ces territoires prospères qui deviennent des « communautés apprenantes » ou de « *learning regions* ».

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, nul doute que l'avenir de cette collectivité doit être envisagé sous cet angle d'une « communauté apprenante » à construire. Nous verrons dans ce chapitre que des acquis considérables sont déjà bel et bien présents à cet égard, sans toutefois que l'innovation soit suffisamment présente. Une proposition formelle de démarche cognitive sera offerte afin que la collectivité œuvre encore plus systématiquement vers la finalité de l'innovation sous ses diverses formes économiques, sociales, culturelles, politiques et administratives. De fait, un projet ambitieux de « communauté apprenante » sera proposée concrètement dans ce chapitre, agissant comme deuxième grande composante d'un projet de collectivité à l'horizon 2025 pour la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

8.1. LE TERRITOIRE APPRENANT PAR SES CHAMPS D'INTERACTION

Dans la littérature scientifique, déjà une riche terminologie est utilisée pour saisir cette dimension territoriale de l'innovation. Certaines écoles, comme celle du GREMI (Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs), ont consacré l'expression « milieu innovateur » qui évoque bien la trilogie territoriale : « interaction – apprentissage – innovation » (point 6.8). Puisque l'analyse de ce phénomène nous amène à expliquer les effets de cohésion, de fertilisation, de travail collectif, les efforts de modélisation recourent souvent au libellé fort évocateur « systèmes territoriaux d'innovation et de production ». Au-delà du vocabulaire et des formules, il demeure que les territoires se voient offrir par la recherche scientifique très actuelle un rôle important dans les processus contemporains d'innovation fertilisée par un ensemble d'acteurs spécifiques en processus d'interaction et d'apprentissage.

Or, il n'est pas possible de jouer ce rôle partout ni avec la même intensité ; donc, il n'est pas si simple d'être un « territoire apprenant ». Ainsi, plusieurs territoires demeurent en reste, même si les efforts publics sont relativement présents. À cet effet, ce n'est pas seulement une question de conditions matérielles, comme la présence d'un port, d'une zone ciblée ou d'un parc industriel. Il ne semble pas non plus que la présence de conditions immatérielles comme un centre de recherche, un collège ou un institut de formation professionnelle soit suffisante, même si elle est nécessaire. Toutefois, dans la littérature, on relève que les conditions institutionnelles qui soutiennent l'apprentissage collectif des acteurs concernés seraient importantes pour assurer la qualité de l'interaction nécessaire au processus d'innovation à fertiliser par les détenteurs de facteurs.

D'une manière générale, la géographie économique de l'innovation fertilisée par l'interaction et l'apprentissage collectif n'est évidemment pas très simple à établir. Les méthodes classiques en analyse urbaine et régionale, basées sur la concentration (ville), sur le rayonnement d'un centre urbain (région économique) et sur la solidarité entre les acteurs (communauté), sont ici d'un recours certes utile, mais limité. Il faut bien le constater, la méthodologie fait défaut actuellement pour découper dans l'espace global d'un pays ou d'un État les territoires dessinés par l'interaction et l'innovation. D'autant plus que cet espace global s'avère *a priori* déjà quadrillé par le découpage d'aires de gestion (département, comté, canton, région…) et d'aires statistiques dont les représentants désirent certes être associés au soutien à l'innovation. Ces aires officielles, dont les acteurs sont souvent bien volontaires, ne correspondent cependant pas nécessairement aux réels champs d'interaction générateurs d'innovation.

Dans cet esprit de découpage et de classification, quelques exercices importants furent effectués, notamment afin de saisir les réseaux, les alliances, les transactions, les flux d'informations. Certains résultats, même limités, sont fort utiles pour comprendre la dynamique de soutien territorial à l'innovation. On sait que la proximité entre les acteurs et la contiguïté entre les établissements ou unités facilite les échanges. Le rôle de la confiance et de la réciprocité fut notamment bien mis en évidence. La mobilité des compétences entre les organisations et entre les entreprises fut aussi mesurée pour démontrer son effet sur l'innovation. En outre, des essais furent effectués avec un certain succès pour saisir les phénomènes du « cumul territorial de savoir-faire » et des progrès de l'apprentissage collectif.

En somme, plus de deux décennies d'efforts de recherche empirique réalisée un peu partout sur la planète ont produit des résultats pertinents quoique relativement limités à propos du soutien territorial à l'interaction et à la fertilisation de l'innovation. Cela s'explique évidemment par le caractère complexe du phénomène étudié, mais surtout par les limites effectives des instruments de mesure dont disposent les sciences sociales pour saisir les divers flux qui favorisent l'innovation. Ainsi, nous mesurons assez bien les stocks aux échelles micro et macro, mais nous n'arrivons pas à bien saisir les flux qui structurent les relations entre micro-unités (acteurs) dans la construction du macrosystème (territoire). Nous disposons cependant d'un vocabulaire enrichi par des attributs souvent mal définis sur les territoires tels que la densité, la connectivité, la transitivité, la fluidité ou la plexité.

Malgré tout, l'identification générale des zones pertinentes qui circonscrivent un champ d'interaction à saisir et à formaliser pour cibler l'intervention publique a progressé. Les statistiques officielles nous permettent tant bien que mal de saisir les concentrations d'activités innovatrices, en particulier les statistiques sur l'emploi et sur les entreprises. On pointe ainsi : une grappe de PME dans un secteur ; une filière de production territorialisée ; un groupe d'entreprises dynamiques autour d'un donneur d'ordres ; un complexe industriel ; un bassin de main-d'œuvre spécialisée ; un ancrage territorial de savoir-faire traditionnel. Au Québec, ces zones pertinentes à identifier émergent d'abord dans un contexte spatial mouvant.

8.2. LES NOUVELLES FORMES TERRITORIALES ÉMERGENTES AU QUÉBEC

Nous avons vu au point 7.4 que l'espace Québec ne contient pas de véritable zone industrielle dense, si ce n'est le district de la fourrure à Montréal et celui du meuble dans Maskinongé. Mais, depuis quelques décennies déjà, les observateurs de l'espace québécois considèrent l'émergence de formes territoriales spécifiques autres que les centres urbains petits et grands ainsi que les découpages territoriaux tels que les régions et les MRC (municipalités régionales de comté). Ainsi, nul doute que l'ensemble urbain québécois, étendu et discontinu, révèle à l'observation et à l'analyse plusieurs sous-systèmes distincts dont la polycentrie du Centre-du-Québec, l'oasis du Saguenay–Lac-Saint-Jean, la quadricentrie de l'Abitibi, la polycentrie linéaire de la Côte-Nord…

En outre, mis à part les corridors traditionnels de pénétration périphérique en faufil le long des rivières et des infrastructures de transport, plusieurs de ces formes linéaires apparaissent de plus en plus clairement ailleurs sur l'espace québécois : corridor des Laurentides ; corridor beauceron longeant la Chaudière ; corridor industriel Alma–La Baie ; corridor de la Basse-Mauricie ; corridor côtier du Bas-Saint-Laurent. Ces aires socioéconomiques distinctes, bien identifiables à l'analyse, débordent des découpages formels correspondant aux échelles territoriales officielles, soit les municipalités, les MRC, les régions. Elles s'y superposent tout simplement. Elles s'ajoutent, par ailleurs, aux zones spécialisées traditionnelles telles que les parcs, réserves, ZAT (zone d'autonomie temporaire), ZEC (zones d'exploitation contrôlée), etc.

Qui plus est, l'observation attentive de la dynamique spatiale du Québec nous amène à constater l'affirmation claire de zones particulières d'activités économiques et d'innovations dans les grands secteurs du primaire, du secondaire, du tertiaire et de quaternaire. Le tableau 8.1 propose une classification de ces zones économiques spécialisées qui épousent de nouvelles formes territoriales sur l'espace Québec. Soulignons notamment le « croissant manufacturier » localisé dans le sud-est québécois, qui renferme près de 80 % des activités manufacturières du Québec.

Toutes ces formes territoriales qui s'affirment distinctement et transversalement par rapport aux aires formelles sous l'angle politique et administratif (municipalités – MRC – régions) représentent un phénomène général fort stimulant pour la réflexion de nature géoéconomique appliquée à l'espace Québec, une réflexion qui possède une pertinence à la fois scientifique et sociale. La problématique de l'occupation du territoire québécois s'en voit enrichie, sans toutefois être complète évidemment.

Dans le contexte particulier du Saguenay–Lac-Saint-Jean, la construction d'une « communauté apprenante » à part entière pour cette région se voit nécessairement confrontée à de nouvelles formes territoriales pertinentes qui s'affirment sous l'angle de l'innovation et de la production. Mentionnons à cet égard la présence d'au moins quatre découpages qui se doivent d'être respectés par les stratèges et les acteurs (point 6.1). Il s'agit de la Vallée de l'aluminium accompagnée de ses efforts publics actuels de « *clustering* » ou de cohésion dans ce secteur, du corridor industriel Alma–

Tableau 8.1
Quatre types de zones économiques émergentes sur l'espace Québec

Primaire ▪ Agricoles de plus en plus ciselées ▪ Forestières : boréales ▪ Minières : amiante, fer, cuivre… ▪ Maritimes : crevettes, pétoncles… ▪ Hydroélectriques ▪ Éoliennes ▪ Tourbe, bleuets, pommes…	Secondaire ▪ Technopole agroalimentaire St-Hyacinthe ▪ Technoparcs ▪ Vallée de l'aluminium ▪ Corridor de la Beauce ▪ District de Maskinongé ▪ Technopole Vallée Mauricie ▪ Croissant manufacturier
Tertiaire ▪ Rues principales traditionnelles ▪ Boulevards d'accès central ▪ Boulevards périurbains ▪ Mégacarrefours périurbains	Quaternaire ▪ Cité du multimédia ▪ Cité de l'optique-photonique ▪ Corridor des Laurentides ▪ Phytogénétique de la Côte-Nord ▪ Complexes récréotouristiques ▪ Complexes de la santé ▪ Aires des franges urbaines

La Baie qui comprend la majorité des producteurs industriels régionaux, du pôle de Saguenay qui concentre une importante masse d'acteurs, ainsi que du vaste territoire historique de Saguenay, appelé communément « pays de Saguenay » ou « royaume de Saguenay ». Ce dernier représente la véritable aire de rayonnement de plusieurs services supérieurs spécialisés et localisés dans le pôle Saguenay. On constate ainsi que la communauté apprenante à bâtir ou à renforcer à l'échelle de la région se doit de considérer d'autres territorialités de l'innovation dans un esprit de cohésion des objectifs, des priorités et des actions de soutien à l'apprentissage collectif.

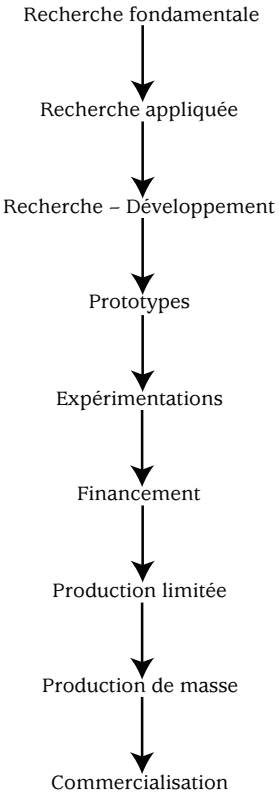
8.3. L'INNOVATION MOTRICE

L'innovation représente, on le sait, le moteur de la dynamique socioéconomique contemporaine. La science économique admet cette vérité depuis une cinquantaine d'années, avec réticence au début puisque la théorie keynésienne dominait la réflexion sous l'angle de l'équilibre macroéconomique recherché, mais progressivement ensuite au fil de l'entrée de nos sociétés dans un nouveau grand cycle économique mu principalement par l'innovation à base de technologie informationnelle. À l'ère de l'économie du savoir, la compétitivité des entreprises et des nations passe par l'innovation sous la forme de nouveaux procédés de production, de nouveaux produits, de nouveaux services,

de nouveaux marchés. En ce sens, la politique publique s'oriente vers la mise en place des principales composantes matérielles, immatérielles et institutionnelles susceptibles de soutenir cette volonté générale d'innovation.

Le modèle explicatif classique de l'innovation associé à Joseph Schumpeter[1] adopte une forme linéaire (figure 8.1) dans l'illustration de la disposition des relations entre les divers segments du processus de production innovateur ; celui-ci est envisagé telle une séquence d'étapes distinctes, effectuées séparément, mais en filiation. Différents segments d'une filière productrice d'innovation sont ainsi considérés.

Figure 8.1
Modèle linéaire classique de l'innovation



1. Samson Bélair/Deloitte et Touche (2005), « Profil de la recherche au Saguenay–Lac-Saint-Jean », rapport final / Conférence régionale des élus, Jonquière, CRÉ, 1 cédérom.

Selon cette conception schumpétérienne, on considère deux impulsions fondamentales qui agissent pour stimuler les relations intersegments et le processus d'innovation. Il s'agit d'abord de l'impulsion de nature technologique qui agit en amont ; ensuite, un deuxième type d'impulsion de nature mercantile se situe en aval de la filière. Encore faut-il que ces impulsions soient au rendez-vous. C'est pourquoi, dans cet esprit, les gouvernements interviennent généralement en amont de la filière, soit dans la recherche fondamentale, tout en laissant aux forces du marché le soin de stimuler le reste de la filière de l'innovation à partir de l'autre extrémité. En considérant la présence *a priori* de ces deux grandes forces impulsives, il s'agit de s'assurer que les divers segments de la filière sont présents et actifs pour qu'une société ou une collectivité devienne innovatrice.

Ainsi conceptualisée, l'innovation apparaît généralement autour des grands laboratoires de recherche, des services supérieurs spécialisés et des sièges sociaux des grands donneurs d'ordres, localisés majoritairement dans les grands centres urbains. Une fois mis au point, les nouveaux produits, services et procédés de production se diffusent par la suite dans la périphérie. À cet effet, différentes modalités de diffusion furent proposées, testées et validées, dans les années 1960 et 1970, notamment la diffusion radiale en tache d'huile par couronnes successives autour des centres urbains et celle de nature hiérarchique, descendante, à partir des grands centres urbains directement vers les centres secondaires, tertiaires et quaternaires.

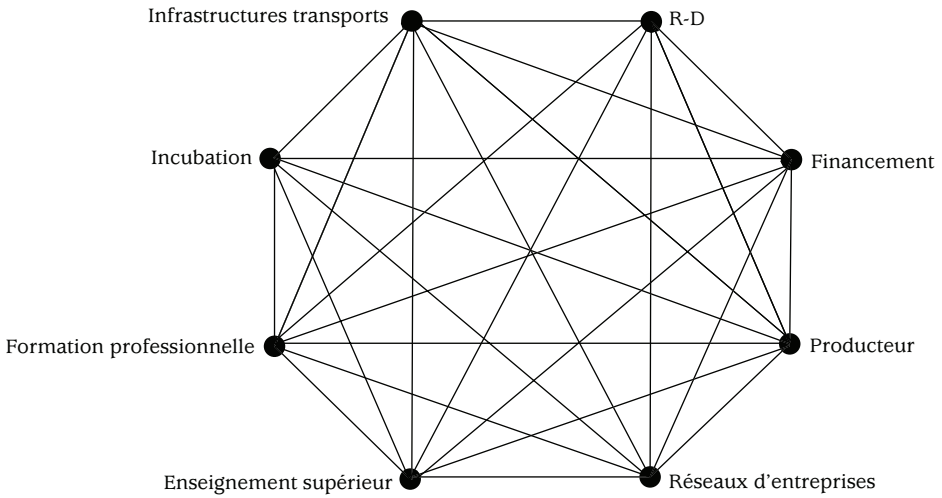
Aussi valable qu'il soit, ce modèle linéaire ne possède pas un caractère universel dans le contexte contemporain où l'innovation est généralisée à l'ensemble des activités économiques, sociales et culturelles. De très nombreux cas d'exceptions apparaissent à l'observation et à l'analyse. En réalité, on a démontré le caractère beaucoup plus complexe que simplement linéaire du phénomène de l'innovation. Ainsi, deux caractéristiques du modèle classique de l'innovation sont désormais questionnées de front en bénéficiant de faits très révélateurs, soit la linéarité amont-aval du processus ainsi que les modalités de diffusion.

En fait, un nouveau modèle général de nature « interactive » explique de plus en plus les processus de l'innovation. La figure 8.2 permet à cet effet d'illustrer les huit principales composantes ou fonctions de ce modèle : l'enseignement supérieur, la R-D, la formation professionnelle, les mécanismes d'incubation d'entreprises, les services de financement, les infrastructures de transport et de communication, les entreprises industrielles (producteurs) et les réseaux d'entreprises.

8.4. LE SOUTIEN TERRITORIAL À L'INNOVATION AU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, nous avons noté que ces grandes composantes de l'innovation sont présentes en quantité et en qualité dans cette région.

Figure 8.2
Principales fonctions reliées au processus d'innovation



Pour la fonction enseignement supérieur, quatre cégeps et l'Université du Québec offrent une gamme étendue de services d'éducation à plusieurs niveaux, du pré-universitaire au troisième cycle universitaire. L'UQAC, et les cégeps dans une moindre mesure, comprend également (en son sein ou comme antennes) un bon nombre de cellules de recherche qui adoptent diverses formules plus ou moins ouvertes avec leur milieu de localisation. Notons en outre que le secteur privé ainsi que les agences gouvernementales participent aussi activement aux efforts associés à l'enseignement supérieur (stages, mentorat..) et à la recherche.

Il est pertinent de relever qu'au cours des dernières décennies, la région a assisté à la montée en importance de la R-D dans le contexte de l'affirmation de l'économie du savoir. Des centres furent érigés ici et là, certains plus concernés par la recherche fondamentale et d'autres visant explicitement le transfert de savoir-faire nouveaux vers le milieu. De plus, certaines entreprises se sont spécialisées dans l'expérimentation, dans le montage de prototypes et dans le développement de nouveaux produits ou de nouvelles méthodes de production. Plusieurs créneaux d'excellence s'affirment à cet effet dans la région, notamment l'aluminium, le givrage atmosphérique, les sciences de la santé, la forêt, les ressources minérales, les arts, l'étude des populations. Alors que les données de Statistique Canada statuaient en 2001 que 2 360 individus œuvraient d'une manière ou d'une autre en R-D au sein de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Chicoutimi-Jonquière et dans l'agglomération de recensement (AR)

d'Alma, une étude[2] plus récente discrimine davantage en situant plus précisément ce personnel de recherche à 639 personnes. Comme on peut le voir, une masse relativement importante de ressources humaines s'avèrent bel et bien présente pour former cette rubrique de la R-D au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

En matière d'infrastructures de transport et de communication, la région compte deux ports en eau profonde, un réseau de routes fluides dont celle de Alma–La Baie qui possède quatre voies divisées, des aéroports dont celui de Bagotville ainsi qu'un important réseau ferroviaire. Mis à part ce réseau ferroviaire qui sert bien l'exportation, plusieurs routes relient cette région avec l'extérieur, soit en direction de la capitale, Québec (route 175), ou d'autres régions comme la Côte-Nord, le Nord-du-Québec, Charlevoix, la Mauricie.

La fonction associée à l'incubation d'entreprises concerne divers types d'appuis aux différentes phases de développement d'une activité économique, notamment industrielle : prédémarrage, démarrage, consolidation. Plusieurs organisations jouent un rôle important à cet effet, notamment les agences de développement, la société des fabricants régionaux, la société commandite PLURICAPITAL et certains réseaux d'affaires. Mais, en général, on associe cette fonction à un bâtiment spécifique qui loge des entreprises reconnues pour leur caractère novateur. Le Carrefour de la nouvelle économie s'inscrit parfaitement en ce sens d'incubateur. Il en est de même pour le Centre des hautes technologies qui est abrité par le Cégep de Jonquière.

Les réseaux d'entreprises traditionnels ou plus modernes assument aussi une fonction importante dans les processus d'innovation, ne serait-ce que pour les nouvelles combinaisons d'informations qu'ils permettent. Soulignons notamment les chambres de commerce ainsi que les divers regroupements et clubs d'entrepreneurs qui effectuent du dépistage tout en favorisant les contacts d'affaires. Les agents de développement des CLD (centres locaux de développement) et des SADC (société d'aide au développement des collectivités) jouent aussi, à travers leurs multiples tâches, un rôle bénéfique pour les activités économiques en favorisant le réseautage.

Au regard de la formation professionnelle, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'est pas dépourvue non plus. Elle possède d'abord quatre cégeps qui offrent ensemble une cinquantaine de programmes, dont certaines spécialités comme la musique, les arts et technologies des médias, le pilotage, la gestion des exploitations agricoles, le génie métallurgique. Cette fonction de formation est aussi assumée par les centres d'emploi, autant fédéraux que provinciaux, pour une grande variété de métiers et de professions.

Au plan du financement, les banques et les institutions financières jouent certes traditionnellement un rôle fondamental. S'est ajouté dans la région récemment un ensemble de Fonds de financement de projets à risque plus ou moins élevé. En outre, certaines organisations jouent un rôle fondamental sur ce plan, notamment la société

2. M.-U. Proulx (2006), « L'appropriation, clé de la décentralisation », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.

en commandite PLURICAPITAL et certains réseaux d'affaires. Le point 3.7 nous offre une description de ce secteur. Nous avons vu par ailleurs qu'une demande importante pour un mégafonds a été soumise par des experts du financement des entreprises industrielles régionales.

Finalement, les producteurs régionaux constituent aussi une composante importante dans le soutien à l'innovation. On sait que les grandes entreprises comme Alcan, Abitibi-Consol et Agropur s'avèrent fortement innovatrices en exploitant des technologies et des techniques issues des grands laboratoires de R-D localisés partout sur la planète. Elles participent inévitablement à créer un climat propice à l'innovation dans la région, notamment auprès de leurs fournisseurs desquels elles réclament qualité et prix. Les PME représentent aussi des acteurs importants de l'innovation, en particulier évidemment les entreprises comme STASS dont la mission première consiste à mettre au point des produits et des services innovateurs.

8.5. LE RÔLE DE LA CONCEPTION

Le modèle interactif de l'innovation présenté ci-dessus illustre en substance le rôle central et primordial de la conception des innovations qui découle de la perception qu'ont les acteurs des occasions du marché, en lien avec les possibilités techniques dont ils disposent. Cette conception s'avère alors une fonction supérieure fondamentalement collective, relationnelle, dynamique, cumulative, cognitive et évolutive entre les divers acteurs concernés par l'innovation. À cet effet, il est souvent mentionné dans la littérature que la conception s'inscrit dans un contexte relationnel général où les normes de la hiérarchie et du marché jouent un rôle limité. De fait, les relations interactives qui participent à la conception d'innovations utilisent très souvent des mécanismes institutionnels intermédiaires, entre le marché et la hiérarchie.

Ainsi, l'innovation provient souvent d'une « fertilisation croisée » entre différents segments de la filière, en interaction créatrice, notamment pour capter la technologie et les besoins du marché dans le processus de conception de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux projets de développement. Les étapes ou segments intermédiaires figurant dans le modèle linéaire seraient alors très importants, voire essentiels. Mais la linéarité du processus de production innovatrice fait alors place à un jeu relationnel de créativité et de conception, composé de retours, de sauts derrière, devant ou sur place, où l'apprentissage collectif des acteurs concernés devient central.

Dans cette optique d'interaction et d'apprentissage collectif, le territoire lui-même semble jouer en de nombreux endroits, souvent relativement périphériques aux grands centres urbains, un rôle de creuset pour favoriser la fertilisation croisée entre les acteurs et les segments de la filière de l'innovation. Nous avons vu à cet effet que les exemples de succès territoriaux sont nombreux un peu partout sur la planète. En réalité, dans

cette nouvelle modélisation du processus de l'innovation, le territoire plus ou moins périphérique se voit doté non seulement du traditionnel rôle de captage des grandes impulsions (technologies – marché) principalement issues des grands centres urbains, mais aussi d'un rôle central de conception grâce à l'interaction favorisée par la proximité entre les acteurs qui détiennent les facteurs et qui œuvrent aux diverses fonctions (figure 8.2).

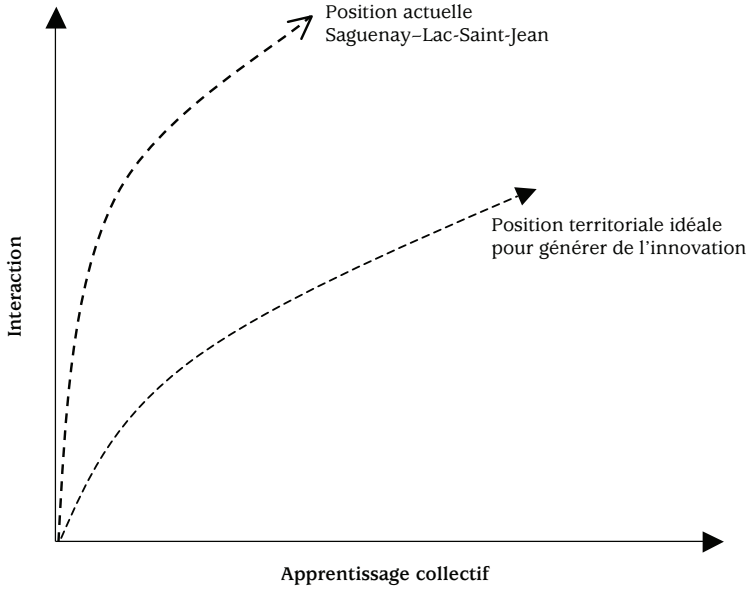
8.6. L'APPRENTISSAGE AU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN

Le modèle le plus simple et le plus explicite pour saisir, comprendre, analyser et même prévoir l'innovation générée par l'apprentissage collectif sur un territoire comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean est, à notre avis, celui de Denis Maillat. Selon ce spécialiste, la dynamique d'apprentissage territorial est alimenté par la qualité de l'interaction au sein d'un collectif d'acteurs qui détiennent généralement d'abord une culture technique reliée à un processus de production et ensuite une logique d'organisation qui peut engendrer une forte cohésion dans un esprit d'effets système. Ainsi, deux axes de la modélisation apparaissent fondamentaux dans la fertilisation de l'innovation sur un territoire, soit l'interaction et l'apprentissage collectif (figure 6.6). La trajectoire idéale que nous illustrons sur la figure 8.3 permet de fertiliser l'apprentissage collectif et de hausser le degré d'innovation.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, deux types d'interaction sont saisissables par nos mesures. D'abord, il existe une interaction institutionnalisée sous la forme de la concertation largement utilisée dans le secteur public et collectif depuis quelques décennies comme modalité de régulation et d'équilibre. Une véritable construction institutionnelle a eu lieu à deux échelons distincts, qui se perpétue actuellement par la mise en œuvre de commissions sectorielles, de comités, de conseils et d'associations accréditées ou du moins reconnues comme représentatives de la société civile organisée. Avec ces multiples et diverses instances de concertation locale et régionale, il s'agit d'un système d'interaction officielle associée à la démocratie participative qui s'est étendue d'une manière extensive dans sa volonté d'organisation régionale. Nous avons vu au point 3.22 qu'un bon degré de sédimentation institutionnelle caractérisait cette concertation régulatrice officielle et devait être questionnée au regard de sa capacité réelle de générer de l'innovation.

Il existe ensuite quatre grands types de mécanismes d'interaction (point 5.10) plus reliés entre eux et dédiés plus ou moins à l'enjeu de l'innovation ; il s'agit des regroupements, des réseaux, des petits événements et des catalyseurs. Très nombreux et mesurés dans leur dynamisme, ces mécanismes d'interaction représentent la relève à la concertation régulatrice, relativement conservatrice, car ils nourrissent en principe le processus d'apprentissage collectif devant conduire à l'innovation sous ses diverses formes. Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, nous avons noté que les réseaux et les catalyseurs

Figure 8.3
Interaction, apprentissage collectif et innovation dans la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean

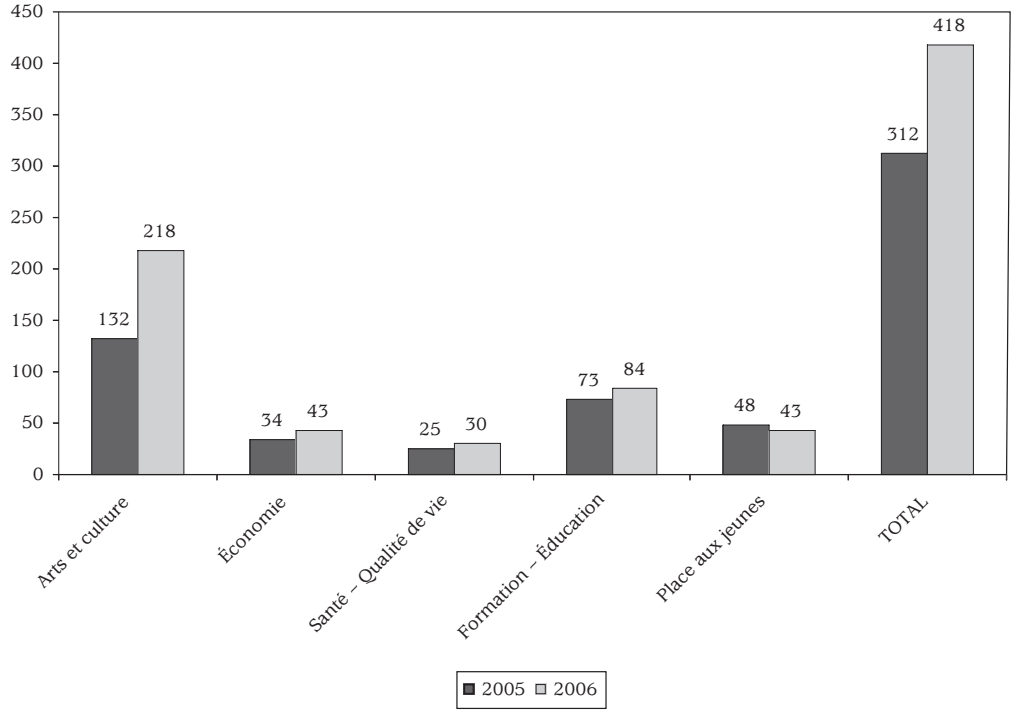


sont particulièrement dynamiques, alors que les petits événements se multiplient. En effet, nos observations récentes nous permettent de constater une croissance importante de leur nombre, organisés dans la région en 2006. La figure 8.4 illustre bien que les arts et la culture, l'économie, la santé, la formation-éducation représentent à cet effet des catégories en progrès d'interaction.

En somme, les interactions ne font pas défaut dans cette région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, du moins sur le plan quantitatif.

Or nos diagnostics sur l'innovation générée par les entreprises (point 3.8) et ceux associés aux projets structurants de développement régional (chapitre 4) démontrent que cette région n'est pas suffisamment innovatrice, beaucoup moins que ne le nécessite l'entrée de cette collectivité dans le nouveau cycle économique structurel inévitablement associé à l'économie du savoir. En réalité, nous illustrons sur la figure 8.3, la trajectoire réelle estimée de la courbe de l'innovation. De fait, elle est plus interactive et moins cognitive que la trajectoire idéale. Force est de constater que l'équilibre qualitatif de l'interaction à la base de la fertilisation de l'apprentissage ne semble pas présent dans le contexte actuel du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Le processus d'innovation n'est ainsi pas optimal.

Figure 8.4
Comparaison entre les petits événements répertoriés dans le *Bulletin régional* en 2005 et ceux répertoriés en 2006, Saguenay–Lac-Saint-Jean



Source : Compilation dans Bulletin régional ; traitement CRDT, UQAC.

Dans l'esprit du concept opérationnel de la communauté apprenante, le Saguenay–Lac-Saint-Jean doit à l'évidence chercher des moyens pour rendre plus qualitative et plus cognitive cette interaction si présente en quantité. Il s'agit là non seulement d'une condition institutionnelle *sine qua non* déduite du modèle théorique ayant clairement une lacune opérationnelle dans cette région, mais aussi d'un devoir collectif sur un territoire si bien doté à la base, mais insuffisamment innovateur, alors que les besoins à cet égard deviennent si importants.

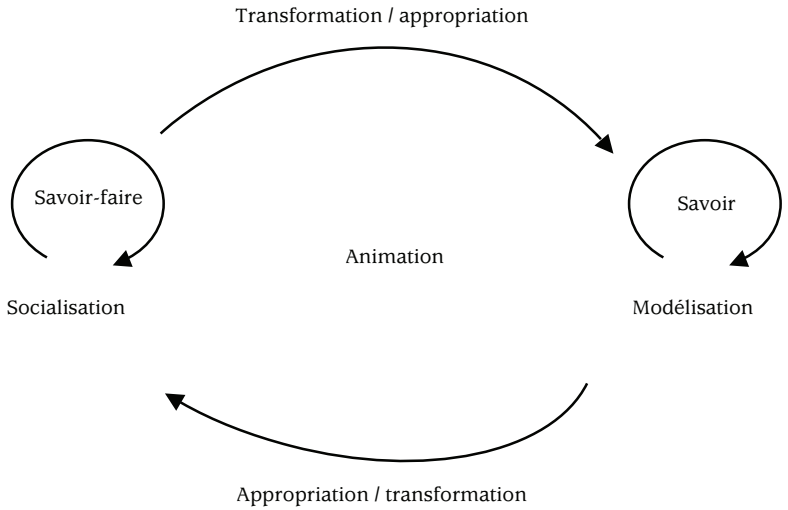
8.7. LA MULTIPLICATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

Au point 3.15, nous avons élaboré un diagnostic sur le capital de créativité localisé dans les principales agglomérations de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean à partir de la définition de la « classe créatrice » offerte par le spécialiste des « *learning regions* »,

Richard Florida. Ainsi, nous avons constaté qu'en comparaison des agglomérations similaires, le capital de créativité de Ville Saguenay était tout à fait à la hauteur d'une ville (et d'une région) qui désire s'inscrire positivement dans l'économie du savoir. En examinant de plus près cette classe créatrice au Saguenay–Lac-Saint-Jean au point 6.8, nous avons proposé un scénario « milieu innovateur » composé de mesures pour dynamiser ce capital par l'entremise de l'interaction, de l'apprentissage collectif et de la fertilisation de l'innovation. Ainsi, la courbe d'innovation au Saguenay–Lac-Saint-Jean (figure 8.3) se présenterait éventuellement plus près de l'idéal d'une « communauté apprenante ». Nous revenons ici sur cet enjeu afin de préciser les actions concrètes qui doivent, à notre avis, être menées impérativement dans cette région en désir d'innovation.

Ces actions proposées concernent la mise sur pied extensive et systématique de « cercles de créativité » (figure 8.5). Ces cercles sont tout simplement des groupes de discussion de taille réduite où les participants recherchent ensemble des solutions concrètes et innovatrices à une problématique quotidienne qui les touche. Ils doivent réunir entre 6 et 12 individus qui participent sur une base volontaire, en répondant généralement à une sollicitation pour une rencontre formelle. Ces participants se rencontrent ensuite sur une base régulière (deux fois par mois) mais limitée dans le temps afin de tester rapidement les solutions ciblées et analysées dans leur faisabilité multicritère à long terme. Les cercles de créativité d'une communauté apprenante sont généralement de nature interorganisationnelle ou interentreprise, largement interfonctionnelle et souvent intersectorielle.

Figure 8.5
Cercles de créativité



Pour être créatifs, les participants doivent d'abord être concernés et intéressés par l'enjeu traité en groupe. Ils doivent se montrer ouverts aux changements, aptes à se remettre en question et indulgents à l'égard des opinions opposées à leur propre vision ou perception. L'optimisme et l'ouverture d'esprit sont requis. En outre, les participants doivent posséder les connaissances et compétences indispensables pour traiter de la problématique et tenter d'y trouver des solutions innovatrices. Le cercle de créativité mobilise l'intelligence collective par le mélange dosé d'expertises provenant de divers acteurs. L'objectif est très clair : traiter un enjeu collectif en utilisant diverses expertises, notamment des savoir pointus et des savoir-faire spécifiques, afin d'éclairer la problématique pour trouver une solution créative et éventuellement une action innovatrice.

Au centre du cercle de créativité se trouve un animateur ou une animatrice dont le rôle principal est d'assurer son bon fonctionnement. Entre autres, l'animateur alimente la discussion et l'oriente vers la recherche de solutions pour éviter aux participants de s'éloigner du thème de la rencontre. De plus, il encourage les gens à parler en veillant à ce que tous puissent soumettre leurs commentaires et leurs opinions. L'animateur ne prend aucunement position lors des discussions ; il ne participe pas non plus à la prise de décisions quant au choix des solutions à privilégier pour la résolution d'un problème. Toutefois, il dirige le choix des participants vers des solutions concrètes qui sont réalisables dans un délai raisonnable. Afin de maintenir le bon fonctionnement du cercle de créativité, l'animateur doit posséder une connaissance approfondie de certains outils de travail et de méthodes à suivre. Il doit ensuite transmettre cette connaissance aux participants. Finalement, il doit connaître les individus qui participent au cercle afin de créer un climat de confiance favorable au partage des idées.

Signalons que l'animateur joue un rôle clé dans le fonctionnement du cercle de créativité puisqu'il sélectionne les participants, choisit les thèmes à discuter et assure le suivi des réunions par la rédaction d'un procès-verbal. En somme, l'animateur organise les réunions (dates, heures, ordres du jour), guide la réflexion collective en proposant les méthodes adaptées, tient à jour le carnet de bord, veille à la libre expression de chacun dans le groupe en tenant compte des individualités, détecte les sources possibles de conflit, répartit les tâches en fonction des goûts et des aptitudes des participants. Il est donc tout à la fois le guide du travail et le régulateur du groupe pour, en fin de compte, favoriser sa créativité.

Dans une région comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean, les enjeux pour mobiliser les acteurs au sein d'un cercle de créativité sont nombreux *a priori* (tableau 8.2). Les problèmes communs, ou à résoudre en commun, abondent. Multiples aussi sont les occasions à saisir, les menaces à contourner, les faiblesses à renforcer, les forces à exploiter. Les diagnostics contenus dans les plans corporatifs, locaux, sectoriels, régionaux font état d'une panoplie d'enjeux qui nécessitent créativité et innovation dans les solutions et actions à mettre en œuvre. En réalité, un service de veille attentive pourrait permettre à la région de se doter continuellement de thèmes pour animer des cercles de créativité.

Tableau 8.2
Dix exemples d'enjeux pour des cercles de créativité

- Le marché intérieur des fromages du terroir régional
- La rétention des créateurs à Ville Saguenay
- Le déficit démocratique local
- Le marketing intégré de l'hiver
- L'intégration dans l'agriculture
- Les marchés futurs de l'architecture
- L'enjeu de l'énergie solaire
- La réciprocité dans la grappe aluminium
- La multifonctionnalité des chemins forestiers
- Le marché régional de la culture

Une telle veille des problèmes, des faiblesses, des forces, des menaces et des occasions à considérer pourrait être effectuée par l'entremise d'un « portail fédérateur » des divers sites et portails présents sur le territoire régional. Le portail actuel de Vision 2025 (<www.uqac.ca/vision2025>) représente dans cet esprit un parfait exemple ainsi qu'un excellent départ. En étant bien branché sur son milieu et sur diverses sources extérieures d'information pertinente pour la région, un tel outil électronique sert déjà comme banque centrale pour le cumul et la réactualisation des contenus informationnels. À terme, il deviendra une mémoire pour la communauté apprenante et même un instrument de réflexion si nécessaire pour réajuster les stratégies et actions majeures au regard du développement local et régional. Cette réflexion sera particulièrement utilisée pour saisir et comprendre l'évolution de la communauté apprenante dans son application au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

CONCLUSION

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean nécessite un concept opératoire pour soutenir, par l'entremise d'une image évocatrice, mobilisatrice et rassembleuse, la convergence des multiples actions et des diverses stratégies en regard de l'innovation. En étant bien ancré dans les ressources humaines qui sont à la base de la créativité et de la fertilisation de l'innovation, le concept de « communauté apprenante » nous apparaît tout à fait pertinent. Il permet de miser sur l'interaction et l'apprentissage collectif par divers mécanismes déjà existants à renforcer ou inexistants à mettre sur pied. À cet effet, nous avons vu que de nouveaux modes d'interaction en émergence très actuelle renouvellent lentement mais sûrement les mécanismes traditionnels de démocratie participative devenus relativement sédimentés.

Parmi les nouveaux mécanismes d'interaction à mettre en œuvre dans la région, les « cercles de créativité » sont au cœur de la démarche pour bâtir une communauté apprenante. Basée sur le capital régional de créativité déjà existant, à actualiser et à

valoriser, l'animation de tels cercles ne représente pas une tâche très lourde, mais surtout délicate. Elle peut être en partie décentralisée au sein des instances actuelles d'animation et de promotion socioéconomique, tout en étant associée à la dynamique de communication et de circulation d'information qui se déploie dans les différentes sphères de la collectivité territoriale. L'animation de toute cette interaction conduisant à la créativité, à l'apprentissage et à l'innovation ne nécessite en fait qu'un pilotage bien articulé.

CHAPITRE

9

Animer un Forum territorial permanent

La troisième composante proposée dans le cadre du nécessaire projet de collectivité régionale 2025 pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean concerne les modalités d'organisation territoriale que certains analystes traduisent par le terme « gouvernance ». Au regard de la politique publique historiquement appliquée dans cette région, nous croyons plus approprié d'utiliser le terme « planification », car la région possède déjà une longue tradition et une praxis relativement riche dans la planification globale de son territoire.

En effet, mis à part la présence autochtone historique qui fut clairement accompagnée de vision, de stratégies, d'interaction et de prises de décisions à propos du « pays de Saguenay », le territoire fut structuré selon le plan et la gouverne de la Compagnie de la baie d'Hudson. Ensuite le territoire bénéficia d'un arpentage systématique et d'une véritable stratégie d'ouverture à la colonisation. Dans l'application de cette dernière, des paroisses furent fondées. Elles ont ensuite adopté une formule offerte par le régime municipal afin de prendre en charge certaines responsabilités publiques comme la voirie, la lutte contre les incendies et l'hygiène publique. Dans le même esprit, des commissions scolaires furent créées pour relever les responsabilités de l'enseignement primaire et secondaire, alors que certains conseils d'administration ont émergé pour la gestion de collèges et d'hôpitaux.

C'est ainsi qu'un domaine public local et régional fragmenté a ainsi rapidement pris forme en conséquence de la multiplication de ces petites structures publiques locales sur un très vaste territoire. La démocratie représentative et participative favorisée par ce type de gouvernance a inévitablement stimulé l'organisation en groupes,

associations et autres clubs d'une société civile déjà dynamique, ne serait-ce que sous l'angle de la coopération dont les petites structures se sont historiquement multipliées autour de besoins collectifs à satisfaire.

9.1. LA CONSTRUCTION INSTITUTIONNELLE DU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN

Au fil du temps, des agences gouvernementales régionales furent mises en place pour gérer des programmes des gouvernements supérieurs en utilisant divers découpages administratifs. En 1968, la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean fut institutionnalisée pour offrir une aire commune d'organisation et de cohérence au sein de laquelle des conseils sectoriels (santé, culture, environnement, tourisme…) ont été mis en place. Au tournant des années 1980, ce fut au tour des quatre territoires MRC (municipalité régionale de comté) d'être créés formellement à l'échelle supralocale afin d'exercer, par l'entremise d'agences spécifiques, des fonctions publiques (sécurité publique, emploi, développement…), en particulier l'aménagement du territoire pour lequel on responsabilisa le conseil MRC composé des représentants municipaux. La double construction institutionnelle d'un vaste domaine public à ces deux échelons fut complétée par des regroupements de services, des fusions de petites organisations, notamment municipales, scolaires et sanitaires, ainsi que la fusion en 2001 des trois principales agglomérations urbaines de la région, soit Saguenay, Alma et Dolbeau-Mistassini.

Comme nous l'avons décrit et analysé aux points 3.20 et 5.11, le domaine public Saguenay–Lac-Saint-Jean se présente aujourd'hui d'une manière très particulière, peu optimale à première vue, certes, mais efficace néanmoins sous l'angle de la gestion publique de biens, services et programmes gouvernementaux à la population, aux travailleurs et aux entreprises.

Les résultats atteints par ce vaste domaine public territorial qui fut institué au Saguenay–Lac-Saint-Jean sont d'abord observables au regard de l'appropriation collective de responsabilités publiques. Les champs sont nombreux à cet égard, notamment plus « traditionnels » tels que l'hygiène publique, les sports et loisirs, la santé, la culture, le communautaire, mais aussi plus « modernes » comme les complexes récréotouristiques, l'urbanisme, les infrastructures de transport, la prospection et l'incubation industrielle, les centres de R-D, les services spécialisés, les centrales hydroélectriques, etc. *A contrario*, certains champs attribués à la gouvernance territoriale furent investis par les autorités supérieures férues de normes nationales tout à fait valables, en érodant l'autonomie territoriale dans les affaires collectives comme l'éducation, la culture, la santé, les loisirs. La centralisation décisionnelle qui eut lieu fut accompagnée de la mise en place de directions régionales de ministères dotées de mécanismes d'écoute des besoins des clients, dont les conseils et commissions représentent l'exemple le plus probant.

À titre de vaste domaine public régional, le Saguenay–Lac-Saint-Jean s'avère ainsi bel et bien structuré par l'entremise de 208 organisations distinctes œuvrant à trois échelons territoriaux dans une quarantaine de secteurs, eux-mêmes inclus dans une douzaine de champs d'activité publique. Il s'agit d'une masse critique d'expertise régionale très considérable, avec plus de 20 000 ressources humaines ainsi qu'un budget de fonctionnement de 1,7 milliard de dollars en 2004. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, il s'agit aussi d'une force démocratique importante dans son ensemble puisque bénéficiant de 180 conseils d'administration dont le tiers est composé de personnes élues directement par la population, alors que le reste utilise largement les formules du collège électoral et de l'assemblée générale. Mis à part cette représentation de la population, plus de 700 groupes sociaux sont actifs bon an mal an dans la région.

Cette force publique et collective territoriale, en nombre et en variété, possède certes de nombreuses vertus démocratiques et économiques en dépit des problèmes, notamment l'essoufflement démocratique bien visible ainsi que les confrontations stériles de très nombreux intérêts corporatistes. Malgré l'évidence des lourdeurs administratives et des lenteurs décisionnelles, l'efficacité générale de la gestion publique apparaît évidente à l'analyse.

Au-delà de cette efficacité relative discutable et améliorable à la rigueur, de très importantes faiblesses existent fondamentalement dans ce domaine public régional, dont la principale réside dans ses difficultés générales à relever collectivement les défis reliés au repositionnement approprié de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean dans une économie globale devenue mondiale, mue par le savoir, la multiplication des échanges, l'émergence des valeurs environnementales, les bouleversements divers qui lui donnent un rythme rapide de changements que seuls les territoires ayant un bon degré d'innovation peuvent suivre convenablement. Ce repositionnement régional bénéficie pourtant de ressources particulières tout à fait évocatrices comme l'eau qui jaillit, les bleuets, le laboratoire de développement durable, le royaume, l'aluminium ; de telles ressources se transforment en spécialisations régionales, certes, mais pas en image unique et forte pouvant illustrer une vocation territoriale capable de mobiliser les démarcheurs et faire converger leurs actions vers des finalités en matière de marketing territorial.

Ainsi, le vaste domaine public mis en place jadis, bien que relativement efficace sous l'angle de la régulation sociale et de l'allocation rationnelle des ressources publiques, ne permet pas à ce Saguenay–Lac-Saint-Jean, pourtant unique au monde, d'actionner suffisamment les ressorts territoriaux nécessaires au repositionnement régional dans un nouveau cycle économique postindustriel plus adapté à la dynamique économique mondiale.

À la suite de nos diagnostics, tendances et analyses traités ci-dessus, les grandes faiblesses du domaine public régional au Saguenay–Lac-Saint-Jean peuvent être synthétisées en quelques points principaux.

D'abord, un haut degré de fragmentation et d'éclatement du pouvoir décisionnel et des responsabilités publiques, sans que des mécanismes institutionnels de coordination et de cohésion soient suffisamment présents, actifs et efficaces. Émiettés et saupoudrés, les moyens humains et financiers déjà limités deviennent inappropriés, sinon gaspillés, voire stériles.

À cet effet, le type de planification corporative appliquée au vaste domaine public par multiples petites pièces détachées permet certes une allocation plus rationnelle des ressources publiques, mais fort peu de globalité et de cohésion d'ensemble. Entre autres, il existe insuffisamment de coordination. Insuffisance, d'une part, de coordination verticale entre les trois échelons territoriaux. Et insuffisance, d'autre part, de coordination horizontale entre les organisations sectorielles sises à chaque échelon. Tout cet éclatement des planificateurs, des plans et des stratégies, en manque de coordination, limite évidemment la mise en œuvre d'actions régionales globales vigoureuses.

En conséquence, l'appropriation collective de responsabilités publiques en regard des services supérieurs[1] ainsi que de leviers de développement régional demeure très faible, trop faible pour une région qui nécessite une affirmation forte et continue sur l'échiquier continental et planétaire. Cette faiblesse générale s'inscrit par ailleurs dans un contexte général de centralisation du contrôle vers Québec et Ottawa, deux capitales qui interviennent sans coordination de leur politique territoriale, surtout pas dans un esprit de soutien au régionalisme, ne serait-ce que par des incitatifs bien ciblés.

En réalité, la gouvernance et la planification régionale très éclatée du Saguenay–Lac-Saint-Jean sont inadéquates. Un nouveau modèle de cohésion est à inventer.

9.2. LES MODÈLES OFFERTS PAR LA LITTÉRATURE

Quel est le mode de gouvernance idéal pour le domaine public Saguenay–Lac-Saint-Jean ? Si cette question s'avère pertinente, la véritable question concerne plutôt le mode de gouvernance régionale qui est applicable dans le contexte institutionnel actuel, ou encore la manière dont il faut s'y prendre pour faire cheminer les acteurs de cette région vers de nouvelles modalités de gouvernance plus optimales. Car devant les défis à relever, la région doit explorer les avenues possibles vers une nouvelle gouvernance de son domaine public, capable de corriger les lacunes actuelles. La littérature scientifique offre à cet effet quatre types de modélisation à partir des territoires qui s'affirment d'une manière vigoureuse actuellement à l'échelle planétaire.

1. M. Keating (1998), *The New Regionalism in Western Europe*, Londres, E. Elgar Publisher ; M. Keating *et al.* (dir.) (2003), *Culture, Institutions and Economic Development,* Londres, E. Elgar Publisher.

De fait, les observateurs identifient clairement un « nouveau régionalisme » multiforme qui multiplie les cas de territoires intéressants à l'analyse, relevés un peu partout sur la planète[2]. La nouvelle émergence contemporaine de territoires infranationaux (régions urbaines, métropolitaines, rurales, périphériques, nordiques, frontalières, etc.), localisés ici et là dans le monde en s'offrant en exemple au Saguenay–Lac-Saint-Jean, prend forme concrète à l'intérieur de quatre grands courants scientifiques en analyse territoriale. Voyons cela rapidement.

D'abord, nous avons vu aux points 6.8 et 8.2 que la littérature met en évidence une nouvelle forme territoriale de la production. Ce sont des nouvelles zones bien circonscrites de cohésion économique qui évoque en fait les districts industriels reconnus il y a un siècle par l'économiste anglais Alfred Marshall. De véritables systèmes territoriaux de production et d'innovation (milieux, territoires de soutien, clusters, zones spécialisées, grappes…) ont en effet empiriquement mis en évidence depuis plus de deux décennies. Les analystes utilisent divers concepts plus ou moins représentatifs de nouveaux districts industriels[3]. Ces zones cohérentes et fertiles d'innovations et d'activités économiques sont parfois localisées en zones urbaines ou périurbaines, souvent dans la frange urbaine et plus rarement en zones rurales. Les secrets de leur succès sont de mieux en mieux modélisés[4]. À travers ceux-ci, il apparaît en substance que des modalités de coordination territoriale des intérêts individuels permettent d'alimenter un processus collectif d'apprentissage. Ces modalités se présentent comme des institutions intermédiaires dans des champs d'interaction situés entre les mécanismes traditionnels du marché d'un côté et de la hiérarchie de l'autre.

Outre ces zones économiques qui suscitent beaucoup d'enthousiasme chez les concepteurs de politique publique, le régionalisme multiforme très actuel s'exprime aussi par le renforcement politique à l'échelle des anciennes régions culturelles. Il s'agit d'un phénomène important en Europe avec l'Écosse, la Corse, la Catalogne, le Jura suisse, la Bretagne, le Pays basque, les pays Baltes, la Tchéquie, les républiques yougoslaves, le Lichtenstein et bien d'autres régions désormais bien reconnues par la Communauté européenne (Sicile, Bavière, Algarve, Galicie…) qui offrent des exemples

2. P. Aydalot (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI ; G. Becattini (1992), « Le district marshallien : une notion socioéconomique », dans G. Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France ; A.J. Scott (1998), *Regions and the World Economy : The Coming Shape of Global Production, Competition, and Political Order*, Oxford, Oxford University Press ; M. Storper (1997), *The Regional World : Territorial Development in the Global Economy*, Londres, Guilford Publication ; J. Simmie (dir.) (1997), *Innovation, Networks and Learning Regions*, Londres, Kingsley Publishers ; P. Cooke et K. Morgan (1998), *The Associated Economy,* Oxford, Oxford University Press ; G. Benko et A. Lipietz (dir.) (2000), *La richesse des régions*, Paris, Presses universitaires de France.
3. C. Courlet (2002) « Les systèmes productifs localisés », dans A. Torre, *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale*, Versailles, INRA, Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement, nº 33 ; A. Markussen . (2000), « Des lieux-aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels », dans G. Benko et A. Lipietz (dir.) (2000), « La richesse des régions », Paris, Presses universitaires de France ; R. Camagni et D. Maillat, D. (2006), *Milieux innovateurs : théorie et politique*, Paris, Economica.
4. K. Ohmae (1995), *The End of Nation State : The Rise of Regional Economies*, New York, Free Press ; K. Ohmae (2001), « How to Invite Prosperity from the Global Economy into a Region », dans A.J. Scott (dir.), *Global City-Regions*, Oxford, Oxford University Press.

évidents de cette force sociale et politique basée sur un territoire historique commun. Et ce néorégionalisme est aussi actif un peu partout dans le monde sous la forme d'États-régions en émergence ou en potentiel d'émergence[5]. Le Shenzhen, le Costa Rica, la vallée de San José, l'Oregon, le Paraná, la zone de Bangalore s'inscrivent parfaitement dans cet esprit. En réalité, la consolidation et le renforcement du secteur public de ces « nouvelles régions » les font aspirer à des degrés divers au statut d'État ou de quasi-État. La mise en place ou la consolidation d'une structure centrale forte représente généralement le cœur des modalités de ce régionalisme qui devient souvent un type de nationalisme à échelle réduite.

On relève également un certain un néocommunautarisme[6]. Cette organisation territoriale dans un esprit de développement communautaire, bien réaffirmé actuellement, s'exprime à différentes échelles, notamment à celles des quartiers ou des arrondissement dans les villes. Il est très présent aussi au niveau supralocal pour favoriser la cohérence dans les agglomérations urbaines et dans de nombreuses zones rurales en mal de cohésion. Les communautés de communes représentent en France un bel exemple à cet effet. L'histoire, les traditions et le patrimoine semblent aujourd'hui moins importants dans ces communautés que les intérêts collectifs très actuels à mieux s'organiser en solidarité face aux besoins intérieurs et aux menaces extérieures[7]. À cet effet, le secret d'aujourd'hui semble le même qu'hier, soit l'identité, l'interaction, la coopération et l'action commune solidaire.

Finalement, les cités redeviennent encore une fois des terrains pertinents pour renouveler l'analyse territoriale dans le cadre de la forte métropolisation très actuelle de l'économie mondiale. Selon cette nouvelle réalité contemporaine, les métropoles mondiales[8] ou *Global City-Regions* n'influencent pas que leur hinterland en y puisant et diffusant des facteurs. Elles sont plutôt largement ouvertes sur le monde pour y rayonner[9], un monde qui devient en fait lui-même une vaste périphérie truffée de métropoles en compétition, en interdépendance, en complémentarité. L'image de l'archipel, proposée par Pierre Veltz afin d'illustrer cette nouvelle configuration de grandes villes interreliées qui dominent de plus en plus l'économie mondiale, se révèle très utilisée dans la littérature. À un niveau plus méso, ce type de régionalisme politique est aussi très présent pour consolider les métropoles et leur périphérie immédiate, notamment aux

5. M. Camhis (1997), *The Spirit of Communities*, New York, Tavistock.
6. L. Favreau et B. Lévesque (1996), « Développement économique, communautaire, économie sociale et intervention », Québec, Presses de l'Université du Québec.
7. S. Sassen (2001), « Global Cities and Global City-Regions : A Comparison », dans A.J. Scott, *Global City-Regions*, Oxford, Oxford University Press ; P. Hall (2001), « Global City-Region in the Twenty-first Century », dans A.J. Scott, *op. cit.*
8. M. Fujita et P. Krugman (2004), « The New Economic Geography : Past, Present and the Future », *Papers in Regional Science*, vol. 83, nº 1, p. 139-164
9. C. Weaver (1999), « Régionalisme métropolitain : changement démographique et reconstitution sociale », dans C. Lacour et S. Puissant (dir.), *La métropolisation*, Paris, Anthropos ; E. Champagne (2002), « Le nouveau régionalisme métropolitain aux États-Unis », *Organisations et territoires*, vol. 11, nº 3, p. 111-118.

Figure 9.1
Quatre courants théoriques classiques de l'analyse territoriale

Le District	La Région
La Communauté	La Cité

États-Unis[10] qui présente une grande variété de formules de gouvernance. À cet effet, le leadership de la ville principale est toujours important en jouant sur un équilibre original par une mobilisation dirigée des partenaires plus ou moins autonomes de la grande région urbaine, qui voient leur intérêt commun à former un ensemble territorial.

Ces nouveaux territoires infranationaux traités dans la littérature correspondent aux quatre grandes traditions scientifiques en analyse spatiale, soit la cité, la région, la communauté et le district (figure 9.1). En réalité, les formes territoriales « classiques », bien modélisées en théorie territoriale, se réaffirment à l'époque contemporaine, nous permettant ainsi d'améliorer le contenu des concepts initiaux grâce à l'observation et à l'analyse scientifique. Les contributions empiriques sont actuellement nombreuses à cet effet pour mieux saisir, comprendre et expliquer de nouveaux phénomènes territoriaux, notamment les urbexplosions asiatiques, les régionalismes européens, chinois ou indiens, les communautés africaines ou les communautés de communes en France ainsi que les districts italiens, ceux du Brésil ou ceux des États-Unis.

Pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, nous pouvons tirer de nombreuses leçons de ces cas afin de guider l'élaboration du modèle de gouvernance à redessiner nécessairement par les acteurs territoriaux. De toute cette littérature, il apparaît très clair au minimum que les territoires infranationaux de divers types urbains et régionaux, en périphéries éloignées ou en zones plus centrales, assument actuellement un nouveau rôle de régulation par l'appropriation collective de nouvelles responsabilités et de nouveaux leviers afin de se positionner convenablement dans l'économie globale tout en l'influençant. Si la centralisation, les ordres et les directives semblent certes au rendez-vous au sein des nouvelles formes de régionalisme, il demeure que la cohésion et le renforcement territoriaux s'appuient très largement sur l'interaction et la coordination entre les multiples et divers acteurs autonomes.

10. Unité de commandement ; division articulé du travail ; autorité forte, centralisée et respectée ; structure hiérarchique pour l'ordre et la discipline ; etc.

9.3. LES MODÈLES ÉMERGENTS AU QUÉBEC

Les quatre formes de régionalismes contemporains qui actualisent les quatre concepts classiques du corpus en analyse territoriale sont actuellement présents et vivaces au Québec. Ils offrent évidemment des particularités territoriales tout à fait typiques de leur localisation sur l'espace Québec.

Dans l'esprit du concept de « district industriel », nous avons, au chapitre précédent, proposé une démarche de construction articulée d'une « communauté apprenante » pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean, construction qui est déjà bel et bien en cours dans plusieurs lieux et milieux au Québec avec des concepts tels que le « technopole maritime de Rimouski », le technopole agroalimentaire de Saint-Hyacinthe, la Vallée de l'aluminium, etc. S'il ne s'agit certes pas de rivaliser avec les succès de la Silicon Valley, il demeure que les efforts de cohésion économique incités et soutenus sur les territoires ciblés peuvent en principe avoir des effets de proximité favorables à l'innovation et à la production. Des retombées sont d'ailleurs déjà visibles, notamment avec les expériences plus anciennes.

De son côté, le régionalisme politique est aussi revendiqué au Québec, notamment au Saguenay–Lac-Saint-Jean où plusieurs acteurs désirent un gouvernement régional pour actualiser cette force sociale et économique. Gouvernement régional qui, si l'on en considère la lettre, devrait détenir : une assemblée régionale composée d'élus au suffrage universel ; un pouvoir de taxation autonome et suffisant pour relever les défis régionaux ; un pouvoir exécutif ainsi que des mécanismes de consultation et de participation des groupes. Un tel gouvernement régional n'a de sens que s'il est responsabilisé dans les principales fonctions publiques exercées sur le territoire, qui peuvent ensuite adopter diverses modalités de gestion. Il existe en référence un modèle classique[11] de type wébérien, et ses variantes.

Ce modèle wébérien s'inscrit comme une tendance forte actuellement à l'échelle des MRC[12], en offrant notamment une variété de formules dans son application concrète d'une MRC à l'autre, étant donné les diverses conditions de gouvernance. Les diverses formules se situent en réalité sur un continuum entre, d'un côté, une centralisation relativement forte des responsabilités publiques effectuée par la régie interne du Conseil, et, à l'autre bout, une décentralisation de celles-ci au sein de petites organisations territoriales plus ou moins autonomes, comme les commissions scolaires, les agences de gestion des déchets, les commissions de transport, etc. Notons à cet effet que le modèle d'un régionalisme centralisé à l'échelle MRC a progressé récemment, bien sûr avec l'élection au suffrage de sept préfets. Cette force du suffrage direct a offert à ceux-ci plus de crédibilité dans leur milieu, réduit les conflits d'intérêts entre les niveaux décisionnels et leur a accordé plus de temps pour vaquer à l'organisation de leur

11. I. Brochu (2006), « Scénarios pour les territoires MRC du Québec », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.
12. P. Leblanc (2006), « Le modèle de "une MRC une ville" de Rouyn-Noranda », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.

territoire MRC réciproque. L'intégration générale par les Conseils MRC des structures CLD (centres locaux de développement), et en conséquence de leurs mécanismes de consultation sectorielle, s'inscrit en ce sens. Dans cet esprit d'intégration territoriale par une structure centrale, démocratique et expertisée, le cas de la Ville-MRC de Rouyn-Noranda[13] est particulièrement intéressant en matière de régionalisme politique autour du concept de Cité-région. Bref, le régionalisme politique prend actuellement au Québec une grande variété de formules selon la géographie des territoires, les composantes urbaines et rurales en présence, les traditions organisationnelles, le leadership de la société civile, etc.

Par ailleurs, l'organisation communautaire fait aussi partie de la tradition territoriale québécoise, même si l'expression n'est pas toujours utilisée comme telle. Ainsi, les efforts de concertation et de coordination à l'échelle des régions administratives depuis près de quarante ans s'inscrivent largement dans un esprit de renforcement communautaire au sein des diverses collectivités désignées pour ce faire en 1968. Bien que les modalités de gouvernance régionale aient évolué depuis, les conditions d'éclatement des responsabilités et du pouvoir à cette échelle plaident inévitablement en faveur des vertus associées à la coopération communautaire. À cet effet, le modèle formalisé récemment par les experts de la région de l'Outaouais[14] devient fort intéressant en proposant en substance la transformation et la bonification de la structure actuelle de la CRÉO (conférence régionale des élus de l'Outaouais). Du côté des territoires MRC, un grand nombre ont adopté, pour diverses raisons, notamment celle qui est reliée à l'équilibre des forces, des modalités de gouvernance de nature participationniste s'inscrivant dans la tradition de l'organisation communautaire. À cette échelle aussi, l'éclatement des responsabilités au sein d'agences indépendantes qui œuvrent dans l'emploi, la santé, l'éducation, etc., milite en faveur de l'approche communautaire qui n'est pas du tout inconciliable avec un leadership politique fort à cet échelon.

En somme, le régionalisme au Québec s'avère bien présent. Il semble toutefois ralenti par deux phénomènes bien distincts : d'abord, par un contexte institutionnel territorial très éclaté, particulièrement défavorable à l'organisation de pouvoirs territoriaux forts ; ensuite par un État québécois en manque de pouvoir décentralisé à partir d'Ottawa et qui ainsi ne recherche pas particulièrement la décentralisation de responsabilités à l'échelle des territoires. Par conséquent, le régionalisme doit inévitablement miser sur les territoires eux-mêmes, c'est-à-dire sur l'interaction et la concertation dans un esprit de coopération et de cohésion.

Ce régionalisme dépend certes du leadership politique, mais aussi des conditions territoriales que l'on peut associer à la « culture organisationnelle ». À cet effet, la procédure de planification territoriale utilisée devient un enjeu très important sinon

13. M. Robitaille (2006), « Un modèle de gouvernance territoriale en Outaouais », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.
14. Dans le cadre du Québec, nous pensons évidemment à la programmation des différents ministères de même qu'à la formule des ententes-cadres Québec-régions.

crucial. Nous avons vu au point 3.25 que les huit exercices différents de planification régionale effectués dans le passé au Saguenay–Lac-Saint-Jean avaient donné des résultats relativement différents. En ce sens, nous avançons que le choix de la prochaine procédure de planification sera très important pour faire progresser le régionalisme, la gouvernance et l'organisation territoriale.

9.4. LA PROCÉDURE DE PLANIFICATION

Nous avons vu que, depuis quatre décennies, la planification a été largement utilisée au Saguenay–Lac-Saint-Jean grâce à l'expérimentation réelle et concrète de cinq différentes procédures par l'entremise de huit exercices formels. Ceux-ci ont eu des effets distinctifs mesurables en matière de grandes composantes de la planification, soit la vision, le cadre stratégique, les décisions et l'interaction. L'analyse systématique de ces diverses praxis nous a conduit à réaliser, d'une manière générale, que la dominante planification stratégique exercée depuis 1991 a provoqué insuffisamment de désordre institutionnel pour se révéler pleinement innovatrice sur les territoires du Québec, même si elle fut bénéfique à maints égards pour l'allocation des ressources publiques.

En réalité, la planification territoriale appliquée au cours des dernières années au Saguenay–Lac-Saint-Jean n'apparaît pas optimale actuellement pour maximiser l'innovation ni pour soutenir pleinement les initiatives endogènes en regard de l'appropriation collective de responsabilités publiques et de leviers de développement. Voici pourquoi.

- À l'échelle régionale, la forme de planification stratégique exercée par le Conseil régional de développement, qui est simplement indicative, sans pouvoir coercitif et sans beaucoup de moyens incitatifs, apparaît épuisée dans sa capacité de vision, d'interaction et de montage d'actions structurantes.
- Pour de nombreux territoires MRC, la deuxième génération de schémas d'aménagement des territoires est actuellement ralentie (sinon bloquée) dans le processus de confection du plan dont plusieurs pièces (éducation, tourisme, emploi, santé…) ne sont pas ou peu intégrées et maîtrisées par le planificateur principal.
- En outre, à chacun de ces deux échelons territoriaux au Saguenay–Lac-Saint-Jean, la planification sectorielle qui s'effectue par pièces détachées (santé, culture, enseignement collégial, tourisme, forêt, etc.) est devenue, en somme, dominante et même hégémonique par rapport à la planification territoriale globale qui n'arrive plus à s'imposer convenablement.

- Situation de morcellement par pièces détachées qui s'accentue encore actuellement, d'une part, avec la planification du développement local (SADC, CLD, CLE, urbanisme, agences…) et, d'autre part, avec la planification ciblée dans les créneaux territoriaux (agroalimentaire, aluminium, tourisme d'aventure, génomique…).

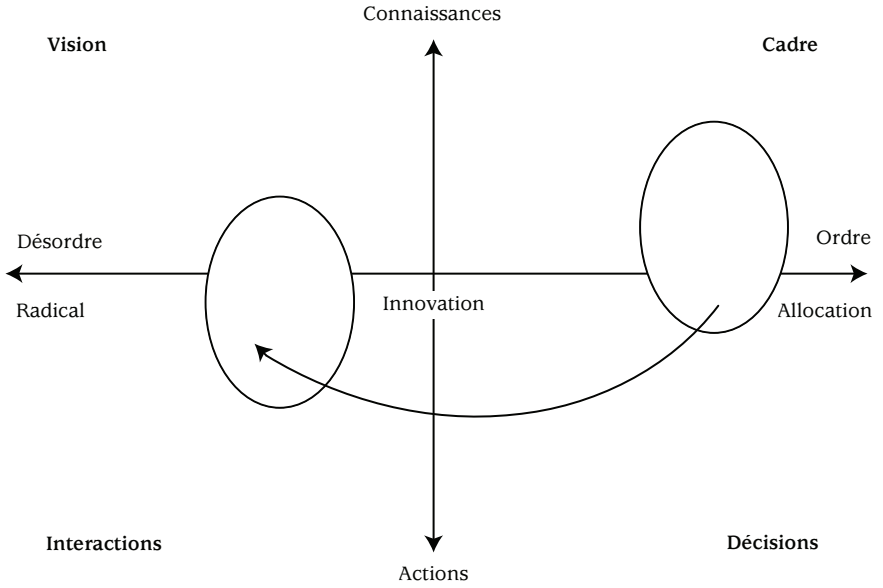
Toutefois, les territoires locaux, MRC et régionaux semblent très engagés avec divers processus disjoints de planification qui offrent un cadre spécifique par grand secteur et par territoire. Une telle planification possède certes plusieurs qualités en regard de l'allocation des ressources publiques, mais traite des enjeux partiellement plutôt que globalement. Les visions, les stratégies et les actions ainsi proposées à la région sont très éclatées dans leur portée, souvent divergentes dans leurs cibles, limitées dans leurs objectifs et faibles dans les moyens engagés. La forme de planification globale et innovatrice que nécessiterait le Saguenay–Lac-Saint-Jean n'est pas en exercice formel actuellement, ce qui explique largement le manque flagrant d'actions structurantes réellement innovatrices dont nous avons fait état au chapitre 4. Ces actions sont pourtant nécessaires si la région désire sortir du contre-cycle actuel qui, malheureusement, se poursuit (chapitre 5), afin de se propulser de plein fouet dans le nouveau cycle structurel tant désiré.

Puisque la planification territoriale globale selon un équilibre procédural entre les quatre grandes dimensions théoriques (vision – cadre – interaction – décisions) possède des vertus intrinsèques en principe, notamment sous l'angle de l'apprentissage collectif, de l'innovation et de l'appropriation collective, nous préconisons une nouvelle procédure pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette nouvelle procédure est à l'opposé de la planification stratégique actuelle ; elle ne vise pas à l'éliminer, loin s'en faut, mais bien à enrichir globalement sa procédure désuète en mettant l'accent sur les autres dimensions du processus collectif, notamment sur la vision et l'interaction.

Nous avançons à cet effet que la situation d'éclatement sectoriel de la planification du Saguenay–Lac-Saint-Jean nécessite une procédure capable d'attirer l'attention des divers acteurs et planificateurs sur les enjeux plus spécifiques qui se posent, souvent même sur des territoires ne correspondant pas aux frontières actuelles des découpages officiels, notamment les « zones spécialisées » dans le récréotourisme, l'aluminium, la forêt boréale. Selon notre modèle d'analyse, qui illustre le positionnement des procédures récemment utilisées (figure 3.17), une telle procédure devrait se situer maintenant à gauche de l'axe horizontal afin de recentrer, au final de l'exercice, la planification régionale autour de l'équilibre innovateur entre les quatre dimensions classiques (figure 9.2).

En réalité, si le Saguenay–Lac-Saint-Jean désire innover dans ses multiples secteurs et sur ses divers territoires qui composent son espace, il devra envisager de recourir à une procédure de planification plus visionnaire et plus interactive que celles qui a cours actuellement. Il devra solliciter plus ou moins radicalement les acteurs engagés dans des projets de transformation sociale, culturelle, politique et économique, notamment

Figure 9.2
Prochaine procédure de planification territoriale



dans les secteurs privé et communautaire. La capacité territoriale d'apprentissage collectif, d'innovation ainsi que d'appropriation de responsabilités publiques et de leviers de développement dépend, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, de ce déplacement horizontal hors du cadre stratégique qui demeure certes utile mais trop conservateur au regard de la situation dans cette région administrative du Québec.

9.5. L'EXPÉRIENCE DE VISIONNEMENT 2025

Afin d'instaurer une nouvelle procédure de planification globale de nature innovatrice, nous avons progressivement mis en œuvre un processus de mobilisation et d'interaction pour l'élaboration d'une vision régionale 2025. Cet accent mis sur l'interaction et la vision ne vise aucunement à délaisser les dimensions stratégique et décisionnelle de la planification, mais bien à réduire leur domination. Il s'agit de recentrer l'exercice collectif de planification autour de sa finalité d'innovation. Au regard du modèle d'analyse de la planification (figure 9.2), le mouvement de visionnement 2025 permet d'effectuer le mariage entre « connaissances et actions » non seulement par l'entremise

du cadre stratégique, mais aussi et surtout par celle de la dynamique créée par l'interaction entre les divers acteurs de ces deux sphères, dans un esprit de fertilisation de l'innovation territoriale.

En référence à la théorie de la planification, la procédure préconisée au Saguenay–Lac-Saint-Jean s'appuie sur sept réquisitions formelles distinctes mais interreliées :

- respecter les valeurs et finalités régionales implicites en regard des conditions régionales : équité, démocratie, développement durable, efficacité économique, cohérence administrative… ;
- stimuler une mobilisation élargie et ciblée des acteurs locaux et régionaux sur des enjeux actuels et envisagés pertinents pour la collectivité territoriale ;
- effectuer une analyse critique de la réalité territoriale saisissable à partir de diagnostics, de tendances, de pronostics, d'objectifs déduits et induits ;
- élaborer collectivement des options novatrices pour l'intervention (stratégies, actions, tactiques, réglementations…) à l'intérieur de quelques grands chantiers territoriaux constructeurs de scénarios ;
- faire un inventaire des actions émergentes, des moyens disponibles, du leadership latent et exprimé ;
- faire la sélection des grandes options les plus conséquentes dans le cadre d'un projet d'avenir pour la collectivité territoriale ;
- proposer un suivi systématique du processus continu d'apprentissage collectif.

L'application concrète de ces réquisitions doit se réaliser en tenant compte des conditions institutionnelles qui prévalent sur le territoire en planification. Dans le cas qui nous concerne, une attention particulière a été portée au préalable au contexte institutionnel régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

À partir de cette vision territoriale dont le résultat concret a largement été présenté dans ces pages, il s'agit maintenant pour cette région de poursuivre l'exercice de planification en insistant désormais sur la dimension interaction. La procédure présentée au point 6.7 nous apparaît tout à fait pertinente et appropriée.

9.6. LE FORUM PERMANENT ET AUTONOME

Comme nous l'avons mentionné en introduction de cet ouvrage, les séminaires, ateliers, colloques et forums organisés par le mouvement Vision Saguenay 2025 s'inscrivent évidemment dans cette dimension spécifique dite de l'interaction au sein de la procédure de planification. Si le but relatif à l'élaboration d'une vision par et pour le milieu est passablement atteint, celui relatif à la fertilisation d'innovations dans les actions structurantes pour le milieu demeure quant à lui en chantier, et beaucoup reste à faire.

À cet effet, nul doute que les conseils, commissions, comités et divers groupes de la société civile effectuent un excellent travail, notamment sous l'angle de la concertation des acteurs désignés et de la mise en œuvre de consensus collectifs pour accroître la solidarité régionale. Cependant, nos observations et nos analyses nous amènent à considérer que la concertation locale, sectorielle et régionale très actuelle est nettement insuffisante actuellement, même si elle joue fort bien son rôle de régulation territoriale. Car au-delà de la régulation territoriale certes atteinte à un degré acceptable, l'interaction génératrice d'innovation si nécessaire dans cette région n'est pas suffisamment au rendez-vous sur le plan régional.

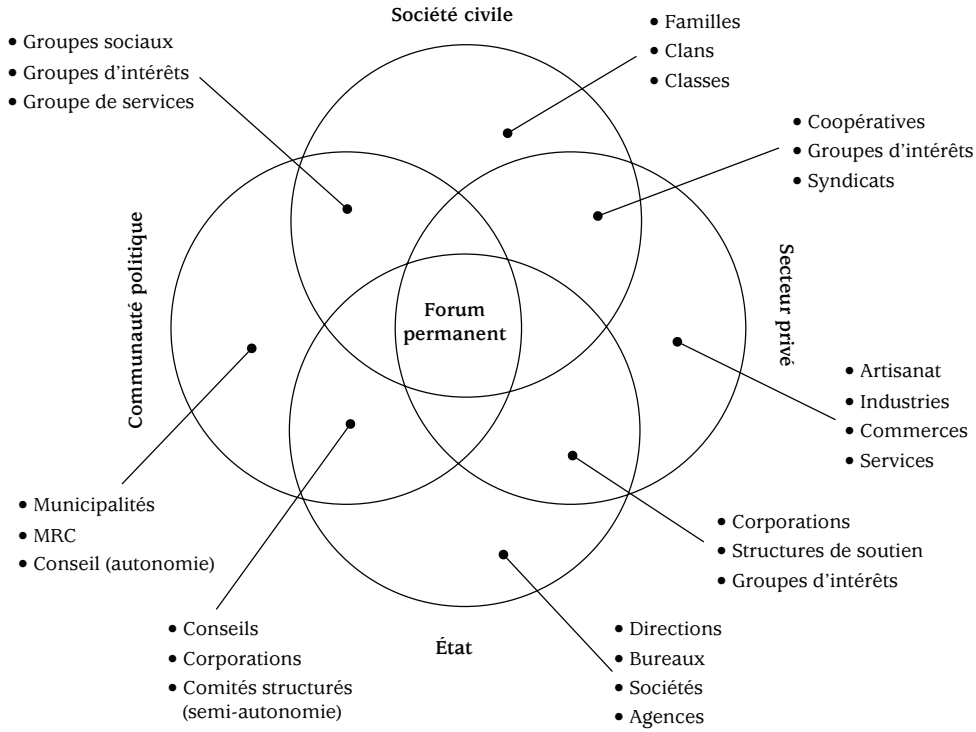
À ce propos, il est intéressant de constater qu'un nouveau type d'interaction émerge actuellement au Saguenay–Lac-Saint-Jean par l'entremise de nouveaux mécanismes institutionnels (point 3.15). Nous avons vu en effet que des nouveaux regroupements, des activités de réseaux et de maillage, des petits événements ainsi que des catalyseurs se multiplient tous azimuts, en créant une véritable vague de fond d'interaction qui renouvelle lentement mais sûrement le contexte institutionnel relativement sédimenté par la démocratie participative en panne de mobilisation. Vague de fond qui fut alimentée à l'été 2006 par l'organisation d'un Forum social qui eut lieu les 22, 23 et 24 septembre. Ce forum a d'ailleurs illustré la nécessité de poursuivre la mobilisation sociale, l'intercommunication ainsi que l'interaction créatrice d'idées nouvelles et de projets novateurs.

Tout à fait sains et revitalisants, ces nouveaux mécanismes émergents bel et bien identifiés doivent être encouragés, multipliés et bonifiés dans la région afin d'encourager le mouvement de la collectivité vers le nouveau cycle structurel envisagé. Le mécanisme approprié à cet effet prend la forme d'un large forum de nature permanente. Nous avons illustré à la figure 6.5, que nous reproduisons ici à la figure 9.3, les quatre sphères qui correspondent aux acteurs territoriaux qu'en principe un tel forum doit mobiliser, soit la société civile organisée, les agences locales et régionales de l'État, les représentants de la communauté politique ainsi que le secteur privé. Ce forum pourrait prendre assise à l'une des quatre échelles territoriales, soit Ville Saguenay, le pays historique de Saguenay, la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean ou encore toutes les régions périphériques du Québec. Dans le contexte contemporain du Saguenay–Lac-Saint-Jean, un tel Forum permanent pourrait inscrire son animation autour de certaines composantes que nous décrivons ci-dessous.

9.7. LES COMPOSANTES OPÉRATIONNELLES DU FORUM PERMANENT

L'héritage institutionnel est très important au Saguenay–Lac-Saint-Jean, en témoignent les conseils locaux, MRC et régionaux, les commissions consultatives, les conférences, les tables, les associations, les comités, les groupes, les réseaux et les autres formules de mise en communication d'acteurs et de circulation d'information. Le premier objectif du forum concerne le branchement de ces structures de démocratie participative

Figure 9.3
Acteurs territoriaux à mobiliser



avec le nouvel effort collectif intégré d'interaction, d'innovation et de cohésion. Il s'agit en réalité de brancher les représentants des différents secteurs scrutés et planifiés, notamment :

- la culture ;
- le tourisme ;
- l'agriculture ;
- la santé et les services sociaux ;
- l'éducation ;
- les loisirs ;
- les jeunes ;
- les personnes âgées ;
- l'environnement ;
- l'aluminium ;
- etc.

Mis à part la trentaine de ces secteurs d'activités économiques, sociales et culturelles qui bénéficient déjà de mécanismes de planification et d'organisation, le Forum permanent doit permettre d'aborder collectivement dans la région de nouveaux enjeux stratégiques, de nouveaux thèmes pertinents, de nouveaux secteurs ou sous-secteurs éventuellement émergents. Nul doute qu'il s'agit là d'une tâche difficile mais néanmoins indispensable pour la restructuration territoriale que requiert l'amorce d'un nouveau cycle économique et social. Il faut alors pointer des enjeux importants et créer les interfaces appropriées pour mobiliser les experts qui jetteront sur eux une lumière nouvelle en vue de favoriser l'appropriation collective par des actions spécifiques. Parmi ces nouveaux enjeux et thèmes porteurs, illimités en principe, nous retrouvons ceux-ci :

- l'énergie : éolien, solaire, hydroélectricité, biomasse, etc. ;
- la créativité ;
- l'aménagement nordique ;
- la propriété locale et régionale ;
- la mise en marché des produits du terroir ;
- les relations de travail ;
- l'incubation industrielle de résultats de la R-D ;
- la qualité de vie ;
- l'image régionale et le marketing territorial ;
- le paysage ;
- la villégiature ;
- etc.

La troisième composante dont doit tenir compte le Forum permanent concerne l'animation de cercles de créativité. Le point 8.7 nous a permis de proposer, en le détaillant, ce type de mécanismes institutionnels. Les enjeux visés par ces interfaces d'envergure limitée ne sont pas les grands champs de la structure socioéconomique régionale, mais bien, en leur sein, les petits clos reliés à des enjeux précis. Une veille d'enjeux pertinents s'avère nécessaire à cet effet, notamment pour déceler les problèmes, les menaces, les occasions, les contraintes, les forces à cibler pour solliciter des petits groupes restreints d'experts. Voici d'autres exemples de ces enjeux que ceux déjà relevés au point 8.7 susceptibles de servir à animer les cercles de créativité :

- l'attraction régionale de talents ;
- l'accès industriel à l'aluminium liquide ;
- la protection de la propriété régionale ;
- l'apprentissage du réseautage ;
- le rôle des catalyseurs ;
- la rétention des immigrants ;
- le réseau urbain de Ville Saguenay ;
- le transfert de l'expertise d'Alcan ;

- la fiscalité dans les arts ;
- la valorisation sociale des créateurs ;
- etc.

Ces thèmes d'interaction et bien d'autres encore permettent au Forum permanent d'étendre ses actions et ses effets jusque dans le détail opérationnel de la structure culturelle, sociale et économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, car même ces activités quotidiennes nécessitent des solutions collectives qui tiennent compte des divers enjeux qui se posent.

Le Forum permanent représente bien le type de mécanisme institutionnel dont la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a besoin actuellement. Sa mise en œuvre comblerait un important besoin dans la collectivité, tout en étant complémentaire des mécanismes institutionnels déjà en place.

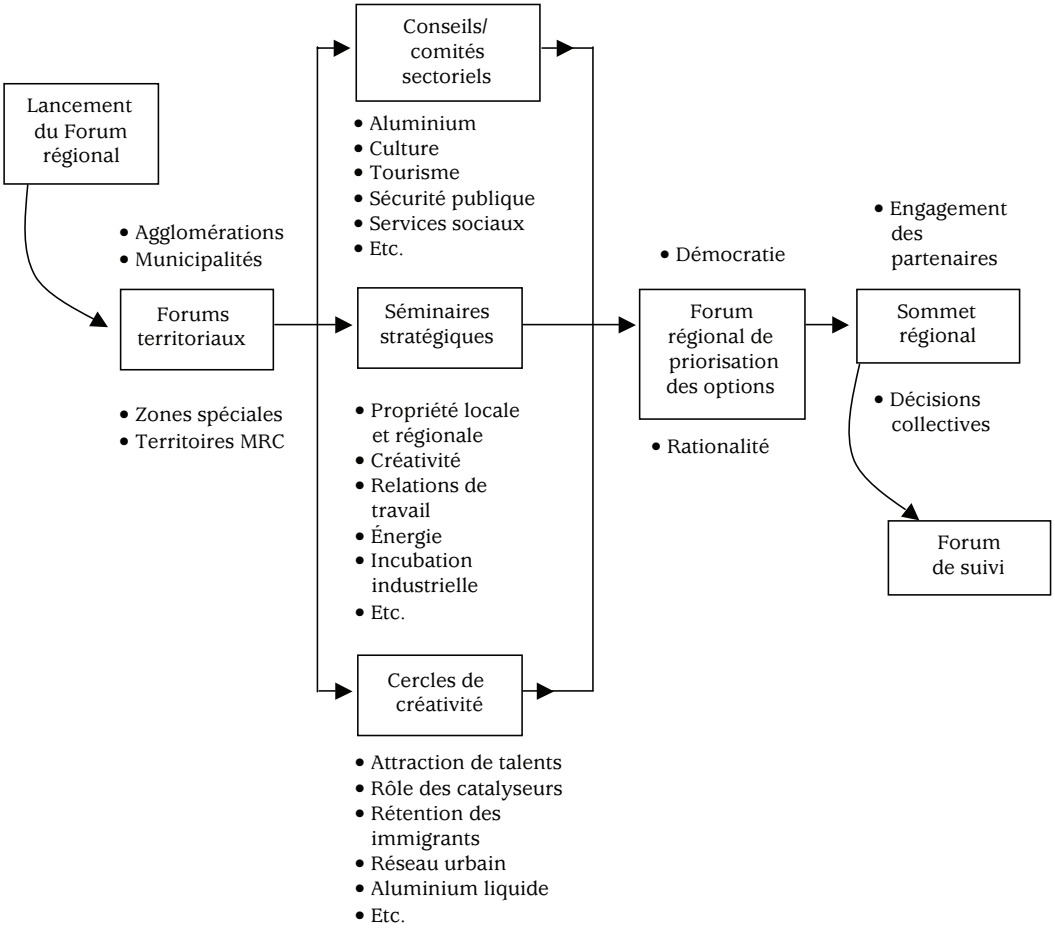
CONCLUSION

La procédure de planification territoriale que nous préconisons pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est branchée sur l'expérience du passé tout en étant orientée vers l'impulsion sinon l'accélération de la rupture régionale nécessaire pour s'engager dans un nouveau grand cycle économique structurel. Le pilotage d'une telle procédure devrait être effectué par un forum indépendant composé d'une pluralité d'acteurs issus des quatre sphères de la pratique régionale. Différentes étapes de mobilisation, d'interaction, de montage de projets, de sélection de ceux-ci et d'engagement des partenaires devraient être franchies à partir de ce Forum permanent. Nous proposons, en conclusion de ce chapitre, la démarche progressive que voici par étapes successives (figure 9.4).

Après le lancement régional de l'événement, des forums territoriaux devraient être tenus à l'échelle des territoires MRC participants et des agglomérations urbaines importantes. Des diagnostics, des orientations et des projets d'actions devraient être induits de ces forums. Ensuite, trois séries de tables, correspondant aux secteurs déjà organisés dans la région, aborderaient les enjeux stratégiques émergents ainsi que les thèmes collectifs qui nécessitent des solutions créatrices. Ces tables devraient non seulement permettre d'apporter une connaissance plus détaillée des secteurs, enjeux et thèmes, mais aussi de faire émerger des projets d'action ; ces actions pourraient être priorisées à l'occasion d'un autre exercice collectif du Forum régional permanent.

Un tel forum permet en réalité aux décideurs du territoire d'instaurer un mécanisme formel pour effectuer des choix, obtenir des consensus collectifs et établir fermement des priorités territoriales parmi les options offertes, priorités au sujet desquelles les différents partenaires devront éventuellement s'engager dans leur réalisation concrète.

Figure 9.4
Procédure de planification régionale préconisée



Pour concrétiser ces engagements, la procédure de planification territoriale que nous préconisons devra finalement aboutir à un Sommet régional. Dans la préparation d'un tel sommet, le milieu entre clairement dans le domaine des tactiques. La tactique est l'art d'utiliser les conditions du champ et les éléments de la conjoncture afin de conduire les bons projets (coûts – bénéfices – impacts) à une décision d'exécution. La sensibilisation, le démarchage, la mobilisation et la manifestation sont des exemples de tactiques bien connus à cet égard.

L'utilisation de ces tactiques vise généralement le contournement, la domestication ou l'appropriation des formules juridico-politiques en œuvre officiellement[15], mais insuffisamment flexibles pour réaliser des projets innovateurs, largement hors normes par essence. Pour chaque projet dont la faisabilité est sans équivoque, il s'agit habituellement de trouver les arrangements institutionnels adéquats à sa réalisation tels que le partenariat, l'association, le réseautage et l'alliance. En ce sens, la mise en place d'un véritable système de conventions territoriales entre les divers partenaires représente une modalité préconisée actuellement par la plupart des spécialistes de la planification territoriale.

15. Bouchard, G. (1997), « Élites, entrepreneurship et conflits de pouvoir au Saguenay (1890-1920) », *Histoire sociale*, vol. XXX, nº 60, novembre, p. 267-299.

Conclusion générale

Depuis septembre 2003, le mouvement Vision Saguenay 2025 animé par le CRDT de l'UQAC alimente la réflexion collective sur le développement régional à un moment charnière dans l'évolution de la structure de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Si certains indicateurs tels que la production, la capacité de R-D, la transformation de l'aluminium et les activités commerciales illustrent la croissance à des degrés divers, force est de constater la présence de grands maux associés généralement au mal-développement régional : le faible entrepreneurship, le manque d'innovation, l'effritement de la part relative d'investissements, l'érosion accélérée de la propriété locale et régionale, l'épuisement des réserves de ressources naturelles, la perte accélérée des emplois industriels, le fort déclin démographique, la dévitalisation de nombreuses zones rurales et urbaines, l'essoufflement démocratique, la sédimentation de la concertation comme mode d'apprentissage collectif, l'accélération des fuites extérieures du capital régional, etc. Jadis leader des économies régionales sur la planète grâce à une élite visionnaire[1], le Saguenay–Lac-Saint-Jean éprouve désormais, en perspective d'analyse, des difficultés importantes pour s'insérer convenablement dans l'économie mondiale en mutation rapide et continue. Il apparaît, en substance, que le système de planification globale est inadéquat pour relever les défis reliés au repositionnement de la région sur l'échiquier continental et mondial et tenir compte de tous les enjeux. En réalité, l'innovation n'est pas suffisamment au rendez-vous du développement régional, alors que celle-ci constitue le principal moteur de l'économie contemporaine.

À cet effet d'appropriation des enjeux et des défis régionaux 2025, nous avons proposé 11 scénarios de continuité ou tendanciels ainsi que 8 scénarios de rupture pour la trajectoire structurelle du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ils représentent autant d'options

1. G. Bouchard (1997). « Élites, entrepreneurship et conflits de pouvoir au Saguenay (1890-1920) », *Histoire sociale*, vol. XXX, nº 60, novembre, p. 267-299.

de base pour élaborer des objectifs, des stratégies et surtout des actions structurantes innovatrices. Pour ce faire, furent proposées trois grandes composantes, non exclusives et non exhaustives, d'un projet régional qui pourrait permettre d'accélérer la marche collective vers un nouveau cycle économique structurel tant souhaité. La mise en œuvre d'un Forum permanent nous apparaît alors comme un mécanisme institutionnel incontournable pour stimuler cette marche en avant ; ce mécanisme repose principalement sur l'animation de l'interaction et sur l'apprentissage collectif dans un esprit d'innovation sous ses diverses formes.

Nous tenons à préciser ici que, si l'apprentissage collectif représente maintenant une dimension centrale de la théorie du développement territorial, il demeure que sa mesure est encore à ses premiers balbutiements. Nos efforts en ce sens au CRDT de l'UQAC n'ont produit que des résultats limités, même si la saisie du processus d'interaction nous a permis de faire certains constats tout à fait pertinents pour le milieu. Nous détectons notamment l'émergence d'une vague inédite d'interaction, par l'entremise de nouveaux mécanismes institutionnels qui revitalisent la concertation établie au cours des dernières décennies à la faveur de la montée en importance de la démocratie participative dans le vaste domaine public régional. Du côté des retombées engendrées par cette interaction qui alimente l'apprentissage collectif, nos mesures font ressortir le peu d'innovation régionale réellement fertilisée par rapport, d'une part, aux besoins de restructuration économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean et, d'autre part, aux régions gagnantes qui existent actuellement à l'échelle planétaire.

De fait, l'apprentissage collectif peu productif d'innovation dans la région ne semble pas suffisamment bénéficier de l'interaction déployée dans cette région. Parmi les forces et les faiblesses liées au processus d'apprentissage collectif au Saguenay–Lac-Saint-Jean (tableau C1), nous pouvons relever quelques éléments à porter à l'attention des lecteurs. L'analyse de ces éléments et de bien d'autres reste cependant à faire.

Tableau C1
Constats généraux sur l'apprentissage collectif au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Forces	Faiblesses
▪ Fort volontarisme des acteurs.	▪ Représentations corporatistes.
▪ Grande diversité des acteurs mobilisés.	▪ Recherche constante de visibilité.
▪ Implication facile des experts universitaires.	▪ Modèles livrés parfois abstraits.
▪ Diversité et richesse de l'expertise « terrain ».	▪ Qualité variable des contenus.
▪ Fort désir de diffusion d'information.	▪ Rétention d'information pertinente.
▪ Confiance dans l'apprentissage.	▪ Engagements réels limités.
▪ Nouvelles idées dévoilées.	▪ Cristallisation sur des positions.

Terminons cette conclusion générale en rappelant le caractère continu de la réflexion collective enclenchée depuis plus de trois ans par le mouvement Vision Saguenay 2025. L'exercice de visionnement prospectif dont le résultat écrit fait l'objet de ce livre ne représente, à notre avis, qu'un jalon de base du processus d'accélération de la marche en avant de la collectivité territoriale du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Beaucoup reste à faire, notamment par l'entremise d'une procédure appropriée pour impulser vigoureusement l'interaction créatrice et l'innovation tous azimuts.

Car, dans notre esprit, cet exercice de visionnement régional 2025 vise clairement à soutenir la progression vers l'apprentissage collectif. Il doit essentiellement servir à alimenter le processus d'élaboration d'actions structurantes innovatrices susceptible de fouetter la trop lente émergence d'un nouveau cycle structurel de développement. Nous nous en remettons désormais aux grands décideurs régionaux qui doivent collectivement choisir entre deux attitudes : laisser les tendances lourdes faire leur œuvre ou prendre des mesures énergiques pour modifier la trajectoire régionale.

Bibliographie

AYDALOT, P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.

BECATTINI, G. (1992), « Le district marshallien : une notion socioéconomique », dans G. Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France.

BÉLANGER, C. (2005), « Pour un portail de veille informationnelle », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

BELLEY, M. (1994), « Le bilan technologique du Saguenay–Lac-Saint-Jean : quelques réflexions», note de recherche, UQAC.

BEN HASSEN, T. (2005), « Le stade de développement de la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

BENKO, G. et A. LIPIETZ (dir.) (2001), *La richesse des régions*, Paris, Presses universitaires de France.

BERGERON, G. (2004), « La trajectoire de développement de la région. D'une démarche de reconversion industrielle à la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration dans la société du savoir : les défis stratégiques de Saguenay et de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

BERGERON, G. (2005), « Analyse des avantages et des coûts de la politique de bas prix de l'énergie hydroélectrique : le cas d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean», *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

BOUCHARD, G. (1989), « Une Nouvelle-France entre le Saguenay et la Baie James », *Canadian Historical Review*, vol. LXX, nº 4, p. 473-495.

BOUCHARD, G. (1997), « Élites, entrepreneurship et conflits de pouvoir au Saguenay (1890-1920) », *Histoire sociale*, vol. XXX, nº 60, novembre, p. 267-299.

BOUCHARD, R. (2001), « Les retombées de l'hydroélectricité au Saguenay–Lac-Saint-Jean », dans R. Bouchard *et al.*, *Le pays trahi*, Saguenay, Société du 14 juillet.

BOUDREAULT, P.W. et M. SASSEVILLE (2004), « Dynamique de la polycentralité urbaine au Saguenay et les jeunes face à la culture de la communication », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

BRASSARD, D. (2004), « Saguenay : d'une économie industrielle à la nouvelle économie », texte déposé au colloque Vision Saguenay 2025, avril.

BROCHU, I. (2006), « Scénarios pour les territoires MRC du Québec », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.

BRUNET, R. (2004), *Le développement des territoires*, Paris, Éditions de l'Aube.

CAMAGNI, R. et D. MAILLAT (dir.) (2006), *Milieux innovateurs : théorie et politique*, Paris, Economica.

CAMHIS, M. (1979), *Planning Theory and Philosophy*, New York, Tavistock Publisher.

CAMHIS, M. (1997), *The Spirit of Communities*, New York, Tavistock.

CHAMPAGNE, E. (2002), « Le nouveau régionalisme métropolitain aux États-Unis », *Organisations et territoires*, vol. 11, nº 3, p. 111-118.

CHIASSON, G. (2005), « L'évolution du palier régional en Outaouais : la localisation de la région », table ronde sur l'évolution du palier régional, INRS-Urbanisation, culture et société.

CHRISTALLER, W. (1955), *Central Place in Southern Germany,* Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

CLAVAL, P. (2003), *La géographie du XXIe siècle*, Paris, L'Harmattan.

CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE DU QUÉBEC (2001), « Rapport de conjoncture 2001 : pour des régions innovantes », Québec, Conseil de la science et de la technologie du Québec.

COOKE, P. et K. MORGAN (1998), *The Associated Economy,* Oxford, Oxford University Press.

CÔTÉ, C. (2001), « Dans le contexte de la mondialisation des marchés, l'État constitue-t-il encore un acteur au développement de notre région ? », dans R. Bouchard *et al.*, *Le pays trahi*, Saguenay, Société du 14 juillet.

COURLET, C. (2002), « Les systèmes productifs localisés », dans A. Torre, *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale*, Versailles, INRA, Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement, nº 33.

DEBAILLEUL, G. (1999), « L'agriculture québécoise dans la tourmente de la mondialisation : état des lieux et perspectives », *Symposium international sur l'économie des terroirs*, cahier des participants, *Solidarité rurale*, 36 p.

DESCHÊNES, P. (2004), « Rappel d'un rendez-vous 1997-2005 de partenaires syndicaux et patronaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de leur déclaration d'engagement », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

DÉSY, J. (2004), « Espaces verts pour ville béton et rase campagne », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

Études économiques de Desjardins, vol. 3, nº 2, 2005.

FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996), *Développement économique, communautaire, économie sociale et intervention*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

FORTIN, A. (1996), « L'occupation culturelle de l'espace régional », dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

FRIEDMANN, J. et C. WEAVER (1979), *Territory and Function*, Londres, Arnold.

FUJITA, M. et P. KRUGMAN (2004), « The New Economic Geography : Past, Present and the Future », *Papers in Regional Science*, vol. 83, nº 1, p. 139-164.

GAUDREAULT, S. (2004), « Démocratie municipale : de la théorie à la pratique », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

GAUTHIER, M.J., E. TREMBLAY et C. BRISSON (2004), « Profils territoriaux de l'évolution de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1951-2001 », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2.

GIRARD, C. et L. GAGNON (2004), « Regard sur le développement régional. Quel passé… quel avenir pour les régions nordiques du Québec », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

GIRARD, C. et N. PERRON (1989), *Histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.

HALL, P. (2001), « Global City-Region in the Twenty-first Century », A.J. Scott, *Regions and the World Economy : The Coming Shape of Global Production, Competition, and Political Order*, Oxford, Oxford University Press.

KEATING, M. (1998), *The New Regionalism in Western Europe*, Londres, E. Elgar Publisher.

KEATING, M. *et al.* (dir.) (2003), *Culture, Institutions and Economic Development,* Londres, E. Elgar Publisher.

LACOUR, C. et S. PUISSANT (1999), *La métropolisation*, Paris, Éditions Anthropos.

LAURENDEAU, M. et C. GAGNON (2005), « Durabilité et développement régional », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

LEBLANC, P. (2006) « Le modèle de "une MRC une ville" de Rouyn-Noranda », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.

LEMELIN, A. et P. MAINGUY (2005), *Estimation du produit intérieur brut régional des 17 régions administratives du Québec 1997-2000*, Institut de la statistique, août.

MAILLAT, D. (1995), « Milieux innovateurs et dynamique territoriale », dans A. Rallet et A. Torre (dir.), *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, p. 211-222.

MARKUSSEN, A. (2000), « Des lieux-aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels », dans G. Benko et A. Lipietz (dir.), *La richesse des régions*, Paris, Presses universitaires de France.

MATUSZEWSKI, J. (2005), « Les enjeux énergétiques et le développement régional », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

MINIER, B. (2004), « Le système régional d'innovation, une nouvelle forme de gouvernance de l'innovation pour renverser les tendances et créer de la valeur », présentation Power Point, colloque Vision Saguenay 2025

OHMAE, K. (1995), *The End of Nation State : The Rise of Regional Economies*, New York, Free Press.

OHMAE, K. (2001), « How to Invite Prosperity from the Global Economy into a Region », dans A.J. Scott (dir.), *Global City-Regions*, Oxford, Oxford University Press.

OUELLET, M. (2004), «La forêt privée : l'autre réalité », Association des éleveurs de bovins de boucherie du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Côte-Nord.

PAQUETTE, F. (2005), « Le rôle de l'université dans le développement de son milieu », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

PLURI-CAPITAL (2004), « La diversification économique nécessite des interventions variées, non exclusives et idéalement complémentaires », Présentation PowerPoint, colloque Vision Saguenay 2025, avril.

PRÉVOST, P., A. LAPOINTE et J.P. SIMARD (1981), *Économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.

PROULX, M.-U. (dir.) (1992-1996-2004), *Profils des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Chicoutimi, GRIR-UQAC.

PROULX, M.-U. (1994), « L'émergence de la théorie du développement économique local », dans M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale*, Montréal, Éditions Transcontinental.

PROULX, M.-U. (1996), « Trois décennies de planification régionale au Québec », dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

PROULX, M.-U. (dir.) (1998), *Une région dans la turbulence*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

PROULX, M.-U. (2002), *L'économie des territoires du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

PROULX, M.-U. (2006a) « L'appropriation clé de la décentralisation », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.

PROULX, M.-U. (2006b), « La mouvance contemporaine des territoires du Québec », à paraître dans la revue *Recherches sociographiques*.

PROULX, M.-U. (2007), « Perspectives géoéconomiques de la complémentarité urbaine-rurale au Québec », à paraître dans la revue *Télescope*, vol. 14.

PROULX, M.-U. (à paraître), « Quatre décennies de planification territoriale au Québec », communication livrée au Congrès ACFAS 2005, UQAC.

PROULX, M.-U. et J. GAUTHIER (2003), *La filière des équipementiers face aux investissements 2003-2008*, rapport du CRDT, UQAC, 58 p.

PROULX, M.-U. et A. MÉVELLEC (2001), « La longue marche de la consolidation au Saguenay », dans *Annuaire du Québec 2002*, Fides.

PROULX, M.-U. et D. TREMBLAY (2006), « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie et société*, vol. 8, nº 2, p. 239-256.

PROULX, M.-U., D. TREMBLAY et E. GAUTHIER (2004), « Le repositionnement de Saguenay », Études pour le CLD Ville de Saguenay et Promotion Saguenay, CRDT, UQAC.

PROULX, M.-U. *et al.* (2005), « Territoires et décentralisation gouvernementale », rapport au ministère des Affaires municipales et des Régions, CRDT, UQAC.

RADA, A. (2003), *Du développement à la renaissance des régions*, Chicoutimi, Éditions JCL.

RIVERIN, N. (2005), « Les dix maux de l'entrepreneuriat au Saguenay–Lac-Saint-Jean », présentation Power Point devant le groupe Vision Saguenay 2025, <www.uqac.ca/vsag2025>.

ROBITAILLE, M. (2006), « Un modèle de gouvernance territoriale en Outaouais », *Organisations et territoires*, vol. 15, nº 2.

SAMSON BÉLAIR/DELOITTE et TOUCHE (2005), « Profil de la recherche au Saguenay–Lac-Saint-Jean », rapport final / Conférence régionale des élus, Jonquière, CRÉ, 1 cédérom.

SASSEN, S. (2001), « Global Cities and Global City-Regions : A Comparison », dans A.J. Scott, *Global City-Regions*, Oxford, Oxford University Press.

SCOTT, A.J. (1998), *Regions and the World Economy : The Coming Shape of Global Production, Competition, and Political Order*, Oxford, Oxford University Press.

SCOTT, A.J. (dir.) (2001), *Global City-Region*, Oxford, Oxford University Press.

SIMARD, M. et N. MALTAIS (2004), « Le croissant culturel et touristique de Chicoutimi : une démarche de revitalisation par le biais des arts et de la culture », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

SIMMIE, J. (dir.) (1997), *Innovation, Networks and Learning Regions*, Londres, Kingsley Publishers.

STÖHR, W.B. et D.R.F. TAYLOR (1981), *Development from Above or Below*, Londres, J. Wiley and Sons.

STORPER, M. (1997), *The Regional World : Territorial Development in the Global Economy*, Londres, Guilford Publications.

TREMBLAY, D. (2005), Présentation Power Point, séminaire, nº 19, Vision Saguenay 2025.

TREMBLAY, D. (2005), « Le marketing de Ville de Saguenay », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

TREMBLAY, J. (2005), « L'éolien : un complément énergétique viable pour le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean et du Nord du Québec », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2.

TREMBLAY, M. et C. GILBERT (2004), « La nouvelle donne de la gouvernance régionale : les enjeux pour les femmes », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

TREMBLAY, M. et H. VÉZINA (2004), « Évolution démographique du Saguenay–Lac-Saint-Jean : tendances récentes, situation actuelle et perspectives d'avenir », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2.

TREMBLAY, Mgr Victor (2005), « Le nom de Saguenay dans l'histoire », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

VANCE, J. (1970), *The Merchant's World : The Geography of Wholesaling*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

VELTZ, P. (2002), *Des lieux et des liens*, Paris, Éditions de l'Aube.

VIDAL, J.P. (2004), « Quelles cultures, pour quelles communautés ? », *Organisations et territoires*, vol. 13, nº 2, printemps-été.

VIDAL, J.P. (2005), « La culture, pour quoi faire ? », *Organisations et territoires*, vol. 14, nº 2, printemps-été.

WEAVER, C. (1999), « Régionalisme métropolitain : changement démographique et reconstitution sociale », dans C. Lacour et S. Puissant (dir.), *La métropolisation*, Paris, Anthropos.

WILSON, A.G. (2000), *Complex Spatial Systems*, New York, Prentice-Hall.

Postface

La capacité d'innovation est un facteur déterminant pour l'avenir de notre région ; l'action et la réflexion sur le développement régional n'échappent pas à cette exigence. Marc-Urbain Proulx en fait une démonstration convaincante dans sa Vision régionale 2025.

Après une analyse approfondie de l'histoire du développement de la région et des principaux problèmes et enjeux, il nous présente un cadre de réflexion stimulant à l'aide de scénarios d'avenir à caractère scientifique et un plan d'action mobilisateur avec son projet de collectivité territoriale à l'horizon 2025. La crise actuelle appelle des réflexions et des actions nouvelles. La contribution de Marc-Urbain Proulx touche l'ensemble des acteurs régionaux.

Plusieurs acteurs régionaux possèdent une part d'expertise très importante dans divers champs d'activité. Ils jouent un rôle important dans le développement de la région. Force, cependant, est de constater que l'addition de leurs efforts individuels ne permet pas à la région d'éviter de s'engager sur la pente du déclin. L'invitation qui leur est faite de remettre en question certaines de leurs certitudes et de repenser leur action dans le cadre d'une nouvelle vision et d'une collaboration élargie ne peut être que salutaire.

L'appel au changement pour le développement régional n'est pas nouveau. Le document de réflexion que j'ai rédigé pour le premier Sommet régional de 1984 portait d'ailleurs le titre « Une région à la recherche d'alternatives ». Il indiquait que les grandes entreprises ne seraient plus créatrices d'emplois et qu'il fallait trouver de nouvelles voies. Depuis ce premier Sommet économique, de nombreuses activités de réflexion et projets ont été réalisés. Sans ces interventions, la région serait d'ailleurs dans une situation beaucoup plus difficile.

L'analyse des activités de concertation entre 1984 et 2005 permet de faire ressortir les principaux acquis suivants : une meilleure compréhension de nos problèmes de développement ; des rapports de collaboration plus harmonieux entre les acteurs sociaux ; une implication plus forte de la société civile ; une vision régionale du développement qui se consolide ; la régionalisation de l'action gouvernementale sur des bases opérationnelles ; des capacités de changement qui se mettent en œuvre ; des PME innovatrices qui exportent partout dans le monde ; une progression dans les services de financement aux entreprises ; une progression dans le secteur des services, les loisirs, la culture, le tourisme ; une progression de l'expertise dans la promotion du développement durable et dans la lutte contre le décrochage scolaire ; une progression de la volonté des acteurs régionaux de prendre des initiatives et d'avoir un pouvoir accru.

Cette analyse nous indique également ceci : la région demeure fortement dépendante des pouvoirs extérieurs ; les changements se produisent à un rythme trop lent ; des initiatives multiples ont une portée stratégique limitée ; la société du savoir nous lance de nouveaux défis.

Nous avons pensé, nous avons agi et nous devons poursuivre ces efforts. Dans un monde en changements rapides, nous ne devons pas hésiter à remettre en question nos façons de faire et à recourir à de nouveaux moyens.

Marc-Urbain Proulx connaît bien la littérature et la théorie sur le développement régional ; il en a fait la démonstration dans la publication d'ouvrages scientifiques reconnus. Les contacts fréquents avec les acteurs régionaux dans le cadre de Vision Saguenay 2025 ont permis en outre d'enrichir sa compréhension de la réalité régionale et de formuler des propositions d'action crédibles, urgentes et nécessaires.

Concevoir l'occupation du territoire, bâtir une communauté apprenante, animer un Forum territorial permanent, voilà trois dimensions de sa proposition de collectivité territoriale 2025 qui méritent d'être au cœur d'un large débat public.

Pour contrer la morosité et éviter la dispersion, la région est invitée à se donner une vision d'avenir crédible et partagée.

Gilles Bergeron
Professeur et directeur
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

Index

A

acteurs xv, xvii-xix, 2-5, 19, 22, 55, 56, 64, 67, 69, 90, 92, 94, 98-100, 104, 106, 110, 111, 113, 115, 116, 123, 132, 136, 145, 147, 150, 151, 153-156, 160, 162, 165, 166, 168, 174, 177-180, 183, 187, 201, 209, 211-214, 220, 221, 225, 232, 235, 236, 239, 241, 242, 245, 250

agroalimentaire 3, 18, 20, 27, 29, 30, 34, 44, 52, 59-61, 101, 105, 106, 132, 150, 153, 155, 167, 178, 195, 196, 204, 236, 239

aluminium xiii-xviii, 12, 23, 26, 27, 29, 30, 33, 34, 44, 49, 53-56, 58, 63, 64, 72, 73, 98, 100, 101, 105, 106, 114, 115, 126, 130-132, 141, 146, 148, 151, 153, 155, 160, 163, 164, 166-168, 178, 182, 196, 200, 201, 207, 214, 215, 218, 226, 231, 236, 239, 243, 244, 249

aménagement xiii, xvii, xix, 3, 5, 20, 58, 59, 64, 86, 91, 92, 101, 105, 111, 113, 127, 130, 133, 141-143, 146, 162, 165, 171, 172, 189, 209, 230, 238, 244

ancrage 7, 158, 160, 213

ancrages 129, 193

apprentissage xiv, xvii, 2-5, 10, 21, 53, 64, 67, 70, 97, 114, 147, 161, 179, 181, 183, 184, 189, 204, 209, 212, 213, 215, 220-222, 224, 226, 227, 233, 239, 240, 241, 244, 249, 250, 251

appropriation xvi, xviii, 2, 10, 18, 21, 49, 87, 92, 100, 102-104, 112-114, 125, 141, 144, 159, 174, 175, 177, 187, 191, 230, 232, 235, 238-240, 244, 247, 249

avant-poste 171, 172, 184, 199, 200, 208

C

capital xiii-xvi, 3, 5, 10-12, 19, 21, 26, 39, 49, 59, 67-71, 96, 103, 105, 147, 148-151, 153, 160, 163, 168, 170, 181-183, 200, 223, 226, 249

capital de créativité xiv, 3, 67-71, 147, 148, 150, 181-183, 223

chantier xix, 12, 49, 64, 104, 105, 108-110, 119-122, 137, 178, 241

collectivité xiii, xiv, xvi, xvii, xix, 1-5, 26, 84, 97, 102, 105, 113, 125, 135, 150, 156, 159, 164, 166, 180, 185, 187, 201, 212, 217, 222, 227, 229, 241, 242, 245, 251

communauté xvii, xix, 5, 84, 92, 105, 113, 159, 165, 166, 180, 193, 199, 211-214, 223, 224, 226, 234-236, 242

consolidation 10, 13, 20, 21, 89, 90, 130, 159, 166, 219, 234

continuité 5, 115, 125, 127, 131, 133, 134, 144, 156, 172, 187, 249

contre-cycle xiv, 5, 10, 156-158, 163, 185

couronne 78, 90, 195, 208

créativité xvi, xvii, xix, 5, 10, 18, 21, 56, 61, 62, 64, 67-69, 105, 123, 148-151, 153,

160, 161, 167, 180, 181, 183, 220, 223-226, 244
cycle xiv, 4, 5, 10, 12, 15, 22, 23, 25, 26, 33-35, 52, 101, 102, 125, 127, 156-158, 160, 163-165, 174, 184, 185, 187, 215, 218, 222, 231, 239, 242, 244, 245, 250, 251

D
démographie 35, 37, 47, 137, 163, 191
désappropriation 52, 53, 141, 177
diagnostic 4, 7, 15, 34, 35, 51, 58, 64, 65, 67, 113, 114, 161, 167, 194, 222, 223, 225, 231, 241, 245
dispersion 90, 191, 192, 195, 196, 203
diversification 15, 17, 27, 29, 34, 64, 66, 90, 102, 133, 201, 205

E
emploi xiii, xv, 28-33, 37, 54, 57, 59, 61, 62, 88, 89, 101, 108, 109, 116, 118, 120, 130, 131, 133-135, 155, 163, 168, 177, 201-204, 213, 219, 230, 237, 238
endogène xv, 9, 10, 11, 16, 18, 21, 22, 46, 52, 53, 67, 87, 95, 101, 148, 153, 155, 158, 167-169, 172, 192, 200, 238
énergie xvii, xix, 54, 72, 74-76, 78-81, 83-85, 89, 97, 105, 106, 113, 115, 120, 136, 144, 146, 147, 150, 160, 162, 164, 174-176, 184, 190, 207, 226, 244
entrepreneurship xiii-xv, 46, 102, 132, 141, 147, 158, 201, 249
essoufflement xv, 92, 93, 102, 154, 231
exogène xv, 9, 10, 12, 18, 21, 26, 95
exploration 5, 20, 200

F
financement 13, 49, 50, 87, 104, 105, 117, 151, 155, 217, 219
Forum xviii, xix, 5, 98, 178, 179, 229, 241, 242, 244, 245, 250
fragmentation 17, 86, 95, 114, 129, 130, 154, 160, 167, 178, 232

G
géoéconomie 190, 191, 193, 203
gouvernance xviii, 3, 51, 63, 86, 93, 105, 154, 155, 177, 178, 211, 229, 230, 232, 235-238

H
hydroélectricité xvi, 3, 12, 21, 27, 64, 72, 73, 75, 76, 115, 132, 144, 146, 175, 190, 244

I
impulsion 9-13, 16, 18, 21, 22, 25, 27, 52, 87, 99, 138, 158, 163, 164, 165, 172, 217, 221, 245
industrialisation 12, 14, 15, 32, 55, 76, 174, 195, 203, 204
initiative 9, 11-13, 16-18, 20-22, 49, 50, 55, 87, 99, 141, 145, 170, 238
innovation xv-xix, 2, 3, 5, 10, 12, 22, 49-51, 53, 55, 56, 61-64, 67, 70, 87, 97, 102-105, 107, 109, 110, 112-114, 116-122, 123, 146, 148, 150, 151, 153, 156, 159, 160, 162, 166, 169, 180-184, 193, 204, 211-227, 231, 233, 236, 238-240, 242, 243, 249-251
institution xvi, 70, 97, 104, 114, 115, 163, 176, 219, 233
interaction 2, 18, 56, 67, 97, 99, 147, 148, 150, 151, 153, 161, 167, 180, 183, 207, 208, 212, 213, 220-224, 226, 229, 233-235, 237-243, 245, 250, 251
investissements xiii, 9, 10, 12, 15, 18-20, 22, 26, 27, 39, 40-42, 49, 52, 53, 57, 58, 65, 76, 80, 84, 101, 107, 116, 141, 146, 157, 163-165, 169, 170, 184, 191, 200, 201, 207, 249

L
linéarité 13, 217, 220

M
maturité 27, 201, 204
méthodologie 213
méthodologies 7
mobilisation xii, 1, 2, 54, 94, 102, 137, 150, 155, 161, 165-168, 179, 183, 235, 240-242, 245, 246
mouvement xii-xiv, xvi, xvii, 1, 3-5, 18, 19, 22, 51-53, 58, 59, 61, 87, 102, 130, 141, 155-157, 159, 162, 165, 183-185, 191, 193, 201, 205, 240-242, 249, 251

O
occupation xvii, 5, 11, 20, 56, 65, 66, 100, 105, 127, 135, 143, 148, 167, 171, 172, 174, 184, 189, 199, 209, 214

P
périphérie xv, xvi, 21, 46, 74-76, 78, 137, 142, 157, 161, 163, 172, 174, 180, 184, 187, 189, 193, 194, 196-198, 200, 205, 207, 217, 234, 235
planification xiii, xv, xvi, xviii, 2, 3, 5, 61, 88, 96-102, 105, 109, 115, 155, 159, 165-169, 174, 178, 208, 229, 232, 237-241, 244-247, 249

production xiii-xvi, 10, 15, 16, 19-22, 26, 27, 29, 33, 39, 42-44, 48-51, 53-61, 64, 72-76, 78-81, 83, 84, 87, 93, 96, 101, 115, 136, 137, 142, 144, 145, 157, 163, 164, 169, 175-177, 180, 190, 194, 195, 204, 207, 211-218, 220, 221, 233, 236, 249
prospective xiv-xvi, 1-4, 97, 125, 127, 131, 154, 155

R
rayonnement 1, 62, 65, 78, 84, 107, 139, 150, 164, 171, 172, 189, 196, 197, 201, 202, 208, 213, 215
redevances 73, 84, 120, 144, 175, 176
repositionnement xiii, xix, 88, 100, 158, 160-162, 231, 249
restructuration 1, 4, 29, 34, 88, 101, 114, 125, 244, 250
revenu 30, 44-46, 59, 95, 201
rupture xvi, xvii, 13, 15, 26-30, 37, 46, 52, 96, 113, 115, 117, 118, 120, 122, 123, 125, 131-135, 140, 156-158, 161-163, 165, 166, 168, 171, 172, 174, 176, 178, 180, 183-185, 187, 197, 199, 245, 249

S
savoir-faire 3, 17, 27, 30, 48, 53, 64, 74, 136, 150, 169, 174, 176, 183, 184, 200, 204, 213, 218, 225
scénario xiv, xvi, xvii, 3-5, 110, 123, 125-127, 130-138, 141, 144-147, 154, 156-158, 161-166, 168, 169, 171, 172, 174, 176, 178, 180, 183, 185, 187, 224, 241, 249
séminaires xiv, 1, 3, 4, 18, 56, 161, 241
Sommet xii, xviii, 98, 132, 166, 168, 180, 246
stratégie 2, 5, 7, 11, 21, 63, 64, 87, 98, 113-115, 120, 132, 136, 137, 143, 145, 148, 150, 155, 165, 166, 168, 169, 172, 176, 200, 203, 226, 229, 232, 239, 241, 250

T
technologie xii, xv, xviii, 10, 18, 19, 22, 29, 34, 44, 50-54, 56, 58, 63, 67, 72, 74, 76, 79, 81, 83, 100, 105, 106, 110, 117, 118, 120, 123, 132, 137, 144, 157, 160, 163, 168, 172, 175, 176, 183, 184, 191, 194, 211, 215, 219-221
territorialité 103, 105, 109-111, 113, 114, 120, 127, 129, 174
tertiaire moteur xiv, 3, 15, 34, 61-64, 67, 105, 106, 112, 113, 162, 196
tourisme xix, 19, 34, 65-67, 90, 101, 105, 106, 109, 113, 114, 123, 125, 150, 155, 166, 174, 178, 207, 230, 238, 239, 243
trajectoire xv, 4, 5, 7, 13, 15, 25, 27, 33, 34, 46, 89, 123, 131, 133, 157, 158, 174, 187, 221, 222, 249, 251

V
vague xii, 5, 12, 16, 18, 19, 20, 22, 46, 58, 96, 130, 144, 147, 169, 242, 250
veille 3, 4, 160, 172, 176, 225, 226, 244
visionnement 2, 5, 127, 240, 251

Science Régionale

COLLECTION DIRIGÉE PAR
MARC-URBAIN PROULX

Après quatre décennies de prospérité sans pareille au cours de son histoire, le Saguenay–Lac-Saint-Jean fait face depuis 25 ans déjà à une difficile mutation vers un nouveau cycle dans l'évolution de sa structure économique, ce qui cause à cette région périphérique de nombreux et graves problèmes de développement. Et les tendances 2025 illustrent que le contre-cycle actuel va se poursuivre inexorablement pour atteindre un niveau inédit de difficultés économiques et sociales, difficultés qui seront illustrées par des indicateurs classiques tels la démographie, l'emploi, la pauvreté, l'entrepreneuriat, le revenu des ménages, l'investissement, la démocratie.

Deux choix s'offrent à la région Saguenay–Lac-Saint-Jean. Soit on assistera à la continuation du déclin actuel jusqu'à l'atteinte d'un seuil démographique beaucoup plus bas vers le milieu du siècle, ou soit une rupture radicale sera provoquée dans la trajectoire régionale sur la base des atouts régionaux, notamment le capital de créativité et le potentiel d'innovation bien présents dans le milieu. À l'instar de plusieurs acteurs locaux et régionaux, l'auteur de cet ouvrage sur l'économie régionale opte concrètement pour le second choix, en invitant la collectivité à s'approprier entièrement de nouveaux leviers de développement. Il propose à cet effet plusieurs scénarios opérationnels qui se traduisent en options pour l'action au sein d'un projet de collectivité territoriale.

Précis dans les diagnostics posés, vigoureux dans les pronostics formulés et réaliste dans les solutions proposées, cet ouvrage s'adresse à tous ceux et celles à qui l'avenir du Saguenay–Lac-Saint-Jean tient à cœur. Il ne se veut ni exhaustif ni définitif, loin s'en faut, mais s'inscrit néanmoins comme un outil fondamental pour soutenir l'accélération du rythme de l'apprentissage collectif vers un nouveau cycle économique structurel dans cette région.

MARC-URBAIN PROULX, Ph. D., est professeur en économie régionale à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), où il est membre du CRDT (Centre de recherche sur le développement territorial). Il dirige la revue Organisations et territoires *depuis plusieurs années.*

9 782760 514744

ISBN 978-2-7605-1474-4