

DISCOURS DE FERMETURE

Marc-Urbain Proulx, Université du Québec à Chicoutimi

Ce que j'ai remarqué dans ce colloque, ça été la richesse des débats. On a fait des séminaires, on a fait des colloques dans le passé, souvent c'est des colloques avec un conférencier qui a vingt minutes mais qui en prend trente et là on n'a pas le temps pour aucun commentaire, aucune question, ensuite c'est l'autre conférencier et là, pendant un colloque, vous avez une douzaine de conférenciers. Les gens repartent avec toutes sortes d'idées mais ils n'ont pas eu le temps de se les approprier, ils n'ont pas le temps d'en discuter, ils n'ont pas le temps de poser des questions. Alors, on a appelé cela un colloque mais c'est plus un forum si vous voulez parce qu'il y avait place à l'interaction et place à la discussion.

Ce que je remarque aussi dans ce colloque, c'est qu'il y a eu une idée forte d'émise en terme de continuité et de rupture. Quand on parle de continuité et de rupture c'est que la continuité par rapport à la situation du passé nous apparaît impossible. Quand on parle de rupture, c'est-à-dire changement par rapport à la continuité, changement radical, ça ne veut pas dire de jeter tout ce que l'on a fait derrière. Ça veut dire tout simplement de modifier un certain nombre d'éléments. Je pourrais donner l'exemple de mon petit garçon quand il s'est mis à marcher, et bien il s'est levé sur ses deux pattes et il s'est mis à marcher. Au début en touchant les meubles mais ensuite à marcher. Il se traînait auparavant, il s'est mis à marché. C'est une rupture dans sa trajectoire personnelle. C'est un peu ce type de rupture que la région doit faire par rapport à ce qu'elle a vécu ces vingt dernières années, c'est-à-dire le déclin au niveau économique et social. Il faut faire une rupture, ça ne veut pas dire que l'on jette tout ce que l'on a fait dans le passé comme soutien au développement. Il faut que le bébé continue à manger, il faut que le bébé continue de faire plein de fonctions qu'il faisait avant mais il se met à marcher plutôt que de se traîner. C'est un peu le genre de rupture que l'on doit faire actuellement au Saguenay-Lac-Saint-Jean, il me

semble, selon notre lecture de la situation. Ce n'est pas de tout jeter ce que l'on a fait dans le passé mais bien de s'élever en terme de fonction, c'est-à-dire de marcher plutôt que se traîner.

Vision Saguenay 2025, c'est un mouvement, ce n'est pas un groupe et ce n'est surtout pas une structure. On ne veut pas d'une structure et on ne veut pas rester. Quand notre travail va être accompli, quand notre mission va être remplie, on ne veut pas se structurer. Il y en a déjà des structures, il va-y en avoir d'autres et nous on ne vise pas ce genre de choses. On a animé des séminaires, on a un portail très riche, on a organisé un colloque, celui d'aujourd'hui, et la formule que l'on utilise et qui semble bien fonctionner, c'est une formule quelques experts universitaires et des experts du milieu et l'interaction avec l'assistance. Nos séminaires c'étaient comme ça et vous l'avez vu aujourd'hui les ateliers c'étaient comme ça aussi. Ce qui est prévu, c'est que l'on va reprendre tout ce qui s'est dit hier et aujourd'hui selon les 24 thèmes. Évidemment, nos thèmes sont non exhaustifs, on le sait bien. On n'a pas touché par exemple à l'aluminium alors que c'est majeur ici dans la région. On n'a pas touché à l'éducation, alors que c'est extrêmement important dans la région, ni à la santé. On a traité de beaucoup d'autres secteurs. On se voulait aussi intersectoriel comme vous l'avez vu dans le cadre de notre programme. Il y avait des enjeux intersectoriels comme le marketing territorial, comme la prospection industrielle. Évidemment, ce n'est pas parfait. On a interpellé un certain nombre de nouveaux thèmes permettant je pense d'avoir stimuler la réflexion.

Alex (Rada) nous a parlé d'un périodique qui allait se mettre en place pour faire stimuler l'information et la communication. S'il y a d'autres idées pour améliorer le mouvement Vision Saguenay 2025, pour faire circuler l'information et devenir ce que l'on appelle un peu plus intelligent collectivement, tant mieux. On est très ouvert à de nouvelles idées. D'ailleurs, le mouvement c'est ça. C'est un appel à idées, vous l'avez vu. Depuis septembre c'est ce que l'on a fait. Les médias l'avaient bien relayé au mois d'août quand on a décidé de lancer le mouvement.

C'est comme ça que c'était sorti dans les médias et je pense que c'est en plein cela : un brassage et un appel à idées, on en a beaucoup, on en fait des synthèses et on vous les retourne.

Et là, on va compiler cela, toutes ses idées depuis septembre et avec ce point fort lors du colloque. On veut ramener cela autour de cinq, six, sept, huit, neuf peut-être dix enjeux dans lesquels on pourrait identifier un certain nombre de défis potentiels pour pouvoir revenir devant vous et devant les autres qui assisteront, pour valider ces enjeux et ces défis. Tout ne s'arrête pas aujourd'hui, ce serait impossible de tout arrêter aujourd'hui, ça serait même une trahison d'arrêter aujourd'hui avec tout ce qui s'est dit. Il faut ramasser cela et revenir devant vous sous forme d'enjeux et sous forme de défis. Et là, vous validerez tout cela lors d'un forum qui aura lieu le 10 septembre à l'UQAC pour valider des enjeux, valider des défis qu'ensemble on va mettre en évidence et là on formulera cela sous forme d'un rapport synthèse aux décideurs de Saguenay et de sa région qui eux verront qu'est-ce qu'ils peuvent faire avec. Nous en sommes là, à moins que l'on décide de faire autre chose que de le soumettre aux décideurs. Notre objectif est de soumettre cela aux décideurs pour qu'ils fassent quelque chose. Maintenant, peut-être que l'on pourrait trouver un moyen de leur soumettre cela de façon convaincante. On verra tous ensemble s'il n'y a pas des moyens plus convaincants que d'autres de remettre cela aux décideurs. Une chose qui est certaine, c'est que l'on ne veut pas que ça devienne un rapport comme il y en a eu dans le passé au Québec, il y a 25 ou 40 ans c'est comme ça que l'on considérait la planification. C'était des gros rapports et on mettait cela sur la tablette. Depuis, 25 ans, 30 ans, on fait autres choses que cela. Les planifications que l'on a faites dans le passé étaient beaucoup plus opérationnelles, on s'est organisé pour que les décideurs s'accaparent des solutions et des actions mises en évidence. C'est dans cet esprit-là que l'on va préparer sûrement notre rapport final après que vous ayez, vous et bien d'autres, validé les enjeux et les défis.

Alors, pour terminer, à partir de ce qui a été fait en terme de synthèses des différents séminaires que l'on a faits depuis septembre, à partir de l'écoute que j'ai pu faire des revendications, des idées, des rêves, des ambitions, des actions, évidemment là aussi ce n'est pas exhaustif, ma capacité d'écoute est limitée mais pour le moment je vois par rapport à 2025, six enjeux qui m'apparaissent importants.

D'abord le premier défi, je dis premier mais il n'y a pas nécessairement un ordre particulier, est relié à l'environnement et à la qualité de vie. Cela m'apparaît majeur dans notre région dont les géographes appellent l'oasis de verdure au 47^{ème} parallèle. L'environnement, le développement durable, la qualité de vie, ça m'apparaît un enjeu fondamental qui est interpellé dans la région déjà. On parle de la nature évidemment, on parle des loisirs, de la villégiature, on parle de paysage, de ressources naturelles, l'eau, la forêt, les terres agricoles. Vous le savez, de plus en plus il y a des terres en friche, des terres inoccupées, c'est un problème fondamental. On a des belles terres agricoles, il y en a de plus en plus qui sont inoccupées donc c'est un problème de société de plus en plus important. Ce premier enjeu m'apparaît fort important, l'environnement et la qualité de vie, et une petite question, qui n'est pas la seule, ne serait-il pas approprié de penser en terme d'un schéma d'aménagement à l'échelle de la région? Un schéma d'aménagement qui permettrait d'interpeller à la fois le rural et l'urbain, à la fois les grandes villes et les petites villes et qui serait la base d'une planification régionale en nature de développement, en nature de gestion. Un schéma d'aménagement on en a un à l'échelle des MRC et l'intérêt du schéma d'aménagement comme vous le savez c'est qu'il a statut légal et c'est opposable au tiers, c'est-à-dire opposable à des forces du secteur privé ou du secteur public qui voudraient bien faire autres choses. Ce serait peut-être intéressant de penser, ça ne veut pas dire que c'est ça qu'il faut faire, à un schéma d'aménagement d'autant plus qu'à l'échelle des MRC, Monsieur Gaudreault nous l'a dit, la MRC Du Fjord, l'urbain est séparé du rural alors qu'ils sont en complémentarité et en interdépendance très forte.

Deuxième enjeu à l'intérieur duquel il y a des défis qui apparaissent importants c'est le capital humain. On en a parlé beaucoup au cours de ce colloque. Les jeunes, les femmes mais pas seulement les femmes en terme de mobilisation mais en terme de condition de mobilisation, on a eu des témoignages assez importants. La relève de l'élite décisionnelle, les jeunes veulent émerger non pas nécessairement pour tasser papa mais pour apprendre de papa et tranquillement prendre sa place. La démographie, enjeu fondamental, j'aurais dû le dire tout de suite en parlant de capital humain. La démographie ici dans la région m'apparaît un enjeu extrêmement important. L'éducation, la formation, les relations de travail alors tout ce qui touche le capital humain. Il faut, il me semble, une mobilisation au-delà des mécanismes actuels. Nous avons des mécanismes de mobilisation que l'on a mis en place depuis les années 1960 qui sont fantastiques, qui sont formidables, qui fonctionnent relativement bien. Nous devons aller au-delà de cela surtout actuellement dans le contexte de la CRÉ qui implique désormais que très peu la société civile. La société civile, comme vous l'avez dit, doit trouver d'autres moyens de s'exprimer. On peut continuer de demander à la CRÉ de nous faire une place mais pour le moment, c'est clair qu'il n'y aura pas beaucoup de place. On peut continuer de se plaindre et de se cogner sur la table et dire « Ils ont oublié la société civile » mais cela a ses limites aussi. Il me semble qu'il faut tout simplement inventer de nouveaux moyens, de nouveaux mécanismes pour que la société civile puisse s'exprimer. Je parlais à des entrepreneurs ce matin et justement dans les entreprises ici dans la région, on est en train de trouver de nouveaux mécanismes pour pouvoir interpeller de nouveaux enjeux et de pouvoir interpeller de nouveaux acteurs du secteur privé. Alors la société civile doit être interpellée par de nouveaux mécanismes, le secteur public aussi. Vous savez, on a un secteur public extrêmement important dans la région. Les trente directions régionales des ministères ont bien sûr une table pour s'asseoir de temps en temps, mais peut-être faut-il les interpeller davantage? L'éducation avec la santé qu'on a mis en évidence, l'éducation avec la formation, etc.

Il y a des petits enjeux qui ne sont pas nécessairement des enjeux sectoriels, des enjeux très larges, des petits enjeux tout petits qu'il faut peut-être interpeller entre trois à six ministères ou deux, trois conseils régionaux et trois, quatre, cinq ministères. C'est une piste de créativité pour inventer de nouveaux mécanismes institutionnels qui n'ont pas nécessairement besoin de durer très longtemps. Les gens peuvent se rencontrer deux fois, trois fois, quatre fois, cinq fois pour régler le problème et se dissoudre. Un mécanisme d'interaction n'a pas besoin de devenir une structure par la suite. S'il le faut, bien sûr, mais s'il ne le faut pas... Comme nous, Vision Saguenay 2025, on va disparaître, tant mieux il y aura d'autres mécanismes qui émergeront pour interpeller d'autres enjeux. Pour interpeller aussi les gouvernements supérieurs, on l'a fait avec les sommets régionaux dans les années 1980, c'était fantastique. Les ministres descendaient en région pour nous écouter devant les caméras et on mettait en évidence nos revendications et nos projets. Il faut peut-être trouver de nouveaux mécanismes, là on accepte les ententes cadres, c'est très bien les ententes cadres mais ça cadre. Peut-être que des fois il faut sortir en dehors du cadre vis à vis certains enjeux. Il faut peut-être trouver des mécanismes pour interpeller nos représentants au niveau des gouvernements supérieurs.

Vous parliez de modèle à succès tout à l'heure. Surtout après la conférence de Gérard Bouchard où il a mis en évidence une période historique typique de la région, au début du siècle, où nous avons eu des entrepreneurs à succès formidables mais que nous ne les avons pas gardés dans notre patrimoine, dans notre histoire, on ne les a pas reconnus réellement. Comme il l'a dit, il n'y a pas de statue, il y a seulement la statue que Price a érigée lui-même. C'est quand même assez pathétique de voir qu'une collectivité ne valorise pas leurs modèles à succès alors que l'on sait très bien dans le modèle théorique du développement de l'entrepreneurship que les modèles à succès son formidable. On le met en évidence avec les Pomerleau et les Dutil en Beauce. On le met en évidence dans d'autres régions. Nous on en a eu des modèles à succès, on en

a encore aujourd'hui et c'est peut-être une piste de solution ou un défi à relever dans le contexte de la deuxième composante que l'on appelle le capital humain.

Troisième enjeu, c'est la culture. La culture c'est incontournable dans tous les modèles de développement. Tous les modèles à succès, on a encore fait la revue de la littérature récemment et la culture c'est fondamental. C'est toujours la première ou la deuxième composante d'une région qui se prend en main, d'une région qui va bien. Quand on dit culture, ce n'est pas juste la culture artistique mais bien sûr c'est aussi la culture artistique, la créativité, etc. C'est la culture technique, les savoirs-faire, les connaissances, les savoirs. C'est la culture entrepreneuriale, les comportements entrepreneuriaux, c'est la culture organisationnelle où nous avons un certain nombre de problèmes actuellement. Alors, la question culturelle, qui va au-delà des structures bien sûr, qui nécessite, pour être fertilisée, des procédures, des mécanismes pour stimuler la culture, la faire bouger. Quand je dis culture, je ne veux pas dire structure, quoique je ne suis pas contre les structures, mais on a beaucoup de structures organisationnelles. C'est la culture organisationnelle qu'il faut faire bouger comme par exemple on fait depuis deux jours. Cette culture organisationnelle, il faut la faire bouger par une procédure. La procédure que l'on a utilisée cette fois-ci a été de vous demander de vous parachuter dans un exercice de prospective. Dans le passé, on a utilisé d'autres mécanismes comme la planification stratégique. Il faudrait inventer encore de nouveaux moyens pour animer ce que l'on appelle la culture organisationnelle mais aussi la culture technique, la culture entrepreneuriale et la culture artistique.

Quatrième enjeu, défi, qui m'apparaît important, c'est les institutions. Quand on parle d'institutions on ne parle pas nécessairement d'organisations publiques, on ne parle pas nécessairement de conseils régionaux, on parle de comportements, d'attitudes, de nos valeurs, nos règles et normes qui définissent nos comportements dans la société. Ça aussi c'est un enjeu extrêmement important dans tous les modèles de développement et il m'apparaît très important de

l'interpeller ici dans la région. Mais interpeller les valeurs, interpeller les attitudes, les comportements, c'est très difficile parce que l'on n'a pas de capacités de mesure de ces choses-là. En économie, mesurer l'emploi ça va. Mesurer l'environnement ça va de mieux en mieux grâce aux gens qui travaillent dans le développement durable. Mais mesurer les institutions, les attitudes si elles sont bonnes, si elles sont positives, si elles sont progressives, c'est plus difficile mais c'est un point central, il me semble, qu'il faut interpeller ici dans la région. La question que je pose vis-à-vis ces institutions-là, c'est quels sont les enjeux de l'interaction que l'on doit avoir entre nous, quels sont les enjeux de l'apprentissage collectif? Dans quelle voie doit-on progresser davantage ici dans la région?

Cinquième élément qui m'apparaît important, c'est l'information. On en a parlé aussi beaucoup dans ce colloque, Gilles Bergeron a fait une conférence ce matin fantastique. Il a bien défini, parce que c'est dur de définir l'information, ce que c'est que le savoir, le savoir-faire. Ça aussi c'est central dans les modèles de développement. Il nous faut trouver des mécanismes pour mieux maîtriser l'information, mieux veiller, mieux la cueillir, mieux la maîtriser, mieux la vulgariser, mieux la diffuser, mieux la faire circuler. Parce que si les inventions sont un phénomène individuel qui se passent dans les laboratoires de recherche et développement, l'innovation elle est fondamentalement collective par la circulation de l'information entre les individus et puis pour en arriver à avoir des idées qui par cumul d'informations se transforment en projets et qui, par autre cumul d'informations, se transforment en réalisations. On utilise actuellement l'approche par filière industrielle, filière de production, pour collecter l'information. C'est relativement nouveau ici dans la région et c'est porteur, il faut continuer de le faire. De plus en plus dans les filières, dans le secteur de l'aluminium par exemple diviser les différentes filières, dans le bois la même chose. Et si possible interpeller de nouvelles filières, de nouveaux créneaux pour être capable d'attirer ou de faire émerger de nouvelles activités économiques dans la région, dans les secteurs totalement différents que ceux que nous avons

actuellement. La littérature parle de « learning by doing », apprendre tout en faisant, apprentissage dans l'action. C'est l'enjeu de l'information, faire circuler cette information dans le bassin de ressources humaines dans notre région.

Sixième enjeu, ce n'est pas le dernier mais c'est le dernier que je vous soumetts aujourd'hui, qui apparaît important c'est l'image de nous-mêmes. Ici entre nous, d'abord dans la région, l'image que nous avons de nous-mêmes, tous les gens qui parlent de critiques, tous les gens qui parlent de l'esprit de clocher, que tous les problèmes que nous avons dépendent souvent ou sont souvent dus à l'image que nous avons de nous-mêmes, de l'estime que nous avons de nous-mêmes. Et non seulement l'image que nous avons de nous-mêmes, de notre région, de différents intervenants dans d'autres secteurs d'activités ou dans d'autres organisations, ou d'autres villes ou villages mais aussi l'image que les gens de l'extérieur ont de nous-mêmes. Alors, ça nous amène à toute l'image négative que nous avons illustrée à plusieurs reprises au cours des dernières décennies par rapport à certains dossiers chauds qui ont été difficiles à résoudre sans diffuser une image négative. Cette image on doit la refaire dans la région, il me semble, à partir de notre environnement, à partir de notre qualité de vie. Combien de gens m'ont dit depuis quelques années, combien la qualité de vie dans la région était un facteur attrayant pour attirer les entreprises. On ne la met pas en évidence notre qualité de vie dans la région, le fait que l'on va travailler et que ça prend cinq minutes pour se rendre, le fait que ça prend dix minutes le soir pour se rendre sur un lieu de loisirs. Nos résidences secondaires, non seulement elles sont accessibles dans la région parce qu'elles sont à bas prix comparativement à Québec ou Montréal ou Toronto mais en plus elles sont à quinze minutes, vingt minutes. Tout l'aspect de la qualité de notre milieu, on le met mal en évidence pour attirer des entreprises. Donc, c'est cette image qu'il faut refaire et qu'il faut vendre à l'aide d'un marketing approprié, d'une promotion appropriée qu'il faut vendre sur le marché international pour pouvoir attirer des entreprises, pour pouvoir attirer des investissements, pour pouvoir attirer de la technologie, qu'ils viennent ici comme Monsieur Brassard le disait ce midi dans

sa conférence. Il est persuadé que plusieurs entreprises ont le goût de faire comme CGI, de venir installer une succursale ici. Il ne reste qu'à nous d'aller vendre ce message-là de notre qualité de vie, de la qualité du capital humain, de la qualité de l'environnement et d'aller vendre cela pour attirer des entreprises à amener une succursale ici dans la région. Alors la question qui m'interpelle face à cet enjeu c'est quoi vendre? Qu'est-ce que l'on à vendre? C'est à nous de le définir à l'aide de notre connaissance que nous avons de notre région. Qu'est-ce que l'on a à vendre sur le marché international? Il faut le définir, il faut le proposer de la bonne manière. Il m'apparaît que c'est un défi important à relever dans le futur.

Alors, j'arrête là-dessus. C'est non-exhaustif donc vous allez être obligé de revenir nous rencontrer notamment le 10 de septembre pour valider les défis à l'intérieur des différents enjeux, les défis que l'on va mettre en évidence à partir de synthèses des deux jours d'aujourd'hui mais aussi des autres séminaires que l'on a eus.