



Notes pour un discours de

M. Jean Brassard

Vice-président du conseil

Groupe CGI inc.

**Saguenay : d'une économie industrielle à la « nouvelle économie » .
Le défi?**

**Colloque « Le devenir de Saguenay »
Saguenay, le 8 avril 2004**

Monsieur le Maire,

Mesdames,

Messieurs,

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté l'invitation des organisateurs du colloque et que je suis venu partager avec vous ma vision de l'avenir de la nouvelle ville de Saguenay. Je tiens à remercier les organisateurs car, en plus de me permettre de revenir visiter famille et amis, ils me donnent la chance de participer à un événement crucial pour l'avenir de Saguenay et, par conséquent, pour l'ensemble du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Saguenay et le Lac-Saint-Jean : une seule région et plus compétitive

Certains trouveront que c'est quelque peu ironique que ce soit un natif d'Alma qui vienne vous parler du devenir de Saguenay. Cependant, j'y vois un signe qui démontre le besoin pour la ville de Saguenay et pour la région de laisser les vieilles rivalités derrière et de s'unir tous ensemble afin de bâtir un véritable projet de société régionale. Saguenay est sans contredit le moteur de développement économique de tout le Saguenay-Lac-Saint-Jean. À elle seule, Saguenay détient un peu plus de la moitié de la population (56 %) et près de 60 % des emplois de la région. Ainsi, lorsque Saguenay est en bonne santé, c'est tout le Saguenay-Lac-Saint-Jean qui en bénéficie. Saguenay n'est plus en compétition avec Alma ou Roberval, mais d'abord avec toutes les régions du Québec, puis avec tous les centres urbains nord-américains et même avec plusieurs centres urbains mondiaux.

CGI : rapport d'étape

En plus des mes liens personnels, CGI a aussi des liens très solides avec la région. Étant donné que plusieurs d'entre vous connaissez bien CGI, je me sens dans l'obligation de vous faire un petit rapport d'étape sur CGI avant d'aborder le devenir de Saguenay.

CGI est une entreprise de services en technologies de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires. Elle compte un peu plus de 20 000 professionnels, que nous appelons membres, répartis au sein de 60 unités d'affaires qui ont des opérations dans plus de 20 pays. Notre chiffre d'affaires annualisé se situe à environ 3 milliards de dollars. Il y a quelques semaines, nous avons déposé une offre visant l'acquisition d'AMS (American Management Systems, Inc.), un fournisseur américain de premier plan de services-conseils en technologies de l'information. Cette offre, si

elle est acceptée par les actionnaires d'AMS, apportera à CGI une masse critique accrue surtout aux États-Unis et en Europe. En effet, une fois la transaction complétée, CGI comptera alors environ 25 000 membres et notre chiffre d'affaires annualisé sera autour de 3,7 milliards de dollars dont un peu plus d'un milliard proviendra des États-Unis. Ainsi CGI se situera au quatrième rang des entreprises indépendantes de services en TI en Amérique du Nord.

Notre carnet de commandes s'élève aujourd'hui à 12,2 milliards de dollars, et la durée moyenne des contrats qui le composent est de sept ans et demi. Notre valeur totale boursière est de 3,3 milliards de dollars.

La plus grande entreprise de son domaine au Canada, CGI est aussi, selon le Journal *Les Affaires*, le 10^e plus important employeur du secteur privé au Québec.

CGI et le Saguenay-Lac-Saint-Jean

Comme vous le savez probablement, CGI a été fondée à Québec, il y a maintenant plus de 27 ans, par des jeunes professionnels originaires de la région. De plus, CGI a maintenu une présence continue dans la région depuis l'ouverture de son bureau à Jonquière il y a vingt ans à partir d'un noyau d'une dizaine de personnes seulement. Ce bureau fut ouvert pour répondre, dans un premier temps, aux besoins de la société Alcan. Il est devenu le plus important employeur au Saguenay-Lac-St-Jean dans le domaine des technologies de l'information comptant 60 % des spécialistes en informatique de la région. Il emploie aujourd'hui

plus de 340 membres dont 85 % répondent aux besoins d'Alcan tant au niveau régional, national qu'international. La très grande majorité de ces membres travaillent donc dans la région mais pour des projets hors région. J'en profite ici pour saluer le dirigeant du bureau de CGI à Saguenay, Daniel Bouchard, ainsi que d'autres collègues de CGI, membres de son équipe, ici présents.

En ouvrant le bureau de Saguenay et en le développant ainsi en étroite partenariat avec Alcan, CGI et Alcan avaient pour objectif, entre autres, de contribuer au développement de la région. Certains de nos concurrents auraient développé ces emplois soit à Cleveland, à Montréal ou ailleurs aux États-Unis. Mais, pour nous, il était crucial de favoriser la région. La présence de ces spécialistes stimule l'expertise locale et encourage le

développement des technologies de l'information à travers la région.

De plus, le partenariat avec Alcan nous a permis de développer notre capacité et notre expertise faisant ainsi de CGI le plus important fournisseur de services en technologie de l'information d'Alcan au niveau mondial. Je saisis l'occasion aujourd'hui pour remercier les dirigeants d'Alcan de leur appui et de leur collaboration indéfectibles depuis vingt ans. Ils ont grandement soutenu CGI dans son développement.

Un centre d'excellence

CGI-Saguenay est devenue le leader incontesté dans les domaines des technologies de l'information pour les alumineries au Québec.

En plus de participer activement à la majorité des projets d'Alcan depuis 1984, CGI a également agi à titre d'expert-conseil lors de la construction des alumineries Alouette (Sept-Îles), Alcoa (Deschambault) et ABI (Bécancour). En plus, CGI a participé activement à la réalisation de la nouvelle usine d'Alma en travaillant avec Alcan afin d'implanter une des usines les plus automatisées au monde.

Ces contrats dans les nouvelles technologies, qui sont des contrats majeurs et de longue durée à l'échelle de l'Amérique du Nord et de l'Europe, offrent des défis stimulants qui font en sorte que les jeunes diplômés en informatique n'ont plus à quitter la région pour faire carrière dans leur domaine d'expertise. De plus, plusieurs jeunes diplômés y reviennent, attirés par ces nouvelles possibilités de carrière dans leur région natale.

À partir de son centre d'assistance technique, le bureau de CGI à Saguenay dessert, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, entre autres, les usagers de 15 centres d'affaires d'Alcan, dont les usines du Saguenay-Lac-St-Jean et les autres installations au Québec (Shawinigan, Montréal et Beauharnois), ainsi que l'usine de Kitimat (Colombie-Britannique) et même certains utilisateurs pouvant se trouver dans toutes les régions du monde où Alcan possède des centres d'affaires dont, entre autres, l'Australie, le Brésil et l'Europe.

Au cours de la dernière année, CGI a signé deux contrats d'impartition avec Alcan qui seront effectués, en grande partie, à partir du bureau de Saguenay. Dans le cadre du premier contrat, d'une valeur de 113 millions de dollars américains, CGI assumera

la responsabilité complète de l'exploitation des technologies de l'information pour la division américaine des produits laminés d'Alcan Inc., Alcan Rolled Products. Le second contrat, d'une valeur de 180 millions a été signé avec le Groupe Alcan Métal Primaire.

Maintenant, parlons de l'avenir de Saguenay.

C'est donc basé sur l'expérience de CGI et sur ma connaissance de la région que j'espère pouvoir tirer quelques pistes qui vous permettront de développer votre vision de Saguenay en 2025. Je vous préviens que je ne détiens pas de recette miracle; je crois bien que si j'en avais une, je serais élu premier ministre de la région, ou encore mieux, Jean Premier!

Rétrospective des 20 dernières années

Au cours des vingt dernières années, les efforts acharnés des Saguenéens ont permis à la région de prendre un virage technologique et de faire face à plusieurs défis économiques. Il est certain que les indicateurs économiques et sociaux peuvent faire peur tels l'exode des jeunes vers les grands centres urbains, le taux de chômage grandissant, les fermetures d'usine récentes et la baisse continue de la population. Ces mauvaises nouvelles démontrent l'urgence de la situation et le besoin de formuler des stratégies de remplacement qui permettront le transfert d'emplois vers d'autres types d'activités économiques.

Cependant il ne faut pas oublier que dans plusieurs secteurs, dont ceux notamment de l'aluminium et de la foresterie, Saguenay a réussi à développer un créneau d'excellence reconnu mondialement. Aujourd'hui, la production d'aluminium et la

production forestière ont augmenté considérablement grâce aux investissements antérieurs dans les nouvelles technologies. Ils ont contribué également à développer l'industrie du transport.

Par ailleurs, de nouvelles entreprises sont nées et se sont démarquées sur la scène régionale, nationale et mondiale. Nous n'avons qu'à penser, parmi bien d'autres, au groupe CEGERCO et à Béton préfabriqué du Lac qui furent fondés à la même époque que CGI et qui sont rapidement devenus des joueurs majeurs et des exemples frappants de réussites régionales. En plus, la région est dotée d'infrastructures, dont notamment le port de mer et l'aéroport, qui représentent des atouts incomparables. D'une certaine façon, la région ne part pas à zéro, loin de là! Surtout si on la compare à d'autres régions canadiennes.

Dépopulation et chômage

Cependant, même si la production industrielle a augmenté et même si de nouvelles entreprises se sont développées, il n'en demeure pas moins que le nombre d'emplois disponibles a diminué. Les données les plus récentes de Statistique Canada ne sont pas encourageantes. Le taux de chômage pour la ville de Saguenay est maintenant de 13,7 %, en hausse de 2 % depuis février 2003. Ce taux dépasse de loin celui de l'ensemble du Québec qui est de 9,6 %. De plus, la population de la région souffre d'une forte décroissance. Entre 1996 et 2002, la population de la région a baissé d'environ 3,2 % alors que celle de l'ensemble du Québec a augmenté de 3,3 %. Cette baisse est reliée, comme vous le savez très bien, au taux décroissant de natalité ainsi qu'à l'exode de la population âgée entre 20 et 35 ans.

Plusieurs auteurs, politiciens, universitaires et journalistes ont dépeint fort bien les dangers associés à la dépopulation et au vieillissement de la population. Mon objectif aujourd'hui n'est pas de continuer dans cette veine puisque vous avez eu l'opportunité d'en discuter au cours de votre colloque. Plutôt, j'aimerais suggérer quelques pistes qui pourraient permettre à Saguenay de transformer cette lourde tendance qui lui nuit foncièrement et ainsi reprendre son élan et se positionner comme un centre urbain prospère et florissant d'ici 2025.

Saguenay 2025 : un rêve

Si nous avons à formuler un rêve et à imaginer la ville de Saguenay en 2025, à quoi ressemblerait ce rêve? À quoi ressemblerait cette ville? J'imagine que cette ville serait une ville dynamique, en pleine croissance, avec un faible taux de chômage,

habitée par de nombreuses jeunes familles qui se partageraient la richesse d'une manière équitable. Si nous avons à produire une vidéo, nous y verrions des entreprises traditionnellement associées à la région, qu'elles soient des entreprises familiales, coopératives ou privées, dans les secteurs de l'agro-alimentaire ou de la foresterie, des alumineries ainsi que des entreprises reliées aux transports. Nous y verrions aussi des entreprises de ce que nous appelons aujourd'hui la « nouvelle économie ». Dans cette vidéo, Saguenay serait aussi une destination touristique et culturelle pour plusieurs visiteurs de toutes provenances. De même, la population de Saguenay pourrait jouir de toutes les richesses naturelles et culturelles de la région afin de se divertir et de mener des vies bien équilibrées et bien remplies.

En fait, ce que je vous décris n'est pas très loin de la réalité actuelle. Les structures existent déjà. Les entreprises traditionnelles ainsi que certaines entreprises de la nouvelle économie sont déjà présentes. Saguenay est déjà une destination touristique et culturelle.

Cependant, il manque une masse critique et peut-être manque-t-il une autre chose : un rêve, un élan, un état d'esprit qui permettra à Saguenay de maximiser son potentiel. Pour concrétiser ce rêve, tous les acteurs régionaux doivent mettre l'épaule à la roue et collaborer dans un esprit de partenariat. Ce n'est pas un projet qui peut être développé en silo, soit par les acteurs des milieux académiques, politiques ou économiques. Ce partenariat doit s'appuyer sur une vision à long terme et sur un plan stratégique, il demande beaucoup de patience et de persévérance et surtout, il doit

assurer une continuité du leadership dans ce projet de société. Ce sont ces éléments qui nous ont guidés lors du développement de nos activités à Saguenay. Il faut se rappeler que notre partenariat avec Alcan s'est développé sur une période de 20 ans et que ce sont surtout les 5 dernières années qui ont été marquées par une croissance exceptionnelle. En effet, alors que nous sommes passés de 10 membres à 140 au cours des 15 premières années de notre présence au Saguenay, nous avons ajouté 200 nouveaux membres au cours des cinq dernières années.

Le colloque auquel nous prenons part aujourd'hui est une excellente initiative qui vise à démarrer ce projet de société et qui permettra de repositionner Saguenay et toute la région. Je saisis l'opportunité pour féliciter les instigateurs de cet événement.

Pour réaliser ce rêve, il est essentiel d'y associer les jeunes. Il n'y a pas de rêve qui dure sans relève. Ce sont les jeunes aux études en ce moment qui vont concrétiser ce rêve. Ce sont eux les leaders de demain, ce sont eux les spécialistes de demain. D'où l'importance de les attirer et de les retenir dans la région, à Saguenay.

Retenir et/ou attirer les jeunes

Mais comment attirer et retenir les jeunes en région? Qu'est-ce qui fait qu'un jeune choisira de demeurer à Saguenay plutôt que d'aller vivre à Montréal ou à Québec? La réponse est simple : la garantie d'un avenir et de défis stimulants. Si les jeunes croient que Saguenay n'a rien à leur offrir, ils partiront. D'ailleurs, cette décision se prend très tôt puisque les départs vers les grands centres urbains se font souvent dès la fin du cégep et même à la fin du secondaire.

La rétention des jeunes devient encore plus cruciale quand on pense qu'un des effets pervers associé à l'exode des jeunes est le départ, dans certains cas, de leurs parents qui vont rejoindre leurs enfants et leurs petits-enfants.

Pour convaincre les jeunes de partager ce rêve, il faut qu'il soit bien *packagé*, qu'il soit vendu avec conviction et enthousiasme, et ce, à tous les jeunes qui apporteront à Saguenay leur expertise technique, professionnelle et entrepreneuriale.

Le bilinguisme et l'ouverture sur le monde

Par ailleurs, en raison de la mondialisation des marchés et de la consolidation qui a lieu dans plusieurs secteurs, le bilinguisme est un prérequis. Que ce soit aussi bien pour un emploi dans un centre d'appels, pour un chauffeur de camion ou pour un dirigeant

d'entreprise, la connaissance d'une langue seconde est nécessaire et incontournable. Tous sont convaincus de cette nécessité mais le goût, le désir et l'engouement ne sont pas toujours au rendez-vous. Il faut donc, encore une fois, convaincre les jeunes d'apprendre une deuxième langue et aussi mettre en place un environnement qui facilitera l'apprentissage de cette deuxième langue.

La qualité de vie est aussi un facteur crucial dans la rétention des jeunes. Ce que Saguenay peut offrir aujourd'hui en fonction de qualité de vie est incomparable. Cependant, qu'est-ce qui pourrait manquer? Un des éléments qui fait défaut, entre autres, est certainement le fait que la diversité culturelle et ethnique soit plutôt faible. Cette diversité est pourtant très recherchée par les jeunes d'aujourd'hui. Le défi est donc de rendre Saguenay plus diversifiée en multipliant les activités et événements culturels et en

attirant et en intégrant avec ouverture des immigrants qualifiés. Encore une fois, il est indispensable que les dirigeants aillent vendre le rêve ainsi que les attraits de la région aux immigrants afin de les attirer.

Ces gens bien intégrés à la société saguenéenne contribueront par leur expertise à concrétiser ce rêve.

En plus de posséder une langue seconde et de favoriser la diversité et l'ouverture sur le monde, il faut que les jeunes développent le goût de l'entrepreneuriat. Encore un fois, je crois sincèrement que l'esprit entrepreneurial est très présent à Saguenay. Les réussites dont nous avons parlé un peu plus tôt le démontre, de même que les réussites des natifs de la région qui oeuvrent un peu partout à travers le Québec et le reste du Canada. L'esprit y est, mais il faut continuer à l'encourager et à le partager avec les jeunes. Cette

transmission des valeurs entrepreneuriales peut se faire très facilement en faisant une place aux jeunes au sein même des entreprises afin qu'ils apprennent en côtoyant des entrepreneurs et en travaillant avec eux.

De même, je suis certain que plusieurs jeunes partis étudier à l'extérieur de la région espèrent revenir y travailler. L'ouverture des entreprises aux jeunes ainsi que des mesures incitatives telles que des bourses et des stages rémunérés, qui furent heureusement bonifiés lors du dernier budget provincial, faciliteront ce processus. À ce titre, j'aimerais féliciter les organisateurs de la campagne Succès-Jeunesse qui, sous l'égide d'Éloïse Harvey, ont réussi à sensibiliser plusieurs entreprises à faire une plus grande place aux jeunes. Mais, il est nécessaire de continuer et de faire plus.

Diversification des emplois

Bien sûr, la présence d'emplois bien rémunérés pourra participer à créer ce sentiment de confiance dont je parlais plus tôt et pourra ainsi retenir et attirer un certain nombre de jeunes. Cependant, ce ne sont pas uniquement des salaires élevés qui suffiront. Les emplois se doivent aussi d'être diversifiés. Alors qu'il y a une trentaine d'années on pensait en terme d'un emploi par ménage, il faut aujourd'hui planifier en fonction de deux emplois par ménage ainsi que la disponibilité d'emplois d'été pour les étudiants. Une plus grande diversification des emplois rendra la région plus attrayante pour les jeunes qui y verront des opportunités pour eux-mêmes, pour leur conjointe ou leur conjoint et éventuellement pour leurs enfants.

Un modèle à trois dimensions

Pour que le rêve devienne réalité, il me semble que Saguenay doit se doter d'un modèle de développement économique qui assurera son développement économique et social. Ma vision de ce modèle comprend trois dimensions.

La première dimension du modèle est axée sur les entreprises reliées à la transformation de l'aluminium, du bois, des produits agricoles, ainsi qu'à l'industrie du transport et vise à continuer à développer et à diversifier les emplois dans ce domaine. La seconde dimension est celle des entreprises régionales afin de stimuler et d'accélérer leur développement aux plans national et international. Enfin, la troisième dimension est celle qui a trait à la grande entreprise dont le siège social est à l'extérieur de la région,

que ce soit au Québec ou ailleurs en Amérique du Nord, et qui maintient des opérations au Saguenay-Lac Saint-Jean.

Dans le premier cas, beaucoup d'efforts ont été déployés afin de prendre le virage de la transformation notamment avec l'implantation de la Vallée de l'aluminium. Mais nous n'en sommes qu'au début. Les efforts entrepris doivent continuer avec la collaboration des grandes industries qui se sont déjà commises et avec tous les acteurs économiques afin de poursuivre cette diversification des emplois.

Quant à elle, la seconde dimension prend pour exemple des entreprises qui visent un marché extérieur à la région comme, entre autres, le Groupe CEGERCO, dirigé par la famille Harvey, ainsi que Béton préfabriqué du Lac, dirigé par M. André Bouchard, et

visé à promouvoir et à stimuler l'émergence des PME de la région car les petites et moyennes entreprises ne sont pas à négliger. Un autre exemple frappant est celui de Cycles Devinci qui, avec ses 55 employés, réalise 85 % de son chiffre d'affaires de 8 millions sur le marché canadien. D'ailleurs leurs vélos sont si bons que Pierre Lavoie, qui gagne toujours des courses et des triathlons, court sur un vélo Devinci.

N'oubliez pas que 10 PME avec 50 employés chacune totalisent 500 emplois!

Il est crucial cependant que les PME se développent en visant hors de leurs marchés traditionnels et en augmentant leurs exportations sur la scène nationale et nord-américaine. Ici, j'aimerais prendre

quelques secondes et détruire un mythe qui retient, je le crois, le dynamisme de beaucoup d'entreprises : le mythe de la distance.

Ce vieux mythe nous fait croire que Saguenay est loin des grands centres urbains nord-américains. En effet, de Saguenay il faut compter environ 900 kilomètres pour se rendre à Boston et un peu plus de 1000 kilomètres pour se rendre à New York. Or, la distance entre les villes est une des réalités les plus frappantes du continent nord-américain et représente un défi pour toutes les villes. Prenons, par exemple, le cas d'une ville de taille comparable avec Saguenay telle Rochester au Minnesota. La distance entre Rochester et New York est de 1555 kilomètres et de 1740 kilomètres pour se rendre à Boston. De la même façon, n'oubliez pas qu'il faut compter souvent moins de temps pour se rendre d'Alma à Saguenay que pour se rendre de Longueuil au centre-ville de Montréal!

Vous voyez que les problèmes de la distance et de l'éloignement ne sont pas uniquement le lot de Saguenay, mais bien une caractéristique de l'Amérique du Nord! En se libérant de ce mythe de la distance, il est donc possible pour les entreprises de la région d'accroître leurs exportations et pour Saguenay, il est possible de favoriser la création de nouvelles entreprises. Il demeure que l'amélioration du circuit routier entre Québec et Saguenay est toujours une priorité.

Jusqu'à présent, la région peut se targuer d'avoir bien réussi à exporter ses produits et son expertise. Nous n'avons qu'à penser à des entreprises comme S.T.A.S., Sotrem-Maltech, Lar Machineries, Génétiques LMB, Mecfor, Comact, Trioniq et Spectube qui, en très peu de temps, se sont démarquées au plan national et international.

Dans le cas de la troisième dimension de ce modèle économique, elle est fondée sur l'idée qu'on peut réaliser des opérations et implanter des cerveaux hors des grands centres urbains! En effet, certaines opérations des grandes entreprises ou des gouvernements peuvent être effectuées en région afin de desservir des clients partout à travers le monde. Le cas de CGI est un bon exemple et il est certain que nous allons continuer de maintenir et, si possible, d'augmenter nos opérations dans la région. Un autre bel exemple est le centre fiscal fédéral de Jonquière qui emploie aujourd'hui 1200 personnes en période de pointe. Ces deux expériences pourraient, selon moi, être reproduites par plusieurs entreprises de services dont les grandes firmes de services professionnels.

Afin de réaliser l'émergence et le développement de ce modèle à trois dimensions, plusieurs éléments sont incontournables : la continuité du leadership, les idées, l'audace et, bien sûr, l'argent.

Continuité du leadership

La concrétisation à long terme de ce rêve et de ce modèle économique doit absolument passer par l'implication du milieu. Je vous ai parlé un peu plus tôt de l'importance de la continuité du leadership dans l'évolution de notre partenariat avec Alcan. Et bien, une continuité semblable doit exister dans le cas du développement de Saguenay et il n'en demeure pas moins que les élus ainsi que les leaders économiques ont évidemment un très grand rôle à jouer dans l'animation de ce projet. Un porteur de dossier doit être clairement identifié et ce porteur se doit d'en assurer la continuité à long terme.

Les idées

Nos jeunes entrepreneurs ont et auront sûrement des idées de développement assez facilement mais, dans l'environnement hautement technologique dans lequel nous vivons, ces idées doivent être arrimées à la recherche fondamentale. Les partenaires de la région ont fait un effort marqué au cours des dernières années afin de créer et de maintenir des centres de recherche et des chaires industrielles. La recherche et le développement ont un impact majeur sur la création d'emplois et sur la productivité ainsi que sur la réputation de la région. Je pense ici aux chaires industrielles dans la transformation de l'aluminium ainsi que certaines recherches spécialisées dont notamment la recherche sur le génome humain et sur l'acidose lactique effectuée par l'Hôpital de Chicoutimi en partenariat avec l'Université de Montréal et un hôpital américain. Il est donc essentiel que tous les partenaires

continuent à investir dans la recherche et à maintenir un environnement favorable tout en continuant de collaborer avec d'autres universités.

L'argent

Afin de réaliser un développement durable, Saguenay doit profiter, bien entendu, des programmes gouvernementaux, tel le Fonds d'intervention économique régional (FIER) qui fut annoncé lors du dernier budget ainsi que les autres programmes. Par ailleurs, au cours des 20 dernières années le fonds d'investissement SOCRENT-Pluri-Capital a permis à plusieurs entreprises de voir le jour en investissant lors de la phase d'amorçage. SOCRENT-Pluri-Capital a réussi à stimuler l'économie et à créer plus de 1000 nouveaux emplois tout en étant un investissement rentable pour ses actionnaires. Un fonds régional qui investit dans la phase

d'amorçage est un des besoins les plus cruciaux pour le développement économique de la région car ce sont les entreprises bénéficiaires des investissements du fonds qui seront capables de créer de nouveaux emplois stimulants, retenant et attirant ainsi les jeunes. Par ailleurs, ce fonds risque d'être plus efficace s'il est administré localement, tel fût le cas de SOCRENT-Pluri-Capital.

L'argent demeure toujours le nerf de la guerre. Mais, même s'il n'est pas toujours facile d'en décrocher, je suis certain que l'argent sera disponible s'il y a d'excellents projets sociaux et économiques qui s'arrimeront au rêve.

Le rêve de Saguenay 2025 et ce modèle que je vous ai proposé sont réalisables. Je crois que pour vous encourager, vous pouvez utiliser l'exemple de Moncton, au Nouveau-Brunswick. À plus de

1000 kilomètres des marchés de Montréal et de New York, Moncton a réussi, au cours des dernières années, à adapter son économie aux grandes tendances internationales et a réussi à attirer plusieurs entreprises de services professionnels, par exemple en génie, en architecture et en informatique de même que de nombreux centres d'appels. Au cours des années 1990, le taux de chômage du Grand Moncton a chuté de 6 % et le revenu personnel global a augmenté de 42 % - bien au-dessus de la moyenne nationale. En plus, le taux de migration d'entrée est le meilleur à l'est de l'Ontario. Au cours de la même période, le revenu par habitant a augmenté de plus de 20 % et plus de 5000 nouvelles maisons ont été construites dans le Grand Moncton. Enfin, depuis 1991, les ventes au détail du Grand Moncton ont augmenté d'environ 400 millions de dollars.

Ce changement s'est fait aussi avec l'aide des néo-brunswickois vivant à l'extérieur du Nouveau-Brunswick, dispersés un peu partout à travers le Canada. Ainsi, le premier ministre du Nouveau-Brunswick et le maire de Moncton, ainsi que les leaders économiques et sociaux, ont traversé le Canada à la recherche d'expatriés qui étaient susceptibles d'investir à Moncton, de déplacer des opérations, d'ouvrir des entreprises ou tout simplement de donner un coup de pouce pour accélérer le développement des entreprises de Moncton.

C'est pourquoi j'encourage, en tout premier lieu, le maire, les députés et le recteur de l'UQAC ainsi que les principaux acteurs politiques, économiques et sociaux à prendre leur bâton de pèlerin et à se rendre à Québec, à Montréal et à Toronto et à rencontrer des Saguenéens d'origine et d'autres chefs d'entreprises qui seraient

susceptibles de favoriser le développement de la région ainsi que les dirigeants de diverses organisations qui pourraient collaborer au plan régional.

De même, vous devez également convaincre et intéresser, dès la fin de leurs études collégiales ou universitaires, les meilleurs « cerveaux » issus de la région à demeurer à Saguenay. Ce sont eux les entrepreneurs, la main-d'œuvre qualifiée et les leaders de demain. Il est donc essentiel de vendre ce rêve à tous ceux et celles qui peuvent le partager.

Étant donné que Saguenay demeure le moteur économique de toute la région, vous, les dirigeants socio-économiques, vous devez vendre ce rêve à l'ensemble de la région.

Dans un contexte de mondialisation et de libre-échange qui fait peur à bien du monde, il est indispensable que ce rêve et ce modèle soient bien ancrés sur des valeurs qui sont partagées par tous les Saguenéens et les Saguenéennes. Ce sont des valeurs qui les ont guidés depuis longtemps et qui les motivent dans la vie de tous les jours. Je veux parler bien sûr de :

- l'entrepreneuriat,
- du partage du succès et de la richesse,
- de la solidarité,
- de l'esprit d'équipe, et
- de l'entraide.

Ce sont des valeurs que l'on retrouve souvent dans le coopératisme et ces valeurs ont inspiré et inspire toujours CGI, qui est dirigé par des Saguenéens et des Jeannois. En effet, beaucoup de nos politiques en matière de rémunération et de ressources

humaines, telles que notre politique d'actionnariat, reflètent ces valeurs.

Appuyé sur ces valeurs, ce rêve prendra vie et je n'ai aucun doute que s'il y a une ville au Québec qui peut se repositionner et réussir sa transition vers la nouvelle économie, c'est bien Saguenay. Si tous les principaux acteurs de la région s'unissent, ce sera une autre très grande réussite.

Merci et surtout bon succès.