



Vision 2025
Forum du 11 septembre 2009

« La relance économique régionale au Saguenay-Lac-Saint-Jean »

Rapport synthèse

Novembre 2009



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development

Canada



Ressources naturelles
et Faune

Québec

Vision 2025
Forum du 11 septembre 2009

« La relance économique régionale au Saguenay-Lac-Saint-Jean »

Rapport synthèse CRDT-UQAC

Isabel Brochu
Diane Brassard
Jasmin Tremblay
Sophie Rajkovic
Hélène Dufour
Aurélie Guillot
Slim Barhoumi
Olivier Guern
Marc-Urbain Proulx
Gilles Bergeron
Christian Bélanger
Patrick Déry
Bassem Harfouche

Table des matières

| | |
|--|----|
| Sommaire exécutif | 4 |
| 1. Mise en contexte | 5 |
| 2. Introduction | 6 |
| 3. Le renouvellement de la structure économique actuelle | 7 |
| 4. L'apprentissage collectif et la mise en valeur du capital de créativité | 8 |
| 5. La mise en valeur des énergies renouvelables | 9 |
| 6. S'inspirer de la nordicité et occuper la périphérie nordique | 10 |
| 7. Le repositionnement de l'image régionale..... | 11 |
| 8. Synthèse de la table ronde | 12 |
| 9. Conclusion | 14 |
| 10. Les annexes | 16 |
| Annexe 1. Synthèse des cinq axes de développement | |
| Annexe 2. Copie des présentations présentées en avant-midi | |
| Annexe 3. Copie des présentations présentées à la table ronde | |
| Annexe 4. Programme du forum du 11 septembre 2009 | |
| Annexe 5. Liste des experts présents dans les ateliers | |

Sommaire exécutif

Le forum Vision 2025 sur la « relance économique régionale », qui a eu lieu le 11 septembre 2009 sous l'égide du CRDT-UQAC doit son important succès à un renouvellement très actuel du discours régional reflétant un nouvel état d'esprit véhiculé au sein de la collectivité du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Selon notre lecture attentive du contenu livré par les quelque 225 experts du milieu et experts universitaires réunis lors de ce forum, le nouveau discours bien perceptible s'articule autour de quatre impératifs de l'action régionale :

- Nécessité du travail collectif dans le cadre d'un projet de collectivité à mettre en œuvre.
- Nécessité d'un changement culturel dans le savoir-faire relié au développement.
- Nécessité d'une stratégie régionale de créativité pour renouveler ce savoir-faire.
- Nécessité de miser sur les spécificités régionales dans l'exploration de nouvelles spécialisations socio-économiques, tout en respectant les spécialisations traditionnelles.

Lors de ce rendez-vous Vision 2025, la question des actions et solutions qui s'offrent pour l'avenir du Saguenay—Lac-Saint-Jean fut placée au centre du débat, sous l'angle de la faisabilité dans la mise en œuvre. Les experts ont alors jeté les jalons de base d'un projet de collectivité autour de cinq grands axes de développement qui, sans exclusivité, paraissent incontournables pour l'avenir de la région :

- Le renouvellement économique régional.
- La mise en valeur des énergies renouvelables.
- L'apprentissage collectif et la mise en valeur du capital de créativité.
- L'occupation de la périphérie nordique.
- Le repositionnement de l'image mondiale du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

Plusieurs recommandations et de nombreuses actions concrètes furent proposées, souvent par un éventuel promoteur ou catalyseur. Elles permettent de donner un sens aux quatre impératifs qui semblent faire consensus pour le projet régional de collectivité.

1. Mise en contexte

Entre 2003 et 2009, le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) a soutenu et encadré une démarche collective de prospective afin d'alimenter une vision territoriale d'avenir de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean au Québec. Il s'agissait de mobiliser et d'impliquer des experts du milieu et des experts universitaires selon une procédure qui puisse permettre la lecture et l'interprétation de statistiques, le traitement collectif d'enjeux, la confrontation de points de vue et la proposition d'options territoriales concrètes selon une perspective 2025.

La démarche de prospective fut en réalité mise en œuvre par l'entremise de trois mécanismes institutionnels spécifiques. D'abord, une quarantaine de séminaires thématiques ainsi que des dizaines de groupes de réflexion collective bien ciblés eurent lieu dans un esprit de créativité sur différents objets reliés à la collectivité, notamment sous l'angle économique. Ensuite, fut mis en place un portail électronique (www.uqac.ca/vision2025) pour effectuer collectivement la veille et le support informationnel. En outre, furent confectionnés et diffusés des dossiers techniques sur des enjeux territoriaux pertinents. Le forum du 11 septembre 2009 s'inscrit en continuité de cette vaste réflexion.

En septembre 2009, la crise économique, les pertes d'emplois et l'accumulation des mauvaises nouvelles en provenance du secteur forestier, ont incité le CRDT à proposer un forum spécifique qui a traité de la relance économique régionale, un sujet hautement pertinent pour l'ensemble des acteurs du territoire.

2. Introduction

Le forum du 11 septembre 2009 s'est déroulé sous le thème de la relance économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean et visait à alimenter une vision régionale commune et à jeter les jalons de base d'un projet de collectivité. Les éléments de diagnostic régional qui furent proposés par les conférenciers en première partie du forum ne seront pas résumés ici mais figureront en annexe de ce rapport. La réflexion collective de cette journée a été structurée autour de cinq grands enjeux régionaux qui nous apparaissent incontournables pour l'avenir :

- Le renouvellement économique régional des secteurs traditionnels et l'émergence de nouvelles activités.
- La mise en valeur des énergies renouvelables, un secteur qui a le potentiel de devenir un véritable « créneau de spécialisation » au Saguenay–Lac-Saint-Jean.
- L'apprentissage collectif et la mise en valeur du capital de créativité qui s'avère désormais reconnue pour son rôle essentiel en amont de l'innovation.
- Le Nord avec ses ressources naturelles et ses nombreuses spécificités pose notamment la question de l'occupation de la périphérie nordique.
- Le repositionnement de l'image mondiale du Saguenay—Lac-Saint-Jean, une région identifiée par de multiples symboles identitaires et vocations économiques.

Notez qu'un résumé de chacun des axes est présenté en annexe. Les participants aux ateliers ont tenté de répondre à deux questions :

- Quelles sont les actions et solutions qui s'offrent à la région pour l'avenir?
- Comment les mettre en œuvre collectivement?

Voici la synthèse de ces riches discussions orientées vers l'action à mettre en œuvre. Cette synthèse sera suivie par une conclusion générale du forum.

3. Le renouvellement de la structure économique actuelle

Nous retenons quatre éléments relativement aux présentations et discussions concernant le volet du renouvellement de la structure économique actuelle.

Le premier est l'idée de plan, d'intégration intersectorielle, de vision et de positionnement régional, qui renvoie à la nécessité de globalité et de vision commune. Plan régional face au secteur de la forêt, positionnement face aux grandes compagnies pour assurer une cohérence ou encore plan d'action global pour la région, toutes ces suggestions, bien que relativement conceptuelles, invitent les décideurs en place à transcender les intérêts locaux pour se donner un cadre de travail commun et cohérent.

Le deuxième élément important est le leadership. Cette suggestion est très liée à celle de la vision régionale car elle apparaît comme étant un facteur de succès dans l'élaboration d'une vision commune. On suggère donc la mise en place d'un nouveau leadership, qui, sans remplacer ceux qui sont déjà en place, va transcender les intérêts locaux.

Le troisième point qui ressort des discussions est la nécessité de faciliter l'émergence de nouveaux secteurs économiques, de nouveaux entrepreneurs, de produits spécifiques à la région, de la relève, etc. Notons que cet élément a été soulevé autant face à la nécessité de relancer les secteurs traditionnels comme la forêt que face à l'émergence de tout nouveau secteur économique.

Finalement, la place de l'économie du savoir demeure une voie importante pour la région et demande aussi que l'on définisse un plan pour se positionner et être compétitif face aux autres territoires.

4. L'apprentissage collectif et la mise en valeur du capital de créativité

Le premier point commun qui se dégage de la présentation sur l'apprentissage collectif et de l'atelier sur la mise en valeur du capital de créativité est le suivant : tous les deux s'avèrent incontournables pour assurer une relance économique régionale. La situation géographique et les contraintes n'ont aucune importance pour que ces deux stratégies soient mises en place puisqu'elles font appel à des façons de faire, de travailler ensemble et d'utilisation des ressources. C'est la qualité et l'originalité des produits qui sont importantes sur le marché, pas la situation géographique (exemple de Windigo). Si la région possède toutes les conditions de base pour favoriser un apprentissage collectif, on y trouve aussi diverses contraintes qui ne permettent pas de relever le défi de l'apprentissage collectif. Il semble qu'une réelle relance économique régionale convie les acteurs à remettre leurs habitudes individuelles et collectives qui sont la clé de l'apprentissage collectif.

Le deuxième élément concerne la créativité qui doit viser tous les acteurs régionaux et tous les secteurs d'activités. Il semble donc que ce soit un dénominateur commun au sein d'une vision régionale qui ferait appel à tous les secteurs économiques et acteurs qui y gravitent. Nous devons alors rompre avec l'image de la création qui appartient exclusivement à l'artiste. Tout le monde est concerné par la créativité qui appartient en principe à tous les êtres humains, notamment les experts mobilisés par le développement local et régional.

La plupart des actions et solutions qui ont été proposées font référence à un **changement de culture dans le savoir-faire** :

- Il faut encourager la solidarité et renforcer le partenariat pour faciliter la créativité et l'innovation.
- Il faut encourager l'ouverture à l'autre pour un réel apprentissage collectif. Par exemple, il faut mélanger les milieux des arts et des affaires et ne pas résister à ce qui est différent.
- S'ouvrir sur le monde, aller voir ailleurs et favoriser l'apprentissage des langues.
- Se donner les moyens de diffuser et d'inculquer la culture de créativité chez les jeunes (conférences aux jeunes, les impliquer dans le développement, les ouvrir à la créativité, etc.).

- Travailler ensemble.
- Il faut arrêter d'avoir peur et tolérer la divergence d'opinion.
- Avoir une vision de la créativité.

Les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle majeur à jouer dans une stratégie de mise en valeur de la créativité. Non seulement parce que les enseignants, scientifiques et chercheurs font partie de ladite classe créatrice, mais aussi parce que les autres composantes de cette « classe » — les architectes, artistes, ingénieurs, avocats et autres professionnels — sont généralement formés par ces institutions de diffusion du savoir. Ainsi, la formation et le renouvellement du capital régional de créativité les interpellent directement.

En terminant, il fut souligné que les organisations reliées au financement du développement doivent aussi faire partie du changement culturel, notamment par une plus grande ouverture aux projets innovateurs qui par essence sortent des sentiers battus.

5. La mise en valeur des énergies renouvelables

Les participants s'entendent pour dire que la région regorge de ressources énergétiques renouvelables et qu'elle est positionnée favorablement face à l'inévitable crise du pétrole. De plus, les problèmes économiques actuels représentent un moment opportun pour investir dans ce secteur mais selon des méthodes novatrices.

Les discussions dans l'atelier des ressources renouvelables ont porté beaucoup sur le diagnostic, la situation actuelle et les différentes difficultés liées aux énergies renouvelables. Quelques idées ont été émises sur la biomasse, l'hydrolien, les granules de bois, l'utilisation des différentes formes d'énergies et leur complémentarité. La discussion, un peu éclatée, semble le reflet du manque de planification de ce secteur en émergence et de la centralisation du pouvoir à Québec en ce qui concerne les politiques énergétiques.

Donc, diverses actions et solutions ont été proposées:

- Région du Saguenay–Lac-Saint-Jean comme région-pilote laboratoire pour intégrer des projets.
- Communauté autonome en énergie grâce à la biomasse.
- Programme d’achat garanti.
- Électrification du transport en commun.
- Création d’un lobby régional.
- Projet intégré.
- Utilisation en complémentarité des diverses énergies renouvelables.
- Créer une société de développement d’énergie.

La piste d’action et de solution qui apparaît la plus pertinente, et la plus urgente, concerne le regroupement des différents intérêts autour d’un plan commun face à la mise en valeur des énergies renouvelables. Comme le souligne les participants, la complémentarité dans l’utilisation des énergies serait une stratégie permettant de maximiser l’utilisation de toutes les ressources.

6. S’inspirer de la nordicité et occuper la périphérie nordique

La spécificité nordique du Saguenay–Lac-Saint-Jean est un fait et ce thème est aussi ressorti dans l’atelier traitant du positionnement régional (section suivante). Notre réalité géographique et ses spécificités régionales inspirent diverses stratégies : porte d’entrée du Nord, pôle de services spécialisés au nord du 48^{ème}, la vocation de carrefour de l’énergie et la vocation culturelle d’initiatives plus grandes que nature (le mythe du royaume, construction d’Arvida, la région laboratoire développement durable, etc.).

La question du développement minier a accaparé une bonne partie des discussions de l’atelier sur l’occupation du Nord. Nous retenons toutefois quelques propositions d’actions et de solutions pour l’avenir :

- Développement de Saguenay comme porte d’entrée du Nord.
- Adopter la culture du Nord pour inspirer et réussir le projet de développement de la région.

- Pour le secteur minier, optimiser les accords avec les exploitants des mines et considérer les besoins et les retombées locales (créer de la richesse, attirer des familles, nettoyer les sites, etc.).
- Élargir le créneau d'excellence de l'agriculture nordique à d'autres espèces que le bleuets nain et la pomme de terre de semence.

Pour mettre en œuvre collectivement un développement qui mise sur la spécificité nordique, il faut que la région se donne les ressources financières, humaines et logistiques nécessaires. Elle devra faire face à de multiples obstacles climatiques, administratifs, juridiques et culturels.

7. Le repositionnement de l'image régionale

Avant de présenter les solutions proposées, rappelons les principaux constats émis par l'expert sur les pratiques du marketing au niveau régional :

- Aucun plan marketing régional.
- Pas de leadership régional.
- Partenariats et alliances limités dans la région.

Plusieurs actions et solutions ont été suggérées que nous regrouperons sous trois thèmes principaux.

Le premier est **l'importance de miser sur nos spécificités** c'est-à-dire les éléments qui distinguent la région. Cependant, le positionnement doit permettre à tout le monde de pouvoir s'identifier. Il semble que le slogan de la campagne initiée par le groupe REPERE, *ICI c'est possible*, permettrait de greffer tous les intérêts. Par exemple, *ICI c'est possible* de développer l'aluminium, *ICI c'est possible* d'étudier, *ICI c'est possible* de se divertir, etc. Notons qu'il y a consensus sur la pertinence et la qualité de cette campagne au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Le deuxième point est l'obligation de **travailler ensemble**. L'exemple du groupe REPERE a été donné car la réussite s'explique en partie par le fait que plusieurs groupes se sont investis dans ce projet. On suggère donc :

- Une prise en main collective pour atteindre l'objectif.
- De mettre en commun nos énergies et nos ressources.
- De s'assurer d'avoir une concertation inter et intrarégional, provincial et aussi pour l'international.

Le « travailler ensemble » répond à la question comment mettre en œuvre le projet de collectivité au regard du positionnement régional. À cela s'ajoute la nécessité de se donner des moyens et des ressources financières dédiés au positionnement pour s'assurer de «livrer la marchandise» car le marketing impose de donner au client ce qu'on lui vend, que ce soit un produit ou une région. Un organisme autonome semble la solution pour y arriver.

D'autres suggestions ont été données :

- Vendre une franchise Vallée de l'aluminium.
- Placer le secteur tertiaire avant le secteur primaire pour inverser l'ordre des choses pour vendre la région.
- Utiliser des ambassadeurs.
- Vendre une forêt certifiée FSC.

8. Synthèse de la table ronde

La table ronde, qui regroupait cinq experts du milieu, visait à répondre à la question : comment mettre en œuvre un projet de collectivité? Différents exemples ont été présentés pour élargir la réflexion et la recherche de pistes de solution. Les copies des présentations sont présentées en annexe. Notons que Jean Paradis, de Négawatts Production Inc., n'avait pas de présentation écrite. Monsieur Paradis a utilisé l'expérience de Négawatts pour mettre en évidence les difficultés vécues par les promoteurs d'idées nouvelles et, de fait, la nécessité d'avoir de l'ouverture d'esprit face à la différence. Évidemment, ses propos sont intégrés dans cette synthèse.

En premier lieu, les exemples nous démontrent que l'accueil de la **nouveauté** semble fort difficile dans la région, que ce soit un nouveau secteur économique, une nouvelle approche ou un nouveau modèle. On dénote un manque d'écoute, d'appui, d'encouragement et de financement vers la réussite. Cela confirme les propos tenus en avant-midi dans les ateliers sur la nécessité de changer la culture régionale face à la nouveauté. Soulignons toutefois que la **qualité du dossier** (argumentaire, rigueur, planification, etc.) est un facteur de réussite qu'il ne faut jamais négliger pour vendre un projet innovateur.

Deuxièmement, il semble que **diverses approches pertinentes permettent de favoriser un apprentissage collectif**, que ce soit le parrainage par un organisme expert, la consultation publique ou encore l'organisation en réseau. Cependant, les deux exemples qui misaient sur la consultation (municipalité de Saint-Fulgence) et l'organisation en réseau (Agence de la santé) s'appliquent davantage à un territoire et les effets positifs couvrent un plus large spectre d'acteurs et de secteurs. À cet égard, l'exemple du réseau de la santé est fort pertinent.

Finalement, les experts ont souligné que certaines valeurs sont importantes dans la mise en œuvre d'un projet collectif, à petite ou grande échelle : l'écoute face à la différence, l'ouverture d'esprit, la solidarité, l'engagement et, finalement, la détermination.

9. Conclusion

Malgré les bonnes intentions et le volontariat bien présents à ce forum Vision 2025, il fut difficile, en si peu de temps, d'identifier des actions et solutions concrètes qui puissent s'offrir pour l'avenir du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Cependant, il y a eu des consensus évidents sur la nécessité d'adopter un savoir-faire différent, quel que soit le secteur. Certaines expressions furent constamment véhiculées dans plusieurs présentations et discussions : acquisition de nouveaux savoirs, nouveaux savoir-faire, émergence de nouveaux créneaux, nouvelle vision, nouveau leadership, etc. Cela apparaît comme un appel à un **changement de culture du savoir-faire régional**.

Un autre point du **consensus régional concerne la nécessité de travailler ensemble** : se mettre ensemble, se prendre en main collectivement, se positionner régionalement, etc. Cet élément peut paraître surprenant en considérant la présence déjà réelle de plusieurs structures d'animation et de concertation sur le territoire. L'éclatement territorial et sectoriel des multiples organisations dans la région explique certainement en partie ce besoin de revoir la façon de travailler ensemble et de se concerter pour une vision commune.

Nous identifions un dénominateur commun des discussions dans l'idée forte de **miser sur les spécificités de la région** : nordicité ; ressources renouvelables ; image collective pour un repositionnement mondial ; capital de créativité. Il semble évident pour la majorité des participants à ce forum Vision 2025, que le Saguenay—Lac-Saint-Jean doive miser sur ce qui fait sa différence sur l'échiquier national et planétaire.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la question de départ ou l'objectif du forum était de jeter les jalons de base d'un projet de collectivité territoriale. Comment tout le contenu récolté lors du forum peut nous permettre de répondre à la question initiale?

Les éléments forts véhiculés lors de cette journée nous portent à croire qu'une certaine rupture régionale avec les scénarios des « affaires courantes » représente la condition pour permettre une relance économique au Saguenay—Lac-Saint-Jean. À cet effet de rupture essentielle, une

stratégie régionale concernée par la mise en valeur du capital de créativité s'inscrit comme condition de base pour encadrer l'ensemble des actions et solutions proposées. Car une telle mise en valeur régionale fait appel à tous dans tous les secteurs, créneaux et territoires. La stratégie fait appel aussi à la capacité collective de s'ouvrir à la nouveauté, aux nouvelles idées, aux nouveaux projets, à l'innovation. Elle nécessite alors un mécanisme institutionnel spécifique pour favoriser l'éclosion de la créativité sur tout le territoire régional.

Cette conclusion, issue de la réflexion des participants à ce forum du 11 septembre 2009, s'avère cohérente face aux leçons de la théorie régionale et aussi avec les résultats précédents générés par la réflexion prospective et collective du mouvement Vision 2025.

10. Les annexes

Annexe 1. Synthèse des cinq axes de développement

Annexe 2. Copie des présentations présentées en avant-midi

Annexe 3. Copie des présentations présentées à la table ronde

Annexe 4. Programme du forum du 11 septembre 2009

Annexe 5. Liste des experts présents dans les ateliers de l'après-midi

Toutes les informations contenues dans les annexes sont disponibles sur le site Internet

<http://vision2025.uqac.ca>.