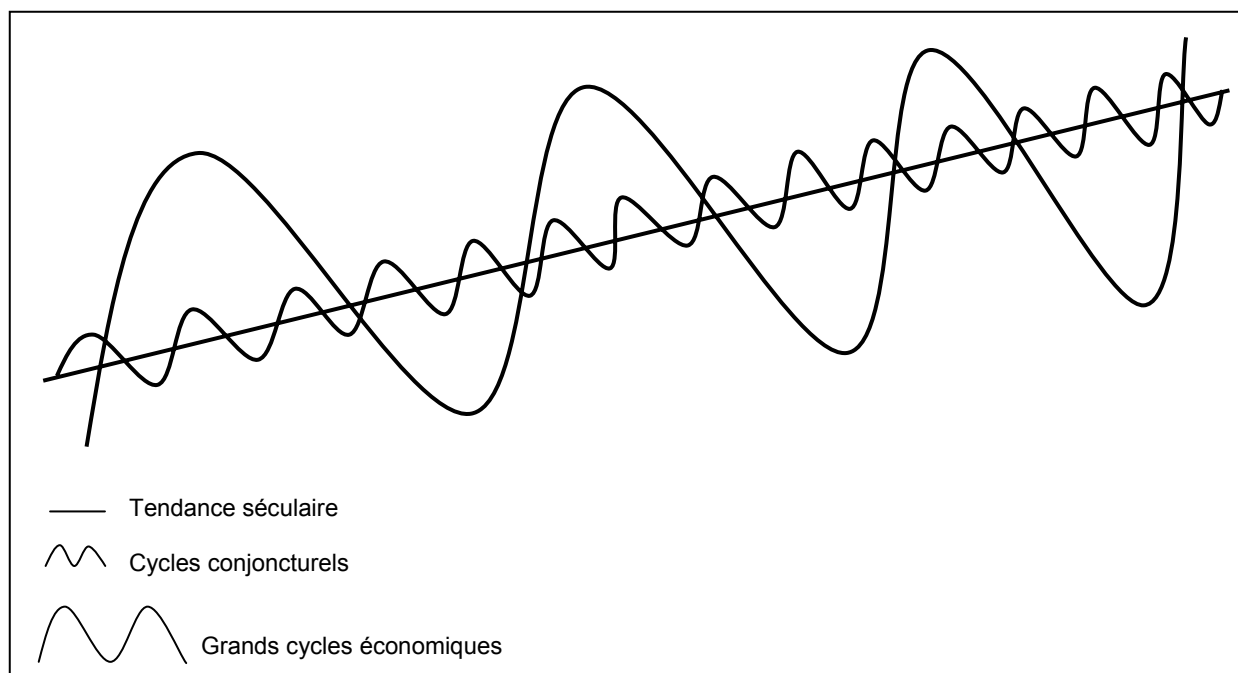


« LA TRAJECTOIRE ÉCONOMIQUE DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN ET DE SA CAPITALE RÉGIONALE »

Diagnostics, tendances et pronostics



Marc-Urbain Proulx
Centre de recherche sur le développement territorial
Université du Québec à Chicoutimi

Sommaire exécutif

Ce rapport préliminaire est largement concerné par un état général de la situation passée, actuelle et anticipée de l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean. La trajectoire historique de cette économie n'est aucunement linéaire. Nous avons noté à cet effet la rupture relativement radicale vécue depuis 1981 qui s'inscrit tel un contre cycle structurel illustré par une perte importante d'emplois industriels entre 1981 et 2001, survenue après un gain très important de ceux-ci pendant la période 1971-1981. Ce déclin de l'emploi industriel affecte particulièrement Ville de Saguenay. Selon une perspective temporelle 2025, le meilleur des scénarios optimistes que nous avons élaboré pour la région n'offre qu'un simple retour du nombre d'emplois industriels au niveau de 1981. En réalité, le Saguenay–Lac-Saint-Jean fait clairement face à un nouveau cycle économique à planifier. Cycle pour lequel les acteurs doivent découvrir, inventer et impulser les composantes principales qui caractériseront éventuellement sa structure.

L'analyse des principales tendances économiques régionales sur une longue période nous permet de mieux saisir l'évolution de cette collectivité ainsi que ses perspectives d'avenir. Les démographes s'attendent à une perte de 10 % à 12 % de sa population régionale d'ici 2025, Ville de Saguenay illustrant à cet effet la pire performance des régions métropolitaines du Québec. Performance démographique médiocre anticipée qui s'explique largement par le record canadien du taux de chômage de cette RMR (région métropolitaine de recensement) depuis déjà très longtemps.

Si les investissements sont en hausse légère au Saguenay–Lac-Saint-Jean, il demeure que la part de ceux-ci dans l'ensemble du Québec tend à diminuer autant dans les secteurs privé que public. Dans le double contexte du repli des investissements publics (sauf le domaine de l'éducation) qui semblent arrivés à saturation ainsi que des investissements privés affectés à l'achat de propriétés locales et régionales par des intérêts extérieurs, le maintien de la bonne performance des investissements régionaux dépend des méga investissements ponctuels. Méga investissements qui génèrent certes des retombées économiques considérables à court terme, mais dont les effets s'épuisent rapidement. Épuisement rapide des effets causé, d'une part, par les fuites importantes hors des circuits d'une économie régionale très ouverte et, d'autre part, par le peu d'emplois créés par ces investissements à forte intensité technologique. À titre d'exemple, les trois nouvelles alumineries construites depuis 20 ans dans la région ont généré des investissements de près de six milliards de dollars associés au doublement de la capacité de production de la compagnie, tout en réduisant cependant autour du tiers des emplois liés à cette production d'aluminium.

Malgré la hausse du nombre d'emplois dans le secteur tertiaire qui compense largement, au total, les pertes d'emplois dans les secteurs secondaire et primaire, la masse monétaire injectée dans les circuits économiques régionaux s'avère en déficit relatif. D'abord, parce que le revenu moyen par habitant régresse légèrement en comparaison avec l'ensemble du Québec. Ensuite, parce que les profits engendrés par les activités économiques régionales prennent de plus en

plus la route des sièges sociaux extérieurs d'entreprises à propriété exogène. En réalité, le Saguenay–Lac-Saint-Jean est de moins en moins propriétaire de ses unités économiques, l'érosion ayant atteint presque tous les sous-secteurs, y compris les petits commerces et services. Les succursales locales et régionales des grandes chaînes nationales et internationales ne laissent généralement que très peu de retombées sur les lieux d'opération tout en tirant les bénéfices vers Montréal, Toronto, New York, avant de redistribuer ceux-ci à leurs actionnaires.

Dans ce contexte économique général, l'entrepreneuriat régional souffre de nombreux maux, notamment des barrières à l'entrée qui s'élèvent de plus en plus dans la plupart des secteurs y compris la restauration, l'habitation, les services à l'automobile, les accommodations, l'habillement, la coiffure, les services spécialisés.

Nos analyses sectorielles de l'aluminium, de la forêt, de l'agroalimentaire, du tourisme, de l'éolien, du gaz naturel et du tertiaire moteur ont illustré des forces, des faiblesses, des contraintes mais aussi des occasions intéressantes pour le futur rapproché et plus éloigné. Si l'agroalimentaire et le tourisme illustrent des potentiels certains mais tout de même limités actuellement dans la région, la transformation de l'aluminium ainsi que plusieurs activités du tertiaire moteur offrent des créneaux porteurs en matière d'emplois et de création de richesses. Tandis que le domaine de l'énergie semble à l'évidence posséder un potentiel important face à la propulsion souhaitée de l'économie régionale dans un nouveau cycle structurel.

Nous savons que le développement territorial à succès, de nature endogène, possède toujours des arrangements institutionnels particulièrement optimaux. Sur la base de cette vérité largement induite au cours des deux dernières décennies de recherche scientifique, nous avons investigué les conditions politico-administratives générales dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean dont la caractéristique principale à cet effet réside dans l'éclatement et la fragmentation des missions publiques et collectives au sein d'une multitude de petites organisations monofonctionnelles (conseils, commissions, bureaux, directions), dont seulement les municipalités s'avèrent effectivement multifonctionnelles. Si la réforme supralocale en cours améliore certes la situation institutionnelle, il demeure que l'essoufflement démocratique nous apparaît évident. Alors que les moyens d'action et d'intervention semblent globalement insuffisants, étant donné notamment leur caractère d'émiettement et de dispersion.

Finalement à cette rubrique institutionnelle, nous avons constaté que la planification régionale s'est confortée, au cours des derniers exercices, dans sa dimension « stratégique » qui génère certes un encadrement plus serré des interventions en fonction d'objectifs de mieux en mieux ciblés. Cependant, ce gain de rationalité en gestion publique a causé, selon notre analyse, une lourde perte sous l'angle de l'innovation, de la créativité et de l'action nouvelle. En réalité, l'ordre administratif de mieux en mieux établi pour l'allocation de minces ressources publiques consacrées au développement nuit au degré de désordre institutionnel tout à fait nécessaire à la créativité, à l'innovation et à l'action novatrice.

Table des matières

Sommaire exécutif.....	1
1. Introduction.....	5
2. La trajectoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean	7
2.1 La rupture de l’après-guerre	8
2.2 La rupture économique du début des années 1980	9
2.3 Le déclin de Saguenay retarde l’économie régionale.....	13
2.4 Perspectives 2025	15
2.5 Vers un nouveau cycle économique.....	18
3. Tendances contemporaines régionales.....	19
3.1 La démographie.....	19
3.2 L’emploi régional.....	23
3.3 Les investissements régionaux.....	25
3.4 La production régionale	28
3.5 Les revenus régionaux	30
3.6 L’entrepreneurship régional	32
3.7 La désappropriation du secteur privé	34
3.8 La grappe aluminium	36
3.9 La filière forêt.....	37
3.10 Le secteur agroalimentaire	39
3.11 Le tourisme	41
3.12 Le tertiaire moteur.....	42
3.13 L’énergie éolienne	45
3.14 L’option du gaz naturel	49
4. Le parcours institutionnel.....	50
4.1 La construction institutionnelle.....	51
4.2 L’éclatement et la fragmentation.....	52
4.3 La réforme supralocale en cours	53
4.4 L’essoufflement démocratique.....	54
4.5 L’insuffisance des moyens.....	55
4.6 Le soutien territorial au développement.....	56
4.7 La consolidation régionale par la planification	57
5. Conclusion.....	61

Table des illustrations

Carte 1 –	Profils de l'évolution de la population, 1951-2001	23
Graphique 1 –	Trajectoires des économies régionales	6
Graphique 2 –	Emploi par secteur au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1961-2001	10
Graphique 3 –	Taux d'activité et taux de chômage, 1981-2001	12
Graphique 4 –	Comparaison de l'évolution de l'emploi dans le secteur secondaire	13
Graphique 5 –	Scénarios de l'emploi Saguenay-Lac-Saint-Jean 2026	16
Graphique 6 –	Population totale du Québec et population du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1851-1986	20
Graphique 7 –	Population du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1986-2026 (projections après 2001)	21
Graphique 8 –	Évolution relative de la population du Québec, de ses RMR et d'une de ses régions administratives, 2001-2026	22
Graphique 9 –	Taux de chômage, Québec et Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1981-2001	24
Graphique 10 –	Taux de chômage, population de 15 ans et plus, RMR de Saguenay, estimations mensuelles, mars 1987 à mai 2005	25
Graphique 11 –	Dépenses en investissements, secteurs privé et public,	27
	Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1976-2002 (en milliers de \$ constants de 1997)....	27
Graphique 12 –	Salaires et production, activité totale du secteur manufacturier,	29
	Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1990-1997 (en milliers de \$ constants de 1997)....	29
Graphique 13 –	Revenu moyen des contribuables,	31
	Québec et quelques régions, 1973-2002 (en dollars constants de 1992)	31
Graphique 14 –	Part du SLSJ de la capacité de production forestière du Québec	38
Graphique 15 –	Capital agricole et nombre de fermes au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1921-2001	40
Graphique 16 –	Taux d'occupation hôtelier au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au Québec, 1995-2004	41
Graphique 17 –	Les coûts de production et la puissance installée mondiale de l'énergie éolienne en fonction des aspects économiques et environnementaux	48
Schéma 1 –	Modèle d'analyse de la planification territoriale	57
Schéma 2 –	Positionnement des exercices de planification territoriale	59
Tableau 1 –	Les cycles de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean	7
Tableau 2 –	Variation de l'emploi par agglomération urbaine, 1986-2001	14
Tableau 3 –	Scénarios pessimiste, réaliste et optimiste pour 2026	18
Tableau 4 –	Avantages et inconvénients de l'énergie éolienne	48
Tableau 5 –	Domaine public Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2004	53
Tableau 6 –	Le contenu des exercices de planification régionale au Saguenay–Lac-Saint-Jean	58

1. Introduction

La trajectoire économique des divers territoires régionaux qui composent le Québec ne représente pas l'image d'un long fleuve tranquille. Au contraire, l'analyse historique de l'évolution de ces économies montre plutôt la non-linéarité, telle qu'illustrée en page couverture. Elle est empreinte de ruptures distinctes plus ou moins radicales qui déterminent des grands cycles structurels bien démarqués des petits cycles conjoncturels.

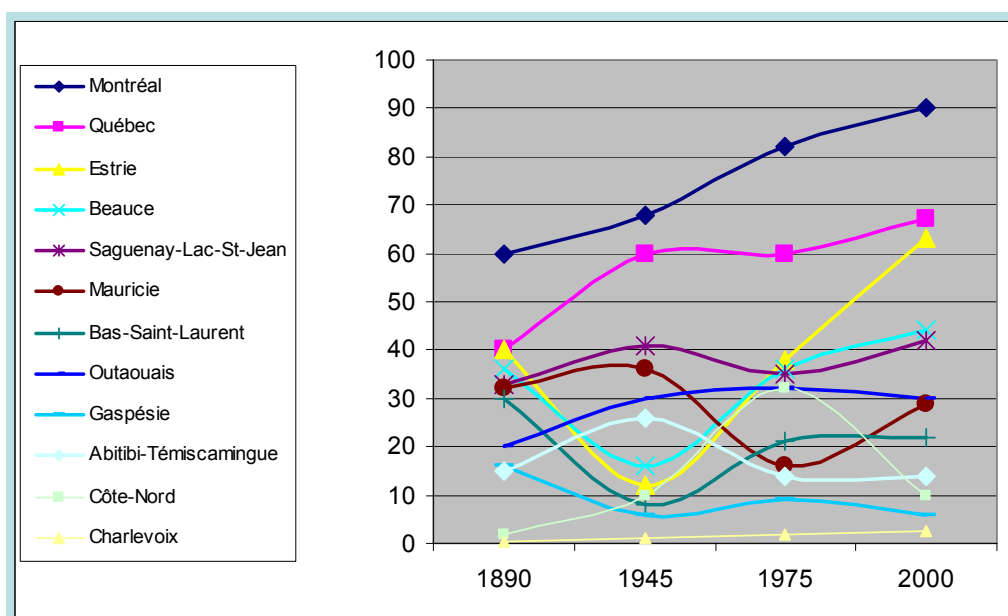
Notons, en outre, que même si elles subissent globalement l'influence des grandes tendances macroéconomiques universelles (mutation technologique, demande internationale, choc pétrolier, crise financière, protectionnisme-libéralisme, etc.), les trajectoires économiques de ces territoires régionaux du Québec apparaissent relativement différentes les unes des autres. Notre analyse récente des trajectoires économiques historiques des régions du Québec effectuée par ailleurs nous permet de saisir des faits, de pondérer des tendances et de tirer dans ce texte 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 permise 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 xx^e siècle, malgré des conditions préindustrielles très favorables causées par la prospérité du xix^e 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 xx^e siècle;
- en Beauce, dans les Bois-Francs et en Estrie, le véritable démarrage industriel fut tardif, tel un rebondissement à partir de 1960, caractérisé par contre par une maturation économique intrinsèque (diversification) relativement importante;
- l'Outaouais et Lanaudière ont certes décollé au niveau 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 et 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 ladite 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 XIX^e siècle. Cette économie urbaine est demeurée relativement vigoureuse cependant en diversifiant ses activités économiques et en bénéficiant de l’administration publique québécoise montante au XX^e siècle;
- l’économie de la région métropolitaine de Montréal illustre elle aussi une trajectoire montante relativement stable malgré qu’elle fut 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 à propos des grands cycles économiques régionaux illustrent que les trajectoires économiques des régions centrales, métropolitaines et périphériques qui forment le Québec ne sont ni semblables, ni linéaires. 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 drastiques, rebondissements plus ou moins prononcés. Ces ruptures illustrées par l’axe vertical du graphique 1 furent mesurées par les données historiques disponibles, soit l’immigration, l’établissement d’industries, les investissements, la production.

Graphique 1 – Trajectoires des économies régionales



Source : Lecture systématique de la collection de monographies sur l’histoire des régions de l’IREC; traitement Mélanie Desmeules, CRDT, UQAC.

Ce qui nous permet d'avancer que les destins régionaux 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 l'Outaouais que pour le Bas-Saint-Laurent ou pour la Côte-Nord.

2. La trajectoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Longtemps soumis à une simple économie de cueilleurs-chasseurs nomades, le Saguenay historique¹ des Amérindiens fut en tout premier lieu traversé par un grand cycle économique concerné par la traite des fourrures (tableau 1). Plusieurs rivières servirent la « descente » de cargaisons de fourrures au printemps vers Sept-Îles, Betsiamites, Tadoussac et autres postes de traite de moindre importance. À la suite de l'établissement du poste de traite de Chicoutimi en 1671, ladite route des fourrures qui remontait jusqu'à la Baie James via la rivière Ashamushan a permis l'extraction et la première transformation de cette ressource fortement prisée par le marché européen de l'époque.

Au cours de la première phase de colonisation des terres (classe agricole) et d'écrémage du bois d'oeuvre (classe forestière) pour le marché anglais, qui débuta en 1838 au Saguenay–Lac-Saint-Jean, une classe commerçante se forma dans 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.

Tableau 1 – Les 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 « post-industriel » en émergence

Si les deux premières classes 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, et ensuite en organisant la desserte de services collectifs en éducation, santé, hygiène publique, voirie. Aussi, des revendications furent acheminées vers les gouvernements supérieurs afin d'obtenir des infrastructures

¹ Voir le texte de Mgr Victor Tremblay, « Le nom de Saguenay dans l'histoire », revue *Organisations et Territoires*, vol. 14, n° 2, printemps-été 2005, p. 19-26.

et des équipements de transport. À la fin du XIX^e siècle, une importante élite d'affaires composée de commerçants, de forestiers, de fabricants, d'industriels, de 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 XX^e siècle, un véritable démarrage industriel s'est effectué, tel 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 à travers 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 s'avère bien documentée par les historiens. Le capital extérieur fut vainqueur. Ce qui fut ensuite confirmé par les investissements massifs exogènes dans la production hydroélectrique et ensuite dans 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 papier 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, et ensuite dans la production d'aluminium (électro-chimie) en 1925-1926. Industrialisation qui a ralenti considérablement 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. À l'exception des scieries, des meuneries, des fromageries et de quelques fabriques qui sont demeurées la propriété de la classe d'affaires régionale.

2.1 La rupture de l'après-guerre

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, causant 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. Aussi, la forte reprise économique internationale de l'après-guerre 1939-1945 a relancé la production de pâtes et papier et de bois d'œuvre.

Une période tout à fait unique de création forte de richesses régionales s'est alors ouverte au Saguenay–Lac-Saint-Jean, faisant entrer rapidement la région dans la société dite de « consommation de masse » par l'entremise de l'important pouvoir d'achat d'une nouvelle classe ouvrière bien rémunérée. Ce qui stimula au passage la production régionale de biens et services domestiques (vêtements, meubles, droit, etc.). Émergea alors une importante classe d'affaires qui

œuvra largement dans le commerce mais aussi dans le secteur manufacturier. Mis à part les magasins à rayon tels que Woolworth, Continental, People, les activités commerciales et de services de l'époque étaient très largement de 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 et aussi 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 a en réalité mûri à un certain degré limité, mais 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 certes moins de savoir-faire et de capitaux que les activités manufacturières tout en offrant des rendements intéressants.

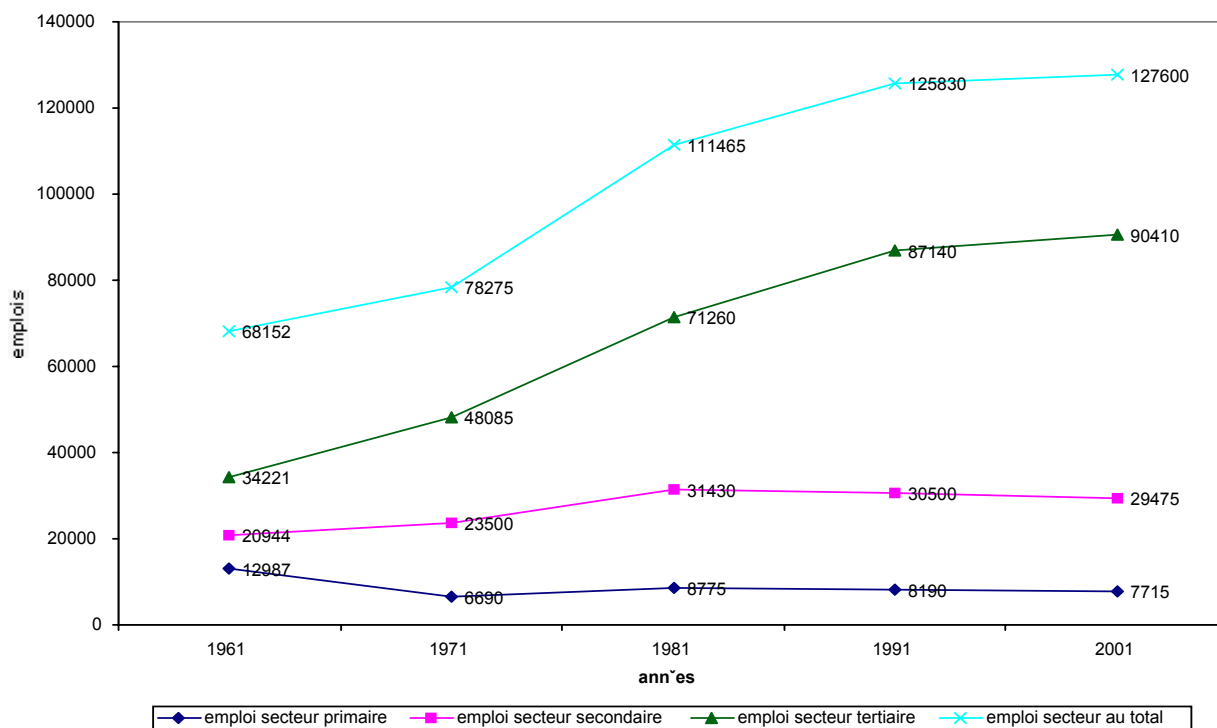
Tant et si bien que l'on se retrouve aujourd'hui avec une base économique régionale quadri-industrielle (bois – pâtes et papiers – aluminium – agroalimentaire) dont la majorité des activités de production se retrouve en amont des filières de production, soit l'extraction de ressources (forêt – hydroélectricité – 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 face 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, tel qu'illustré au graphique 2, 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'atténue à l'évidence au fil du temps dans la région.

Graphique 2 – Emploi par secteur au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1961-2001



Source : Statistique Canada, compilation et traitement CRDT, UQAC.

Le graphique 2 illustre que la situation s'avère 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 papier 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 s'avère 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 en offre 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 :

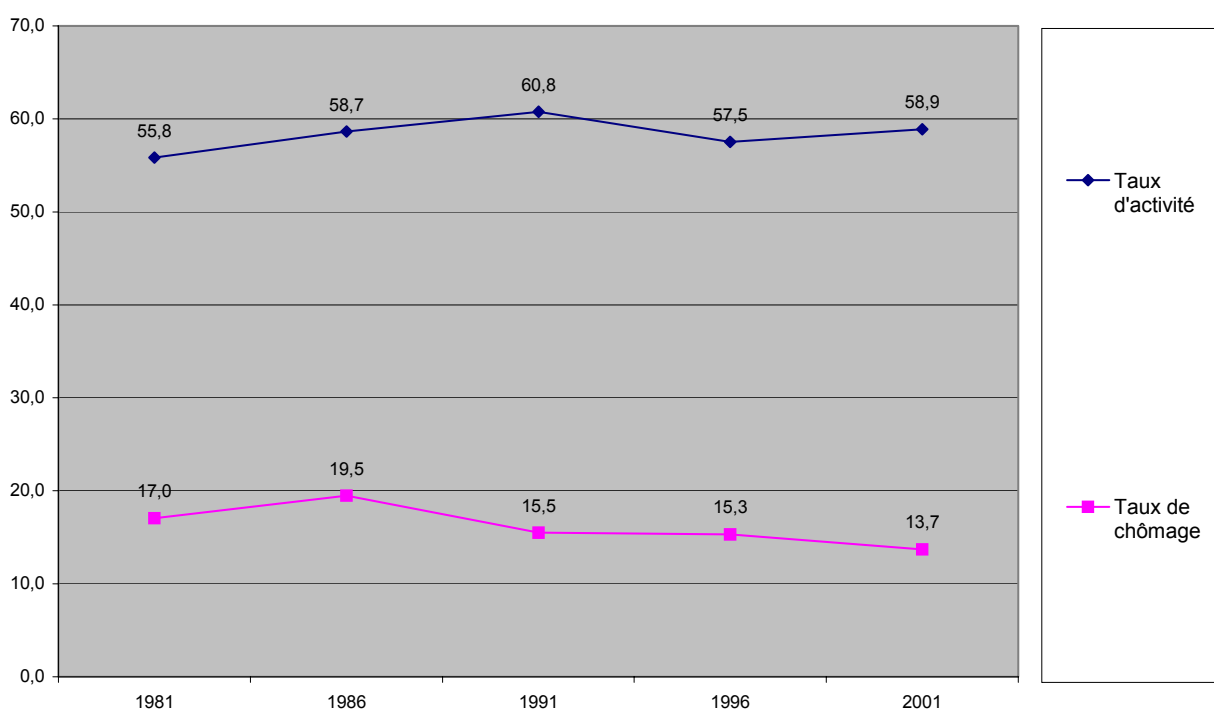
- d'abord, les changements technologiques qui ont totalement modifié les méthodes de production, notamment dans l'aluminium et le bois d'œuvre, mais aussi dans toutes les autres industries, y compris celles concernées par l'extraction des ressources naturelles;
- ensuite, les limites effectives des réserves de la ressource forêt qui ne permettent plus l'implantation de nouvelles usines, si ce n'est les panneaux de particules agglomérées, les poutrelles et certaines productions spécialisées;
- en outre, le secteur agroalimentaire fut soumis au processus d'intégration des petites unités par les grandes à un point tel que la majeure partie de la transformation du lait produit quotidiennement s'effectue désormais en dehors de la région;
- finalement, l'implantation de nouvelles activités manufacturières, notamment dans la transformation de l'aluminium, s'avère soumise à d'importantes contraintes. Sans épuiser l'analyse ici, 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 et aussi au nombre limité d'industries mobiles dans les créneaux régionaux sur le marché international.

L'effet négatif entraînant de ce déclin de l'emploi industriel entre 1981 et 2001 sur le reste de l'économie régionale s'avère 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 génère aussi son effet multiplicateur négatif.

Dans le secteur tertiaire néanmoins, 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 illustrée au graphique 3, nous indique que cette dynamique de croissance de l'emploi tertiaire tire malheureusement à sa fin dans le contexte du déclin actuel des autres secteurs.

Graphique 3 – Taux d'activité et taux de chômage, 1981-2001



Source : Statistique

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

En somme, la région n'a gagné que 16 000 emplois net 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 1961-1981. Cette rupture économique n'affecte pas toutes les collectivités territoriales dans la région de la même manière.

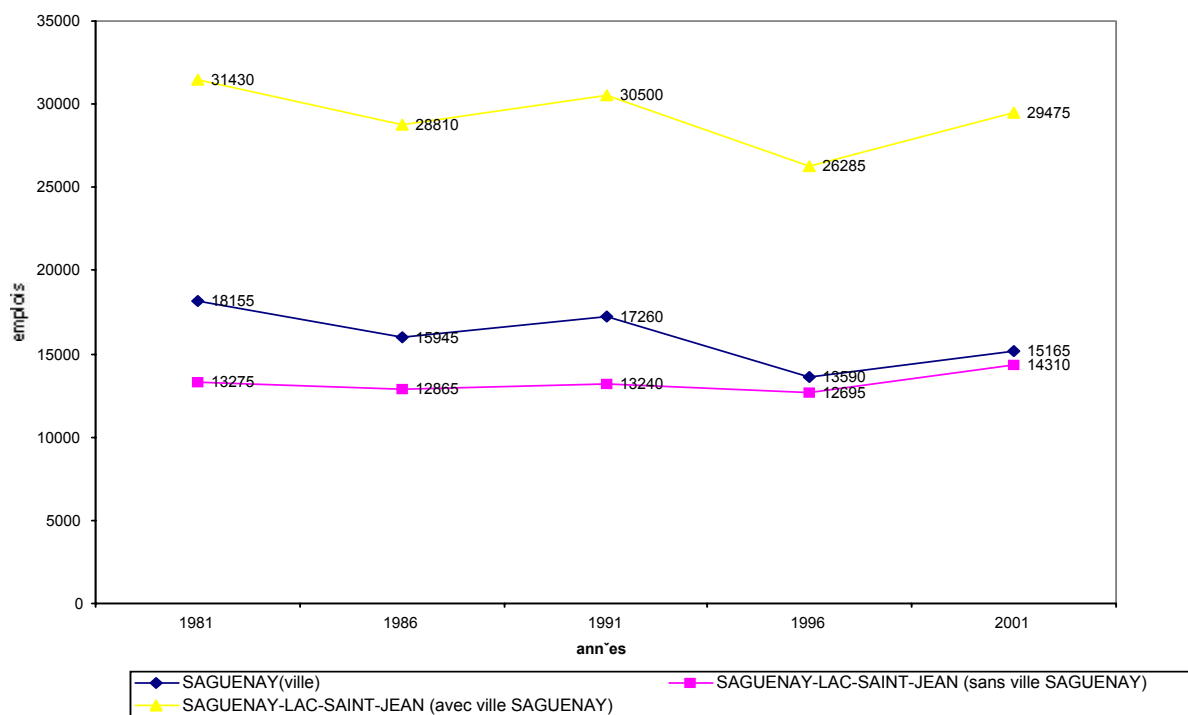
2.3 Le déclin de Saguenay retarde l'économie régionale

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

Ce que l'on constate en réalité au graphique 4 concerne le fait que l'économie non métropolitaine du Saguenay–Lac-Saint-Jean, c'est-à-dire toute la région à l'exclusion de Ville de Saguenay, s'avère en 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. Par contre, l'économie industrielle du pôle principal de la région, soit Ville de 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 de 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.

Graphique 4 – Comparaison de l'évolution de l'emploi dans le secteur secondaire

Emploi secteur secondaire ville Saguenay et Saguenay-Lac-Saint-Jean 1981-2001



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 de 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 de Saguenay, sous l'angle de l'emploi, retarde à l'évidence l'industrialisation régionale globale². C'est en ce lieu métropolitain qu'existe la chute de l'emploi industriel alors que le reste de la région va relativement bien.

Tableau 2 – Variation de l'emploi par agglomération urbaine, 1986-2001

<u>Croissance forte et très forte</u>	<u>Croissance modérée</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Granby (35,3 %) • Drummondville (61,3 %) • Gatineau (Hull) (31,0 %) • Magog (34,4 %) • Saint-Jérôme (43,2 %) • Saint-Georges (103,9 %) • Victoriaville (104,9%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Joliette (16,2 %) • Rivière-du-Loup (22,1 %) • Rouyn-Noranda (16,6 %) • Québec (15,5 %) • Sherbrooke (19,3 %) • Saint-Jean-Richelieu (30,7 %) • Val d'Or (16,0%)
<u>Croissance faible</u>	<u>Déclin et stagnation</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Alma (14,0 %) • Cowansville (14,2 %) • Dolbeau (11,0 %) • Rimouski (12,2 %) • Saint-Hyacinthe (11,4 %) • Sorel (14,4 %) • Trois-Rivières (12,4 %) • Valleyfield (12,3%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baie-Comeau (-5,4 %) • Lachute (4,3 %) • Matane (-5,7 %) • Montréal (2,9%) • Shawinigan (-4,2 %) • Sept-Iles (3,3 %) • Thetford Mines (3,4 %) • Saguenay (7,5 %) • La Tuque (9,3%)

Source : Statistique Canada, compilation et traitement CRDT, UQAC.

Ces faits révélateurs expliquent largement pourquoi l'agglomération urbaine, devenue Ville de Saguenay, affiche trimestres après trimestres depuis de nombreuses années, le plus haut taux de chômage (ou le 2^e plus haut) parmi les 25 agglomérations 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 de Saguenay décline sous l'angle de l'emploi.

À cet effet de comparaison entre territoires urbains similaires, notre analyse de l'évolution de l'emploi dans les diverses agglomérations urbaines du Québec, pour la période 1986-2001³, nous permet de constater (tableau 2) que Ville de 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,

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.

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

Shawinigan et Lachute, celle de Ville de Saguenay illustre d'importantes difficultés structurelles exprimées par une stagnation en matière d'emplois totaux.

2.4 Perspectives 2025

Sur la base des données sur l'emploi régional Saguenay–Lac-Saint-Jean 1961-2001 qui furent analysées ci-dessus, nous avons effectué un exercice de prospective. Ainsi, nos projections pour 2026 nous permettent d'élaborer cinq scénarios illustrés par le graphique 5. Scénarios qui pourront ensuite être confrontés à d'autres scénarios sur la base d'indicateurs et de tendances.

Dans le cas présent, deux de nos scénarios sont reliés à des changements (ou ruptures) radicaux dans la trajectoire actuelle de l'économie régionale, alors que les trois autres sont associés à des variantes de la continuité du cheminement des deux dernières décennies de déclin, 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 au graphique 5 illustre l'anticipation d'un « drame industriel » qui s'inscrirait telle une véritable rupture économique. Drame tel que 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 telle chute drastique de l'emploi industriel concerne l'effondrement de la demande internationale de nos trois principaux produits d'exportation, soit l'aluminium, le bois d'oeuvre ainsi que les pâtes et papier, suite à une dérégulation quelconque du système économique mondial.** Les importantes difficultés vécues actuellement dans le bois d'oeuvre, dans l'agriculture et aussi dans le papier permettent facilement d'imaginer déjà les conséquences de ce que représente ce scénario régional catastrophique non désiré évidemment.

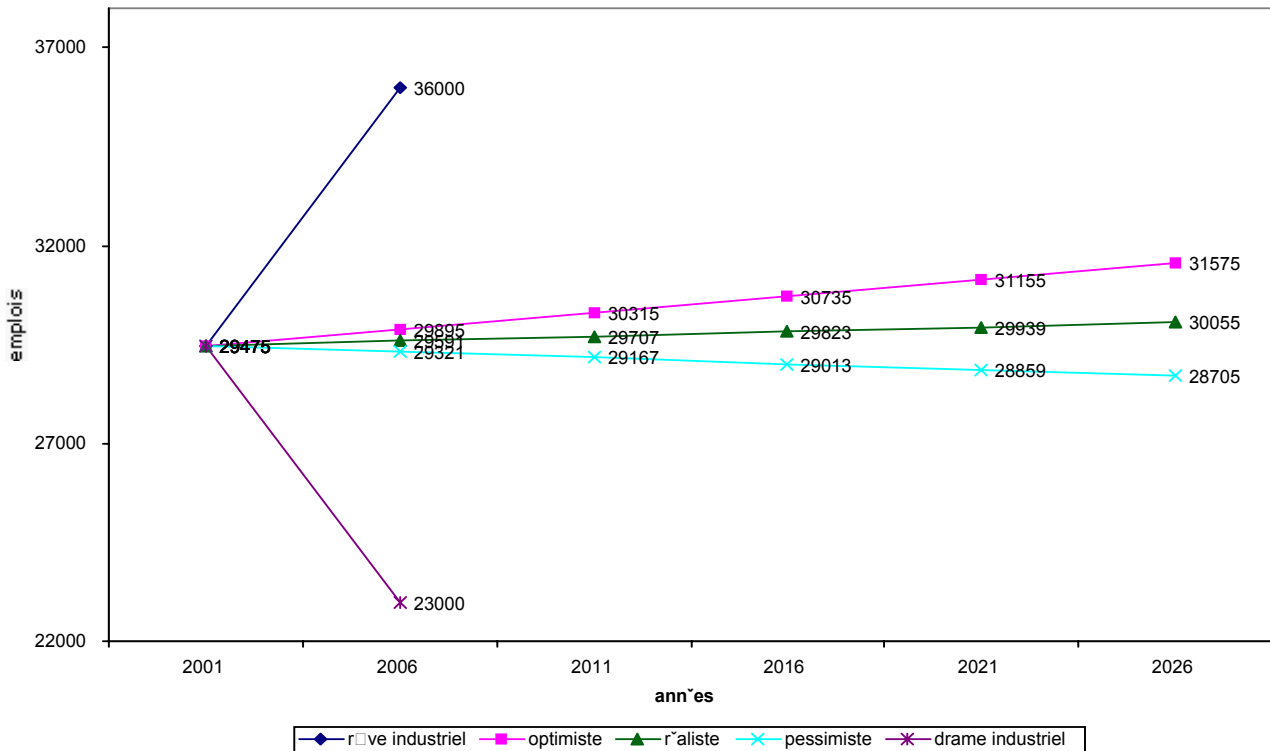
Le deuxième scénario élaboré est aussi relié à un changement radical ou à une véritable rupture économique. Il est associé au « rêve industriel » qu'ont tenté d'actualiser, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, J.A. Dubuc et J.D. Guay au début du siècle. Depuis cette époque héroïque, cette idée de créer dans la région une 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 » s'avère aussi présent, à un certain degré, parmi la nouvelle élite économique régionale qui a émergé lors des deux Sommets économiques réalisés dans les années 1980.**

Nous tenons à souligner que ce rêve industriel est bien alimenté par la théorie du développement régional qui illustre des cas territoriaux de succès bien modélisés sous la forme de « milieux innovateurs », de « districts fertiles », de « régions qui gagnent », de « communautés apprenantes », etc. en identifiant 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 à cet effet de mise en place des conditions de soutien au développement d'une zone industrielle prospère, notamment par des infrastruc-

tures 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, du réseautage, etc. L'élaboration récente, et par ailleurs encore floue au niveau opérationnel, du concept de « Vallée de l'aluminium » s'inscrit inévitablement dans ce sens du rêve industriel. Bref, très attrayant au niveau intellectuel, ce rêve industriel sollicite en le justifiant le soutien public au développement. Force est de constater cependant, aux graphiques 2 et 4 que, malgré plusieurs centaines de nouveaux emplois manufacturiers, les ambitions industrielles régionales ne se concrétisent que très peu. Au contraire, le déclin s'accroît sous l'angle de l'emploi industriel. Il est ainsi très difficile d'entrevoir la concrétisation de ce scénario au cours des deux prochaines décennies. À moins qu'un changement radical ne se produise, qu'une rupture ait lieu au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Il est pertinent à cet effet de rappeler au lecteur notre point formulé ci-dessus à propos de l'évolution aucunement linéaire de l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette région a en effet traversé quelques ruptures distinctes qui lui ont fait traverser différents grands cycles économiques (tableau 1).

Graphique 5 – Scénarios de l'emploi Saguenay-Lac-Saint-Jean 2026



Source : Essai de prospective de l'auteur, CRDT, UQAC

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) plus ou moins radicales dans le futur. Rien n'indique pour le moment que la prochaine rupture ne sera pas positive en propulsant l'économie régionale dans une phase de développement.

En continuité avec les tendances qui se sont imposées depuis deux décennies dans l'économie régionale, les trois scénarios plus centraux sur le graphique 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 que voici permettent d'élaborer ces scénarios :

- la stabilité de l'emploi primaire est envisageable grâce aux gains à effectuer dans l'aménagement forestier qui compenseront les pertes dans l'agriculture;
- la stabilité de l'emploi tertiaire, malgré l'apparition de nouveaux besoins des consommateurs, est envisageable puisque la démographie n'est plus au rendez-vous;
- 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 s'avère justifié par les importants efforts publics de soutien qui sont consentis actuellement à la diversification industrielle de l'économie régionale.

Sans entrer ici dans le détail de nos estimés des emplois anticipés, le tableau 3 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 (graphique 2). Ce retour 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, soit 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 réalité à un simple ralentissement du déclin économique de la région en consacrant une stagnation de l'emploi industriel actuel.

Tableau 3 – 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

Alors que le scénario pessimiste fait poursuivre l'évolution à la baisse de l'économie régionale. Selon ce scénario de continuité, en effet, 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.

Ces scénarios nous permettent d'éclairer 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 de la continuité 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, l'économie régionale ne progressera pas comme telle d'ici 2025.

2.5 Vers un nouveau cycle économique

Les changements structurels vécus dans l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean depuis près de 25 ans ne représentent pas un hasard dans la trajectoire régionale, mais bien un nécessaire acte d'intégration dans l'économie mondiale en changement. Le contre cycle économique alors engendré cause certes des perturbations importantes qui s'inscrivent notamment sous l'angle de pertes massives d'emplois⁴. L'économie régionale s'avère en restructuration relativement profonde.

Restructuration qui conduit cette région vers un nouveau cycle économique. Nouveau cycle impulsé bien sûr par les activités économiques traditionnelles associées à l'extraction et à la première transformation des ressources naturelles (bois, agriculture) et de l'aluminium. Nouveau cycle impulsé aussi par les activités émergentes dans la deuxième et troisième transformation.

⁴ Selon les *Études économiques régionales de Desjardins*, vol 3, n° 2, le Saguenay–Lac-Saint-Jean a affiché une perte de 3 300 emplois au premier trimestre de 2005 en regard de la même période en 2004.

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 post-industrielle 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. Aussi, 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. Voyons un peu comment il s'inscrit actuellement dans les grandes tendances saisies au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

3. Tendances contemporaines régionales

Par l'entremise des statistiques disponibles souvent fort difficiles à saisir dans des séries sur de longues périodes, nos efforts de compilation nous permettent d'illustrer plusieurs tendances dans l'évolution de l'économie régionale.

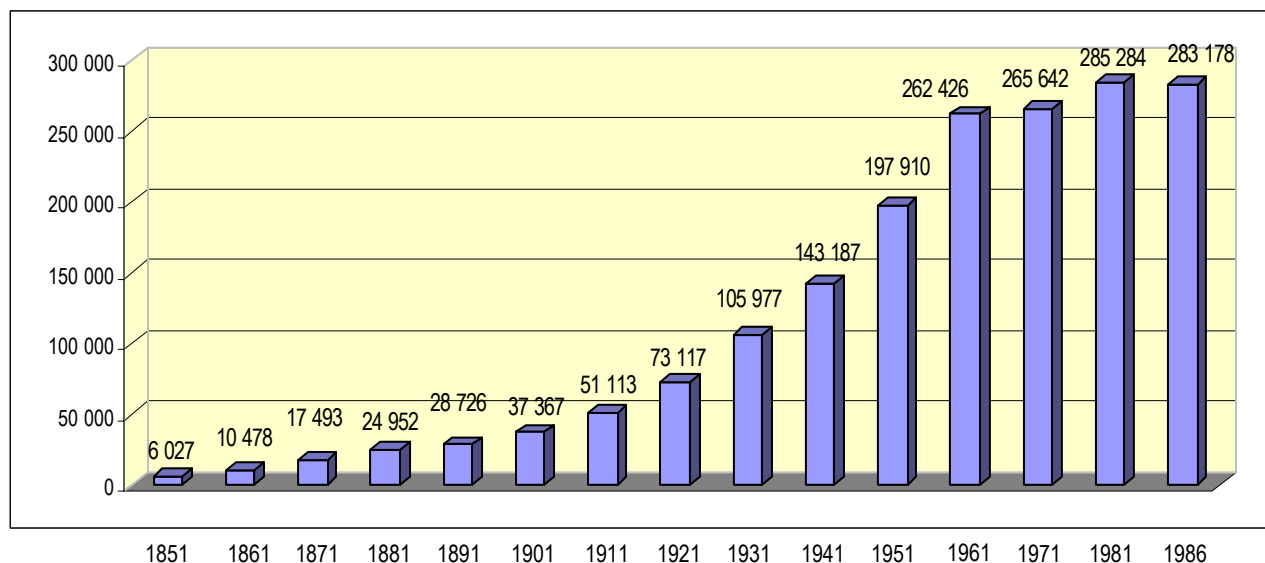
3.1 La démographie

Dans leur ouvrage sur l'histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Camil Girard et Normand Perron ont fort bien illustré et analysé en grand détail la longue épopée du peuplement de cette région. Depuis le premier peuplement blanc, cette région a vu sa population passer de quelques centaines de personnes, autour des postes de traite et dans des zones de « squatters », à 283 000 habitants en 1986. Cette population régionale a atteint 5 % de la population du Québec en 1961 pour redescendre à 4,3 % en 1986. En réalité, cette jeune région a vu ses effectifs de 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 (graphique 6).

La croissance historique de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean a 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 d'une manière générale plus de sorties (émigration) que d'entrées (immigration) depuis 1880⁵. Le bilan migratoire régional qui fluctue d'une année à l'autre fut toujours négatif depuis la fin du XIX^e siècle.

⁵ Tremblay et Vézina, « Évolution démographique du Saguenay–Lac-Saint-Jean : tendances récentes, situation actuelle et perspectives d'avenir », revue *Organisations et territoires*, vol. 13, n° 2, 2004.

Graphique 6 – Population totale du Québec et population du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1851-1986



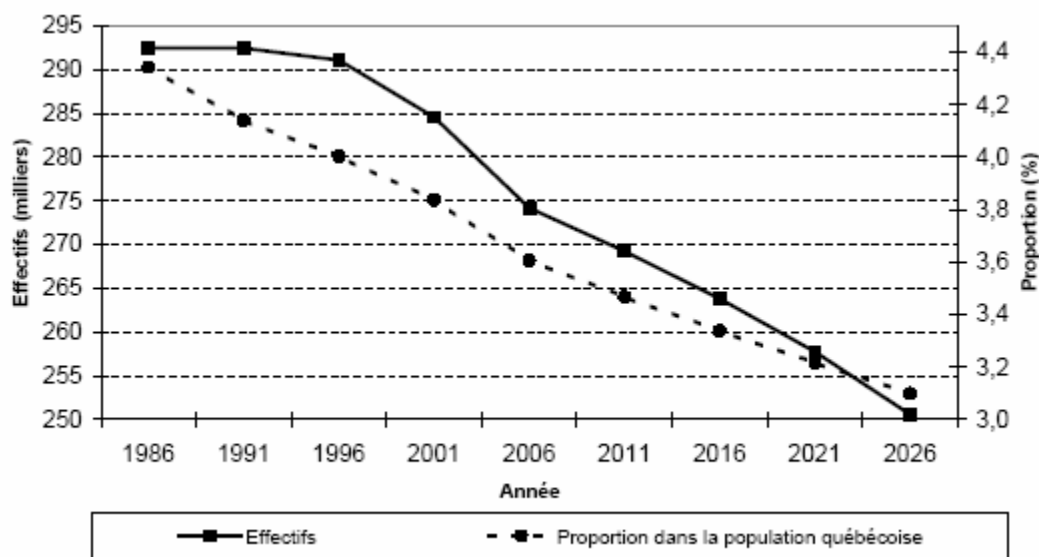
Source : Girard, Camil et Normand Perron (1995). *Histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, collection « Les régions du Québec ».

La récente chute brutale de la natalité dans la région a transformé ce déficit migratoire qui s'est accéléré récemment en 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 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 Tremblay et Vézina⁶ (graphique 7) affichent un effectif régional de 250 000 personnes en 2026, soit une baisse de 10 % par rapport aux 277 000 habitants actuels au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ce graphique illustre que la population régionale, qui représentait 4,4 % de celle du Québec en 1986, ne sera que de 3,1 % en 2026.

⁶ Tremblay et Vézina, *idem*.

**Graphique 7 – Population du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1986-2026
(projections après 2001)**

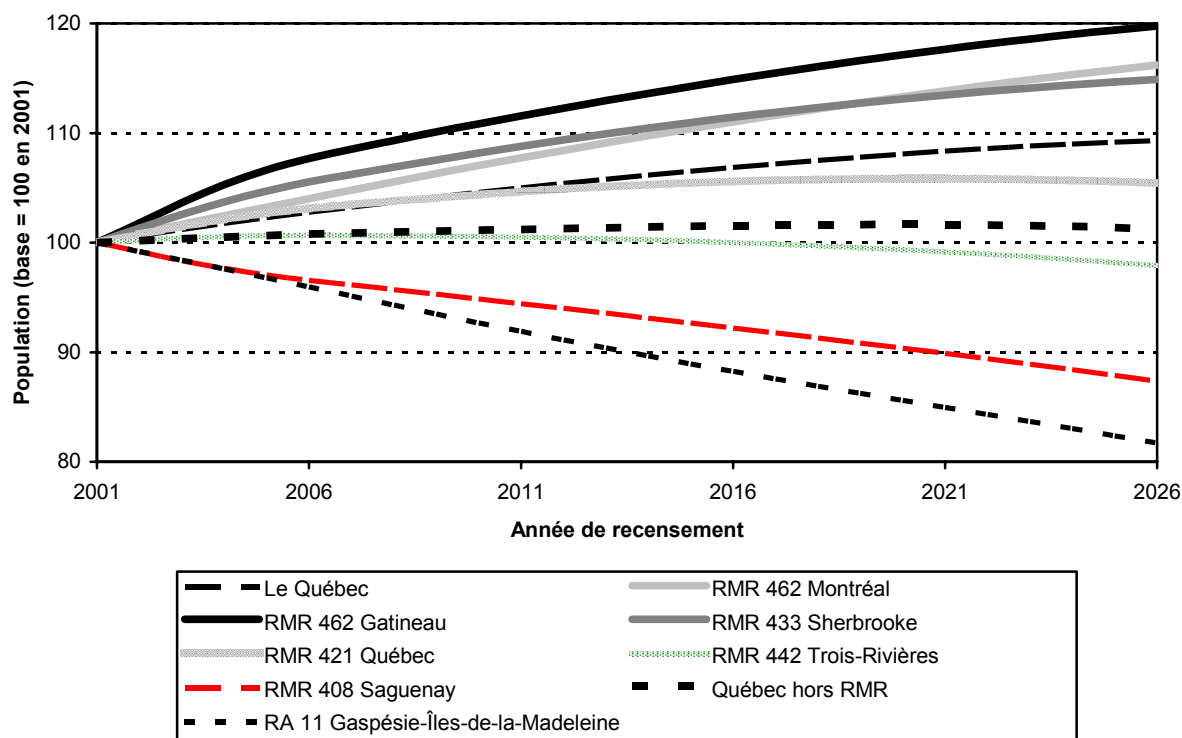


Source : Institut de la statistique du Québec. Traitement Marc Tremblay et Hélène Vézina, UQAC.

Dans le cas précis de Ville de Saguenay, le graphique comparatif de Légaré (graphique 8) nous permet de constater que cette RMR (région métropolitaine de recensement) illustre la pire situation métropolitaine du Québec, largement au-dessous de la moyenne québécoise. C'est-à-dire que, parmi les principales agglomérations similaires au Québec, Saguenay est la seule ville qui illustre une tendance démographique négative 2026 (nous n'e disposons pas de Rimouski sur le graphique).

Parmi les mesures correctives pour atténuer ces prévisions démographiques, on ne peut plus compter beaucoup sur les investissements publics dans les équipements, les agences gouvernementales et les infrastructures puisque les besoins de la population et des entreprises furent largement satisfaits au cours des récentes décennies. La région pourrait certes miser sur une politique de natalité vigoureuse, basée sur des allègements fiscaux locaux accordés aux familles ayant plus de deux enfants. On pourrait miser aussi sur la rétention des jeunes. Mais la solution la plus intéressante réside dans l'amélioration des conditions d'accueil aux entrants (jeunes, immigrants, experts, technologues, talents, investisseurs, entrepreneurs...), de nature économique, bien sûr, mais aussi de nature sociale et culturelle.

Graphique 8 – Évolution relative de la population du Québec, de ses RMR et d'une de ses régions administratives, 2001-2026



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

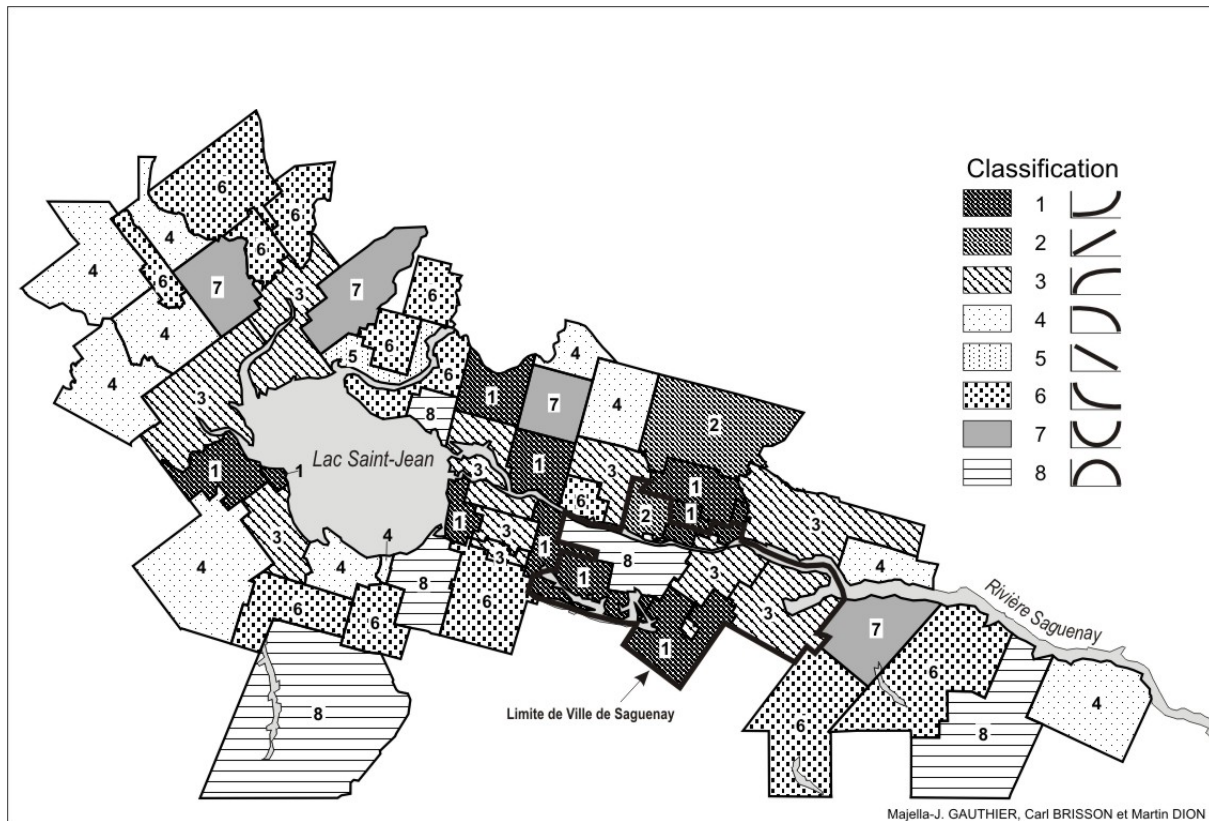
En regardant de plus près Ville Saguenay, la population du territoire qui forme actuellement cette municipalité fut en progression constante de 1951 à 1991⁷. Depuis 1991, la population est en régression. Cette ville a perdu 1 319 personnes au cours des années 2002 et 2003, alors que Sherbrooke, avec une population totale similaire, en a gagné 1 355 pendant la même période de deux années.

Ainsi, face à la population régionale, le poids relatif de Saguenay, qui avait progressé de 49 % en 1991 à 53,8 % en 1991, illustre désormais un ratio de 53,3 %, affaiblissant au passage son rôle de leader régional. En réalité, si le poids relatif de la population régionale dans l'ensemble du Québec diminue, il s'avère que cette diminution est encore plus importante pour Ville Saguenay. Tant et si bien que Saguenay illustre l'une des pires performances parmi les RMR (régions métropolitaines de recensement du Québec).

⁷ Gauthier, Majella-J., Éric Tremblay et Carl Brisson, « Profils territoriaux de l'évolution de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean de 1951-2001 », revue *Organisations et territoires*, vol. 13, n° 2, 2004.

Notons sur la carte 1 de Majella Gauthier *et al.* que ce sont les zones centrales historiques, notamment de La Baie, Jonquière et Chicoutimi, qui subissent les pertes démographiques les plus importantes, alors que la couronne périurbaine (Laterrière, Saint-Honoré, Lac Kénogami, Larouche...) tire mieux son épingle du jeu migratoire.

Carte 1 – Profils de l'évolution de la population, 1951-2001



Atlas électronique du Saguenay-Lac-Saint-Jean, mars 2004

Source : Gauthier, M.-J. *et al.*, 2004.

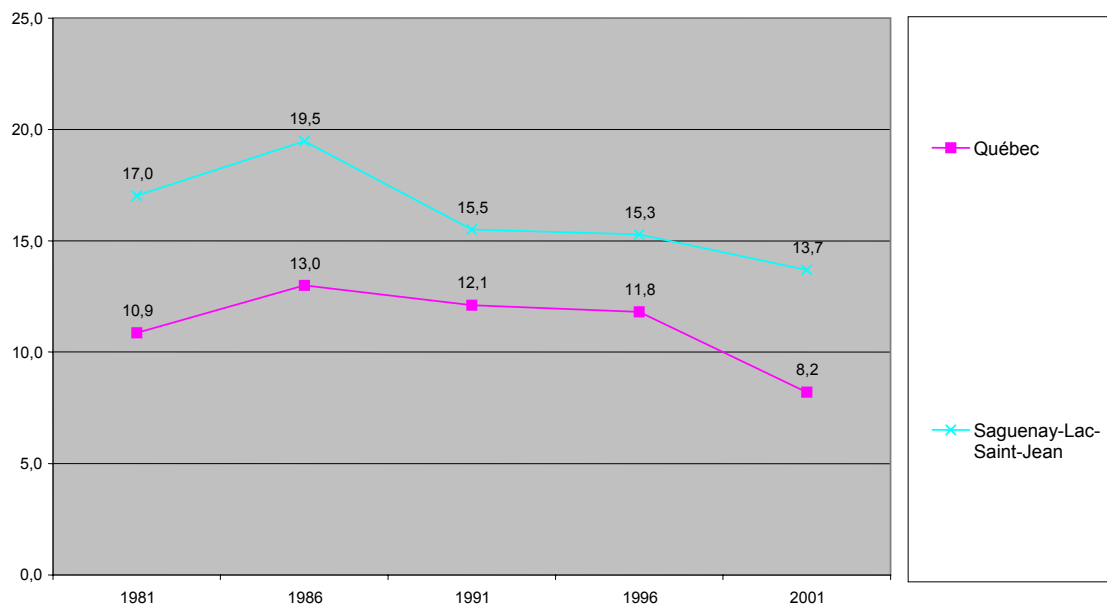
3.2 L'emploi régional

Malgré ses pertes relativement massives d'emplois industriels qui se répercutent sur un 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 qui se concentre largement dans la capitale régionale.

Sous l'angle de l'emploi, la rupture économique vécue dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'avère bien illustrée, dans ce cas aussi, par les données sur le chômage dont le taux réel grimpa à presque 20 % en 1986.

Malgré un taux d'activité (graphique 9) relativement stable et pas très élevé à 60 %, 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

Graphique 9 – Taux de chômage, Québec et Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1981-2001



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

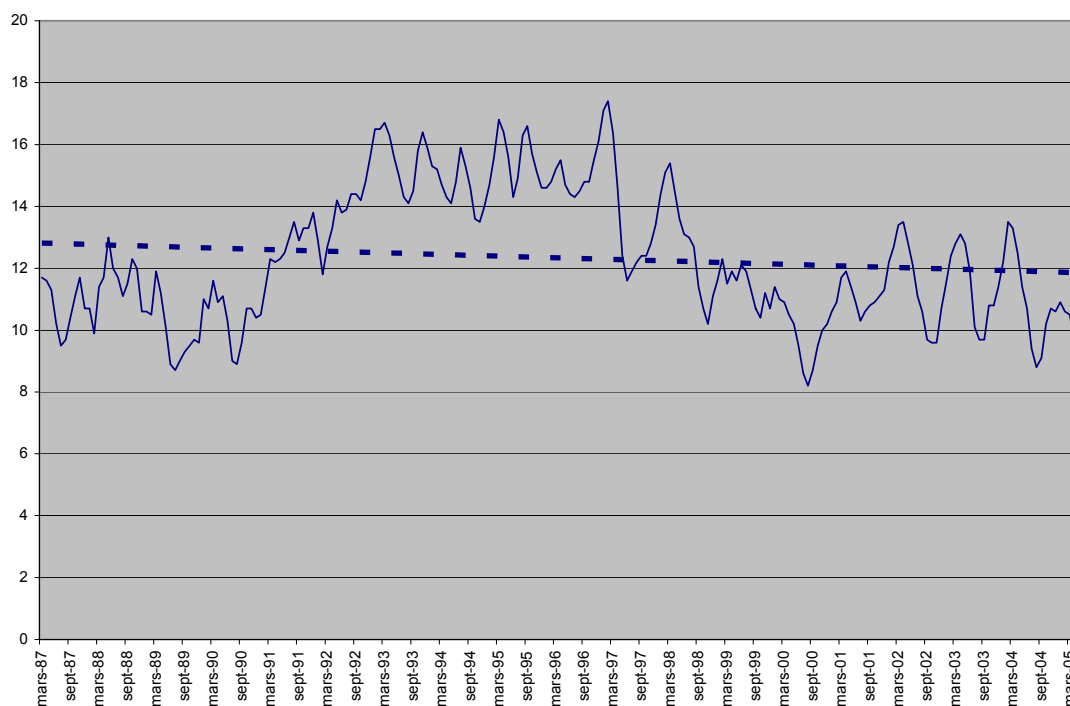
Puisque, d'une part, ce sont les emplois industriels qui causent largement ces difficultés économiques régionales sous l'angle du chômage et que, d'autre part, les entreprises qui génèrent ce type d'emplois sont largement localisées au Saguenay, on comprend que la principale agglomération de la région 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 au graphique 10 que le taux de chômage 1987-2005 dans la RMR (région métropolitaine de recensement) de Saguenay est demeuré très élevé en comparaison (ligne pointillée) avec les 24 autres RMR canadiennes utilisées pour ce type de comptabilité quadri-annuelle. Pendant cette période observée, la moyenne du taux de chômage fut de 12,3 % pour l'ensemble des RMR canadiennes, selon une pente légèrement descendante.

Paradoxalement, le taux de chômage de la RMR Saguenay s'avère relativement plus faible que ce même ratio à l'échelle de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean. À l'évidence en effet, le Lac-Saint-Jean possède un taux de chômage supérieur à celui de la RMR de Saguenay entre 1987 et 2005.

Comment expliquer que les principales pertes d’emplois industriels eurent lieu au Saguenay, mais que le taux de chômage soit 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 à desservir. 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.

Graphique 10 – Taux de chômage, population de 15 ans et plus, RMR de Saguenay, estimations mensuelles, mars 1987 à mai 2005



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

Traitement : Jasmin Tremblay, CRDT-UQAC.

3.3 Les investissements régionaux

Ce sont les investissements majeurs effectués par le secteur privé qui permettent à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean de demeurer en bonne position dans l’ensemble du Québec pour cet indicateur économique.

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. Elles reflètent aussi, dans une certaine mesure, la perception que se font les agents économiques quant à l'avenir, en ayant ainsi un effet entraînant sur d'autres composantes économiques.

L'analyse de l'investissement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean⁸ 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.

Le graphique 11 illustre les investissements totaux au Saguenay–Lac-Saint-Jean, en distinguant ceux des secteurs privé et public. Selon une moyenne annuelle de 1,03 milliard \$ 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 \$ en 1999.

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 pendant la période observée. Quels que soient les gouvernements qui se sont succédés pendant 27 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 des faits sur l'investissement public s'observe également pour tout le Québec. La diminution de la part du secteur public n'est donc pas uniquement l'apanage du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Par contre, la part du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans les investissements publics⁹ globaux du Québec se rétrécit, en passant de 4,5 % à 2,35 % de 1976 à 2002. On constate aussi 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.

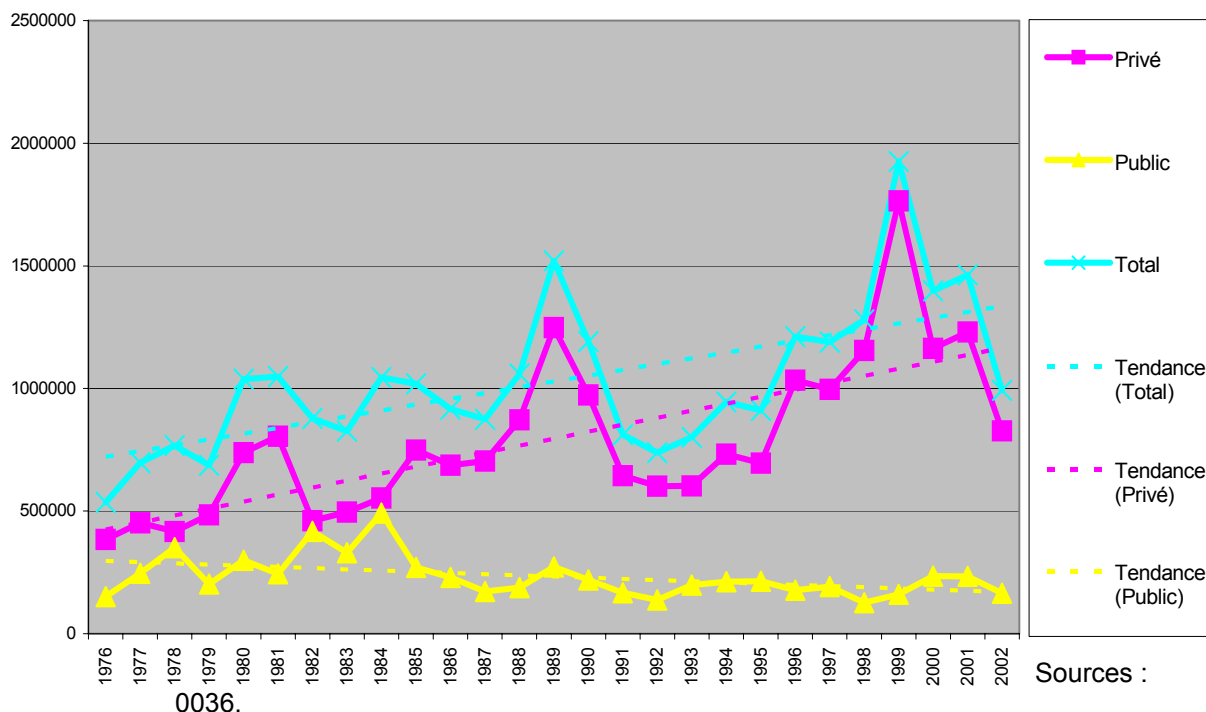
Bref, le poids du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans les dépenses en investissements de l'ensemble du Québec a tendance à diminuer. Si la tendance n'est ni dramatique ni inéluctable, il demeure que les investissements augmentent moins vite au Saguenay–Lac-Saint-Jean que dans le reste du Québec. On peut ainsi 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

⁸ Il faut signaler que les limites géographiques de la région ont été modifiées en 1986 pour ne plus inclure Chibougamau et Chapais

⁹ 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.

future, nous avançons que le Saguenay–Lac-Saint-Jean s’avère de plus en plus dépendant du secteur privé pour maintenir son niveau d’investissement total.

Graphique 11 – Dépenses en investissements, secteurs privé et public, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1976-2002 (en milliers de \$ constants de 1997)



Sources : Institut de la statistique

Traitement : Jasmin Tremblay, CRDT (UQAC).

Les dépenses en investissements se répartissent différemment selon les grands secteurs d’activités 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 %, le secteur secondaire 31 % et le secteur tertiaire 63 % des investissements. Les parts sectorielles sont relativement stables, et seul le secteur primaire s’avère légèrement à la 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 constate 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. Par contre le secteur secondaire s’avère surreprésenté par rapport à notre population en illustrant une moyenne régionale de 8,15 % des investissements effectués annuellement au Québec.

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. Le graphi-

que 11 nous permet en effet de constater 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'activités 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 fut 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.

Dans une perspective 2025, notre analyse nous amène à avancer qu'il faudra au moins deux investissements majeurs, similaires aux trois investissements majeurs des deux dernières décennies, pour maintenir la moyenne actuelle des investissements régionaux. À cet effet, les options qui s'offrent ne sont pas si nombreuses, il nous semble. Nous pouvons anticiper des investissements dans de nouvelles alumineries, dans un complexe industriel à l'intérieur du parc industriel de Grande Anse ou encore à l'arrivée de méga projets minier, éolien, gazéifère ou autres.

Terminons cette rubrique en signifiant que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean bénéficie considérablement des investissements effectués dans des méga projets nordiques tels que Aloutette 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 veiller sur ces occasions d'affaires.

3.4 La production régionale

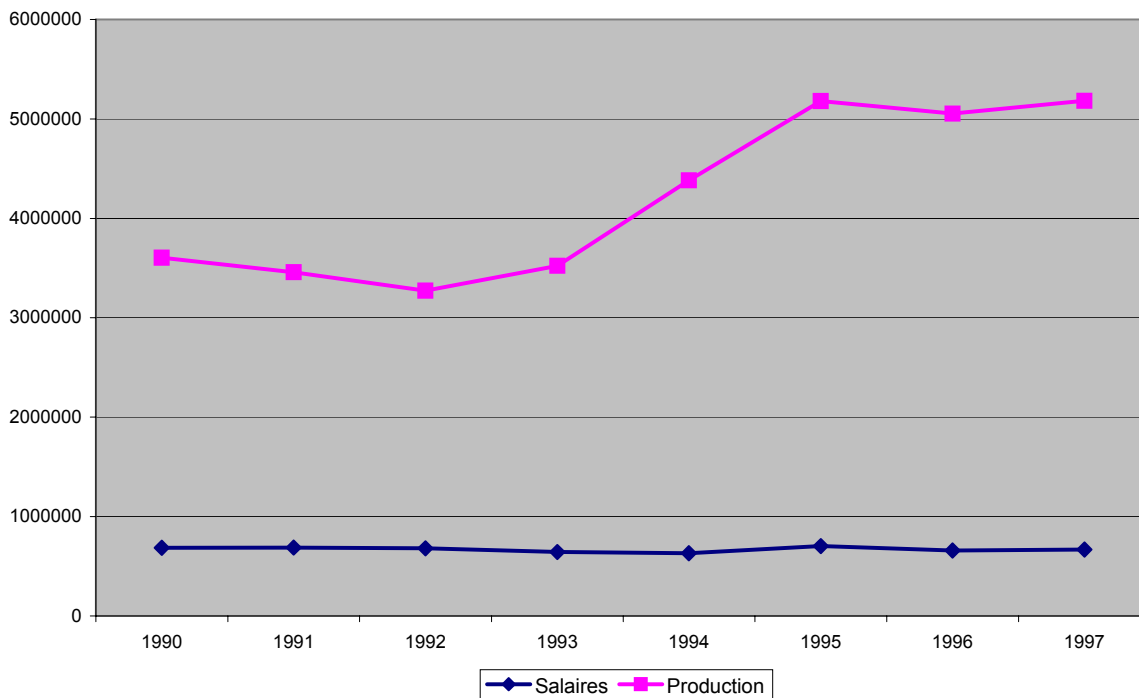
Les données disponibles sur la production régionale illustrent une très bonne performance relative de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean pendant la décennie 1990, confirmant que le problème économique régional ne réside aucunement dans la capacité de produire et de livrer.

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. Bref, la production à l'échelle régionale ne représente pas une donnée très fiable pour les calculs formels. Néanmoins, deux sources de données nous permettent de statuer sur l'évolution de cette production régionale.

De 1990 à 1997, le PIB estimé au Saguenay–Lac-Saint-Jean par Statistique Canada (graphique 12) a d'abord régressé de 1990 à 1992, avant de progresser de 58 % pour atteindre, selon cette source, 5,2 milliards \$ 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.

Récemment, André Lemelin, de l'INRS-UCS¹⁰, 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.

Graphique 12 – Salaires et production, activité totale du secteur manufacturier, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1990-1997 (en milliers de \$ constants de 1997)



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

Traitement : Jasmin Tremblay, CRDT (UQAC).

En 1997, le PIB estimé au Saguenay–Lac-Saint-Jean selon cette source fut de 6 294 225 milliards \$, 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 Mainguy¹¹ (2005), cette production régionale a bondi de 21 % de 1997 à 2001, alors que la croissance de la production pour tout le Québec fut établie à 19 % pendant cette même période par les auteurs.

¹⁰ Institut national de recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société.

¹¹ 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.

Malgré les différences de méthodes et de résultats, on peut néanmoins avancer que la production au Saguenay–Lac-Saint-Jean s'avère non seulement à la hausse de 1992 à 2000, mais que celle-ci semble plus forte que la croissance de l'ensemble du 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 redescendre 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. Du côté des pâtes et papier, notre enquête nous permet de constater 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 s'avère aussi en stabilité de production malgré la diminution du nombre de producteurs. Du côté des activités de deuxième et 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.

Bref, à travers une production en croissance relative au Saguenay–Lac-Saint-Jean, il apparaît que la plus importante hausse régionale se situe largement dans le secteur de l'aluminium primaire.

3.5 Les revenus régionaux

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

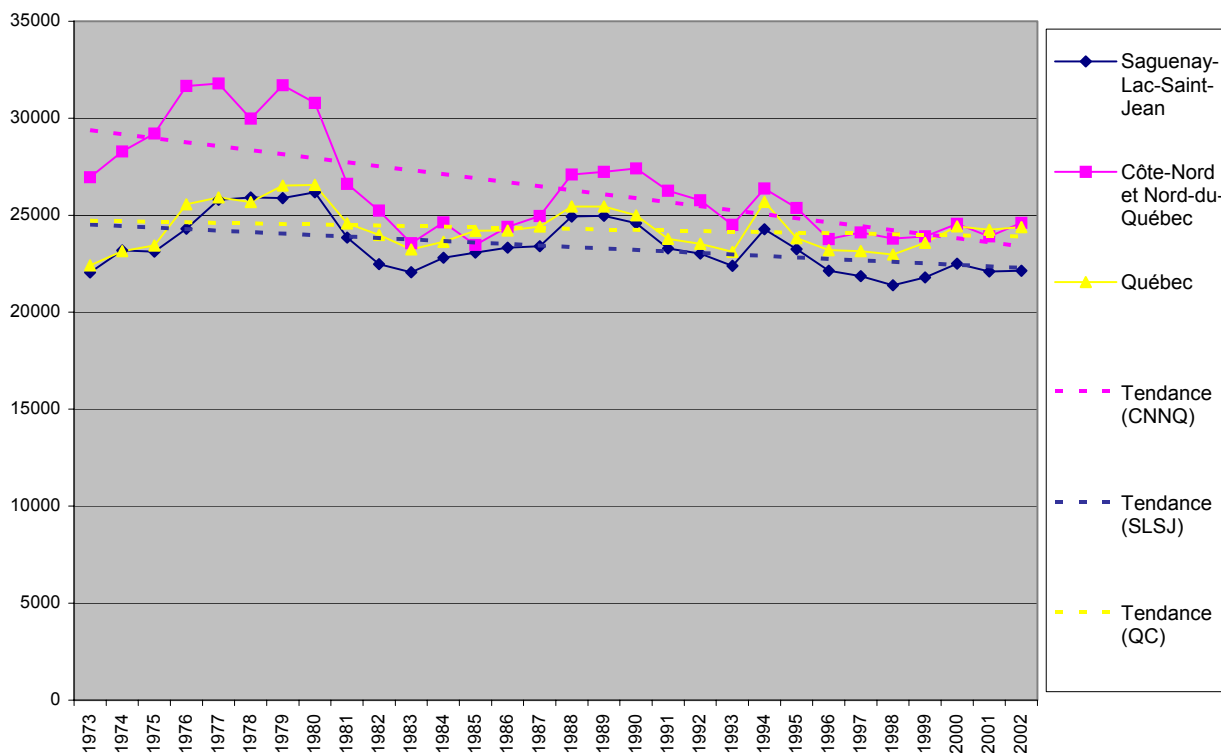
Selon les Études économiques régionales de Desjardins¹², la situation financière des ménages s'est détériorée en 2004 au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Près de 820 personnes ont déposé leur bilan en cours d'année, soit une augmentation de 20 % par rapport à 2003. Ce ratio n'ayant augmenté que de 2,8 % pour 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 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.

¹² Vol. 3, n° 2, 2005.

Les données de Statistique Canada nous permettent de constater 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) figurait à la hauteur de 18 760 \$. Ce revenu personnel disponible illustre 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 demeure largement moins riche 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 constate au graphique 13 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 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 qui se positionnait largement au-dessus de la moyenne québécoise. Ainsi, l’adage à propos des importants revenus versés aux travailleurs en périphérie était vrai en début de la période observée, mais s’avère désormais faux dans le cas des deux régions illustrées au graphique.

Graphique 13 – 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*

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 s'effectue surtout dans 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 tiré à la baisse la moyenne du revenu des travailleurs dans une région traditionnellement réputée pour ses salaires industriels relativement élevés jadis, mais désormais moins nombreux au total du nombre de travailleurs.

3.6 L'entrepreneurship régional

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

Au Québec, l'explosion entrepreneuriale au cours des années 1960 et 1970 représente l'une des caractéristiques principales du modèle québécois de développement qui s'est construit pendant ladite Révolution tranquille. À la faveur de l'arrivée sur le marché du travail des « baby boomers » 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 nouvellement au rendez-vous 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., force est de constater que les spécialistes nous indiquent un affaiblissement actuel de l'entrepreneuriat au Québec. Pourtant, le Québec aurait bien besoin d'une nouvelle vague entrepreneuriale pour renouveler son original modèle de développement qui s'épuise, selon 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 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. Aussi, on constate à l'évidence que 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 illustre 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 Riverin¹³, qu'il s'agit largement, dans cette région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, d'un entrepreneuriat de nécessité qui s'avère 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 illustre 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 contient 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, certes. Certaines entreprises comme celles des Sirois, Godin, Morin, Lamarre, Tremblay sont même devenues de grandes entreprises nationales et internationales. Mais force est de constater néanmoins que la population régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'est désormais que peu entrepreneuriale, particulièrement à Saguenay où l'indice entrepreneurial s'avère négatif depuis plusieurs années. En réalité, l'entrepreneuriat local et régional devient de plus en plus faible 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.

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 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 largement des classes agricole et forestière en investissant le commerce, les services et la fabrication. Classes de ressources humaines débrouillardes et indépendantes. Agriculture et forêt qui 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 (capitales, 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 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, les merceries, etc.

¹³ Riverin, N., « 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 conditions contemporaines à l'entrepreneuriat s'avèrent 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. L'exode des jeunes ressources humaines fait très mal à l'entrepreneuriat régional. Aussi, 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 scierie, une fromagerie, 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 ladite 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 La désappropriation du secteur privé

D'abord historiquement formée dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, ensuite renforcie au cours des trois premières décennies du XX^e siècle, et finalement tout à fait consolidée pendant les décennies 1950, 1960 et 1970, la traditionnelle classe entrepreneuriale du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'érode comme peau de chagrin depuis 25 ans. Il s'agit d'une autre composante de la rupture économique majeure vécue dans cette région au tournant des années 1980. En réalité, le Saguenay–Lac-Saint-Jean s'avère 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'agroalimentaire, 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, notamment les propriétés agricoles, les immeubles à logements, les salons de coiffure, etc.

Ce phénomène de désappropriation régionale de la propriété des entreprises cause, selon notre analyse, quatre types d'effets négatifs distincts mais interreliés.

D'abord, l'intégration des activités économiques locales et régionales par des grands groupes accentue la perte d'emplois qualifiés et très qualifiés qui se situent dans les sièges sociaux localisés désormais à Montréal, Toronto, New York. Ces emplois de qualité, bien rémunérés, n'alimentent ainsi plus les circuits économiques régionaux. En outre, ils ne participent plus à l'enrichissement d'une masse critique d'expertises pointues que toute région nécessite 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 réalité, les succursales établies en région génèrent moins d'achats au Saguenay–Lac-Saint-Jean que les entreprises à propriété régionale.

À cet effet d'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 largement localisés désormais dans les grands centres urbains.

Finalement, les profits et les rentes générés par les activités économiques à propriété extérieure suivent en sens inverse le chemin emprunté par les biens importés. En réalité, les fuites financières qui représentent le grand fléau de toute économie régionale s'accroissent au Saguenay–Lac-Saint-Jean. De manière imagée, le trou dans le fond du sceau qui est rempli par les exportations s'agrandit constamment. En conséquence, la région n'arrive désormais 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.

Car le mouvement d'intégration économique s'avère très puissant. Ce mouvement va ainsi 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. Bien que le mouvement de désappropriation soit tellement avancé qu'il tire inévitablement à sa fin, il s'avère fort difficile de prévoir

un virage de réelle réappropriation régionale, même s'il existe une force en ce sens dans les boulangeries artisanales, les fromageries, l'élevage exotique et certains segments de l'agriculture. Le secteur de la transformation de l'aluminium a à cet effet illustré un dynamisme fort intéressant au cours des deux dernières décennies grâce à l'émergence d'une nouvelle classe d'industriels en apprentissage collectif.

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. À cet effet, le mécanisme institutionnel en question doit, à l'évidence, être solidement ancré au sein d'un véritable projet de la collectivité très bien articulé dans ses diverses composantes économiques, culturelles et sociales.

3.8 La grappe aluminium

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean jouit de plusieurs avantages dans le secteur de l'aluminium, à commencer par son bassin hydroélectrique qui fut le premier facteur de localisation de la Compagnie Alcan devenue le deuxième producteur d'aluminium primaire au monde. Les quatre complexes de production de la région génèrent 1 050 000 tonnes d'aluminium primaire (2003), ce qui correspond à 45 % de la production québécoise et 5 % de la production mondiale. Elle occupe près de 6 500 personnes dans des emplois de qualité, dont 3 735 dans la production d'aluminium primaire. Elle possède son propre centre de R&D ainsi que ses propres installations ferroviaires et portuaires. Avec plusieurs chaires industrielles et programmes de formation attachés à l'université, trois centres de recherche, un centre de haute technologie, quatre collèges professionnels et plusieurs entreprises à la fine pointe de la technologie, la région abrite la plus grande concentration d'expertise en aluminium, au kilomètre carré, dans toute l'Amérique du Nord.

En matière de première transformation, il existe six entreprises qui assure 375 emplois, dont quatre dans le laminage (362 emplois) et seulement deux établissements 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), on constate que le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède une part relativement faible de la première transformation québécoise, même très faible dans les activités de moulage, en dépit de la disponibilité massive de la matière première.

Dans les opérations de deuxième et troisième transformation de l'aluminium, 27 entreprises sont présentes actuellement au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Douze de celles-ci furent créées entre 1980 et 1989, alors qu'une douzaine aussi 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. Puisqu'à l'échelle du Québec il existe 541 entre-

prises dans la deuxième et troisième transformation de l'aluminium (20 531 emplois), on constate qu'avec seulement 5 % de celles-ci, le Saguenay–Lac-Saint-Jean occupe une faible part de ces segments en aval de la filière.

Selon la mesure du CRDT¹⁴, la grappe de l'aluminium s'avère en début de phase d'implantation au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Puisque le Québec occupe une place faible dans l'industrie mondiale de l'aluminium, qu'il ne transforme que 23 % de sa production de ce métal et que le Saguenay–Lac-Saint-Jean renferme une masse critique considérable d'expertise pour l'innovation, nous avançons que le potentiel de développement de cette grappe s'avère réel dans le futur. À cet effet, la mise en place par Alcan d'un Bureau industriel régional en 2004 arrive à point nommé pour relever d'importants défis. Parmi ceux-ci, il y a bien sûr le maillage des principaux acteurs présents dans la région ainsi que la prospection de technologies et de capitaux. En outre, l'accessibilité à la matière première représente un enjeu important puisque le producteur régional ne fournit pas actuellement la demande de ses filiales dans la transformation et que les quantités nécessaires aux PME sont souvent plus une contrainte qu'une affaire.

3.9 La filière forêt

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 s'avère à l'origine de l'occupation comme telle du territoire. L'intensification de cette exploitation grâce à la production de pulpes, de pâtes et ensuite de papier a généré le décollage industriel du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Malgré la 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) (graphique 14), 6 500 emplois dans la forêt, 6 000 emplois dans la première transformation, 2 500 emplois dans les deuxième et troisième transformations, etc. Bref, 40 % des emplois manufacturiers du Saguenay–Lac-Saint-Jean résident dans ce secteur. On tire du parterre forestier 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 G\$ de livraisons, soit 4,4 % du PIB. Ce qui a généré 11,6 G\$ en exportation et 2,0 G\$ de recettes fiscales. Notons aussi que 25 % des investissements manufacturiers du Québec sont effectués dans le secteur forestier qui comprend en tout autour de 89 000 emplois.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, selon notre lecture de la situation, la filière de la forêt, fait face à trois enjeux majeurs dans un avenir rapproché.

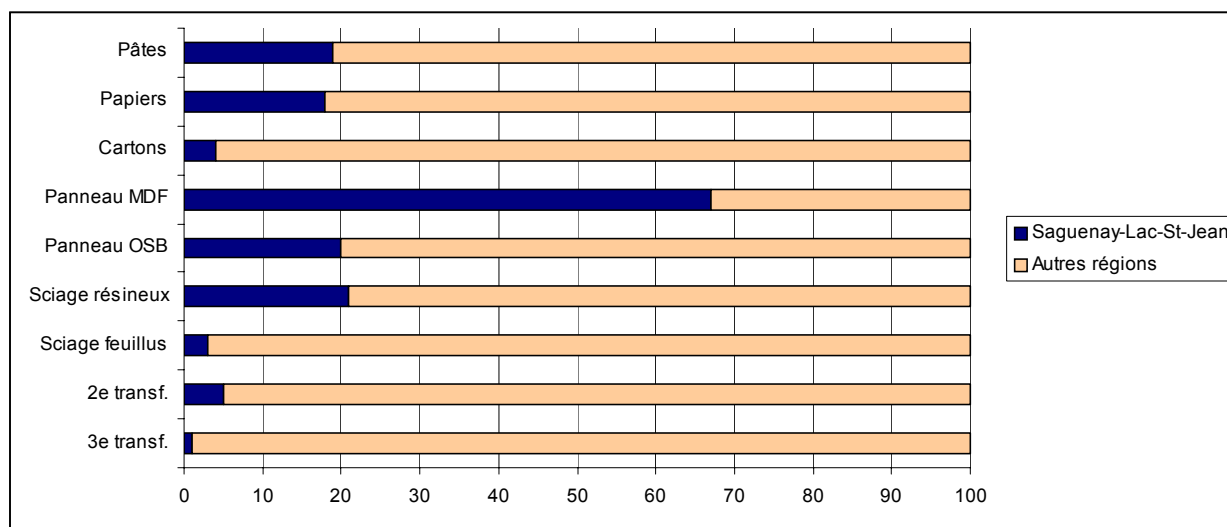
D'abord, l'exploitation qui en est faite. La forêt est depuis toujours en croissance de production. Croissance qui est désormais terminée, malgré que malheureusement l'emploi s'avère quant à

¹⁴ Ben Hassen, Tarek, « Le stade de développement de la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac Saint Jean », revue *Organisations et territoires*, vol. 14, n° 2, 2005.

lui à la baisse¹⁵. 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 s’avère actuellement attribuée à 95 %. Attribution presque maximale qui est récoltée par ailleurs à 99 %. Cette situation laisse peu de place au développement de nouveaux projets, sauf avec l’exploitation des feuillus. En tenant compte du partage 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. Les approvisionnements baisseront à l’évidence suite aux recommandations du Rapport Coulombe. Pour les maintenir le plus possible au cours des prochaines années afin de rester compétitif sur un marché mondial fortement concurrentiel, il faudra intensifier les efforts d’aménagement forestier, rationaliser les opérations de coupe, exploiter les essences sous-utilisées et effectuer de la R&D en amont et en aval de la filière.

À cet effet, le deuxième enjeu majeur auquel est confronté le milieu forestier de la région est sans contredit la pénurie importante de travailleurs forestiers et sylvicoles. Les besoins de main-d’œuvre en forêt sont immédiats et ils iront en s’accroissant au cours des prochaines années dans le cadre du nécessaire jardinage de la forêt. Les programmes de formation professionnels, collégiaux et universitaires accusent une baisse d’inscription depuis quelques années. À titre d’exemple, en 1991 il y avait 95 inscriptions en technologie forestière comparativement à 15 inscriptions en 2004. Un travail de valorisation des métiers de la forêt s’impose auprès des jeunes et de la population en général.

Graphique 14 – Part du SLSJ de la capacité de production forestière du Québec



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

¹⁵ En réalité, la croissance de l’emploi dans le secteur forêt ne fut possible que grâce à une exploitation toujours accrue. Avec les technologies actuelles, l’emploi a atteint son maximum, d’autant plus que l’exploitation a atteint ses limites. 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 papier, l’emploi a chuté de 17 % pendant cette période qui a vu les livraisons augmenter de 70 %.

Le virage amorcé vers la deuxième et troisième transformation s'avère essentiel pour les industries régionales exploitant non seulement l'aluminium et l'agriculture, mais aussi la forêt. Il s'agit du troisième enjeu d'importance pour ce secteur économique. 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 troisième transformation (2 %) possèdent des ratios beaucoup plus bas que le potentiel théorique de 20 % correspondant à la part régionale de la forêt québécoise. Or, les entreprises de transformation du bois éprouvent souvent des difficultés importantes en phase de démarrage. Il sera donc nécessaire de les soutenir au cours de leurs premières années d'opération qui s'avèrent souvent critiques, voir même fatales. De plus, si les approvisionnements continuent de diminuer dans la région, il sera plus difficile d'attirer des entreprises de transformation, car nous n'aurons pas suffisamment de ressources à mettre à leur disposition.

Au cours des prochaines années, il ne sera plus possible de maintenir la croissance économique du secteur forestier au même rythme connu depuis les quinze dernières années. Ce secteur d'activité est fragilisé notamment sous l'angle de la ressource et de l'emploi. Des mesures devront être prises rapidement afin d'éviter que ce secteur vital à l'économie régionale ne décline de façon trop importante.

3.10 Le secteur agroalimentaire

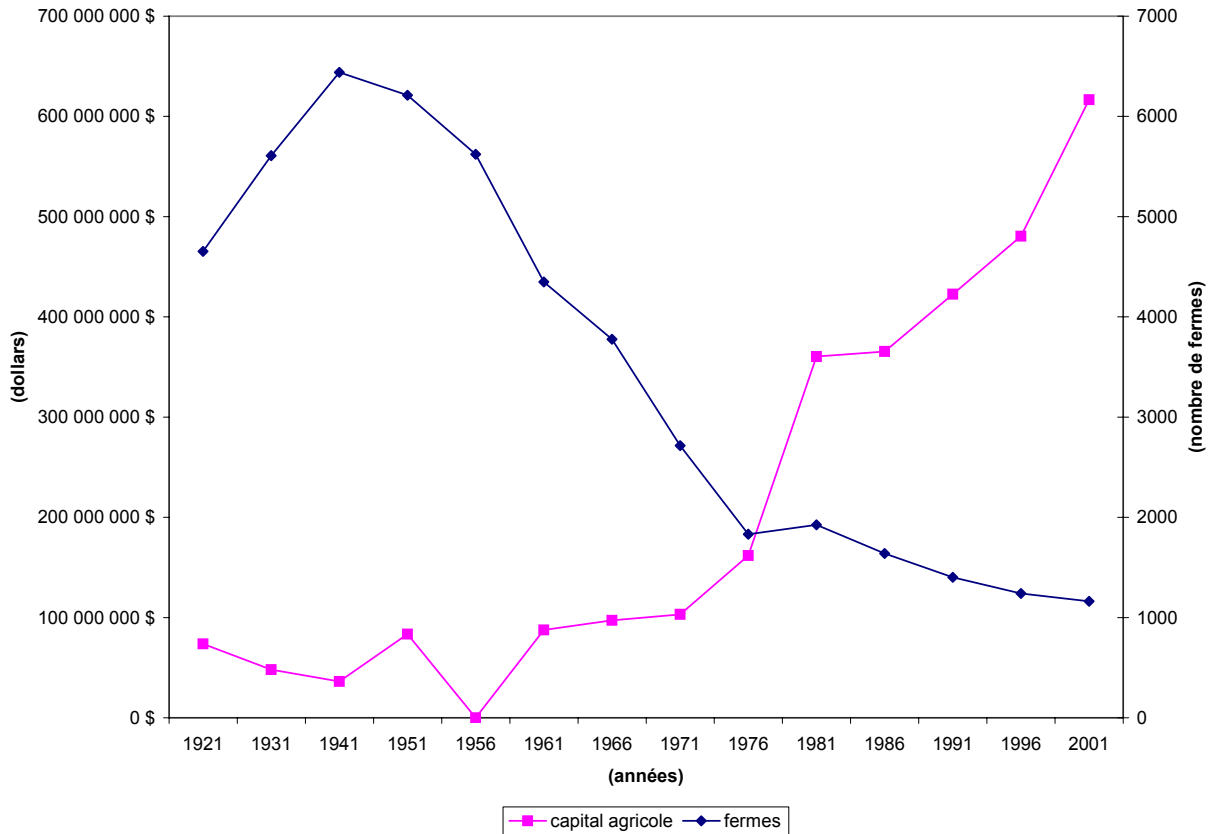
L'agriculture québécoise a traversé diverses phases de modernisation. Depuis 1945, la rationalisation de cette industrie a occasionné une diminution radicale du nombre de fermes, une augmentation importante de la capitalisation, une hausse des superficies cultivées individuelles dans un contexte global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

Le graphique 15 nous permet de constater 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. Debailleuil (1999) a bien démontré qu'il faut, 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.

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 génère 5,5 milliards de dollars de recettes québécoises. Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, ces recettes sont passées de 120 millions \$ 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. La production et la transformation du lait représentent 50 % de celles-ci.

Il est à noter que Ville Saguenay renferme 16,5 % des fermes de la région en générant 15 % des recettes.

Graphique 15 – Capital agricole et nombre de fermes au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1921-2001



Source : Statistiques Canada; traitement Jasmin Tremblay, CRDT, UQAC

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 illustre 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. 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. La rationalisation dans les laiteries et boulangeries ayant déjà eu lieu, on peut s'attendre désormais au maintien et même à la multiplication des emplois. D'abord parce que les productions distinctives se multiplient dans la pomme de terre, les petits fruits, le bleuets. Ensuite, la transformation agroalimentaire multiplie aussi les productions distinctives dans des niches telles que le fromage, la charcuterie, la boulangerie. En outre, l'agrotourisme représente une activité en plein potentiel. Bref, malgré certaines contraintes importantes telles que le manque

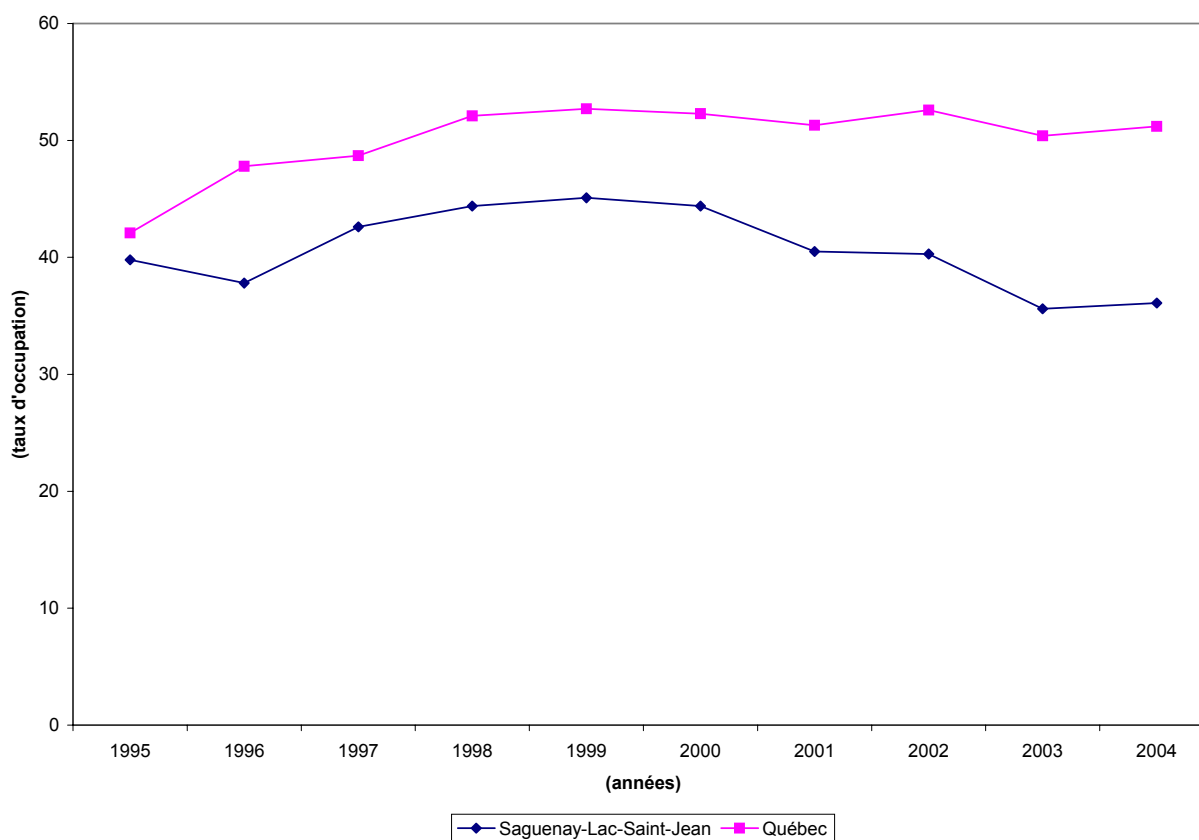
d'entrepreneurs, la faible relève et le mouvement d'intégration sectorielle, l'agroalimentaire recèle une bonne capacité pour maintenir l'emploi et la production dans la région.

3.11 Le tourisme

Il va sans dire que le tourisme représente un secteur d'activité important pour une région comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Comparativement à son immense potentiel relié à ses rivières, ses lacs, son fjord, ses parcs, son patrimoine bâti, sa culture dynamique et distinctive, le Saguenay–Lac-Saint-Jean ne semble pas cependant tirer pleinement son bénéfice, sous l'angle touristique, de tous ces avantages marqués. Selon les Études économiques régionales de Desjardins¹⁶, le nombre de visiteurs s'avère stable dans la région, autour de 1,2 million par année.

Nous ne disposons pas de données fiables sur une très longue période, mais le graphique 16 illustre une tendance à la décroissance du taux régional d'occupation hôtelier, alors que ce ratio s'avère stable pour l'ensemble du Québec pendant la période observée.

Graphique 16 – Taux d'occupation hôtelier au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au Québec, 1995-2004



Source : Statistiques Canada ; traitement Jasmin Tremblay, CRDT, UQAC

¹⁶ *Op. cit.*

La clientèle touristique d'affaires et d'agrément au Québec est principalement formée à 74 % (2003) de Québécois, les Américains ne représentant que 9 % alors que les touristes d'outre-mer ne correspondent qu'à 4,7 % de la clientèle touristique au Québec. Si le tourisme d'aventure représente certes un créneau d'avenir pour la région et que l'offre touristique se diversifie tout en misant sur des produits d'appel tels que le fjord qui distinguent la région sur l'échiquier nord-américain, il apparaît que les retombées soient limitées pour le moment.

3.12 Le tertiaire moteur

Les spécialistes considèrent généralement que ledit « tertiaire moteur » représente un domaine fondamental dans l'économie des villes et des régions. Car il est composé par des activités motrices pour d'autres activités économiques. À titre d'exemple, un plan de bâtiment confectionné par des architectes va générer 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 que voici : 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 à cet effet, signalons que la finance comprend le secteur des assurances, alors que le secteur des arts comprend aussi les loisirs. Néanmoins, un domaine « tertiaire moteur » s'avère 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. Car Rimouski, à titre d'exemple, 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 %), Grandby (12 %), Val d'Or (12 %) et La Tuque (8 %) performant faiblement si l'on considère leur rôle de centre de services spécialisés pour un vaste territoire. Par contre, 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, Beauceville possèdent ainsi les ressorts adéquats pour générer 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.

Bel et bien présentes à degrés divers dans les villes québécoises, les activités du secteur tertiaire moteur s'avèrent non seulement vulnérables, mais confrontées actuellement dans leur survie. L'intégration des activités par les grands groupes est un phénomène réel, dans un contexte de très forte concurrence. Ce qui favorise la desserte de services à partir des grands centres urbains comme Montréal et Toronto. Aussi, la centralisation décisionnelle des entreprises et des agences gouvernementales localisées en régions ne favorise guère le tertiaire moteur des petites et moyennes villes. 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. Bref, 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.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, Dolbeau (15 %) Saint-Félicien (15 %), Alma (16 %) possèdent un tertiaire moteur relativement bon comparativement à La Tuque (8 %), Cap-aux-Meules (10 %), Val d'Or (12 %) et Baie-Comeau (12 %). Saguenay (18 %) illustre un ratio un peu faible en regard de son potentiel théorique 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 tissées directement avec Montréal et Québec à partir des petits pôles périphériques tels que Radisson, Matagami, Chibougamau, Havre-Saint-Pierre, Sept-Îles, Forestville et Fermont.

Aussi, 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 donnent des mandats sont de moins en moins localisés dans les régions. Ce qui favorise la desserte de services à partir des grands centres urbains comme Montréal et Toronto. Aussi, la centralisation décisionnelle des entreprises et des agences gouvernementales localisées en région ne favorise guère le tertiaire moteur de villes comme Saguenay, Alma, 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, ils ne sont maintenant que trois firmes. Du côté d'Abitibi-Consolidated, il ne lui reste qu'un seul fournisseur de génie conseil tandis qu'ils étaient 11 dans le passé. Il semble que l'avenir rapproché en génie conseil sera marqué par la présence dominante d'une ou deux grandes firmes ainsi qu'une panoplie de très petites entreprises qui œuvreront dans des niches très spécialisées.

À travers ce tertiaire moteur au Saguenay–Lac-Saint-Jean, il est intéressant de constater la multiplication des activités de R&D au cours des dernières décennies. Elles s'inscrivent autour du 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. 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. Nouvelle gouvernance basée sur quatre ingrédients essentiels : une stratégie globale pour asseoir les consensus notamment autour de projets communs; le tissage de réseaux entre les divers acteurs; l'assimilation de savoirs et savoir-faire par des mécanismes d'apprentissage collectif; et la mise en œuvre de diagnostics et bilans continus dans un esprit de réflexivité régionale.

Bien qu'il soit malmené par l'intégration sectorielle, il existe des opportunités dans le tertiaire moteur. 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 entraînant d'expertise du tertiaire moteur. Trois champs pour l'avenir.

Ces activités devront miser davantage sur la PME spécialisée dans des niches qui demandera des services très spécialisés. Elles devront faire preuve de créativité, de flexibilité, d'adaptation et d'innovation en se collant aux besoins du client souvent peu révélés, mais à détecter

impérativement et à satisfaire adéquatement pour l'assister à demeurer concurrentiel. De nouveaux créneaux et niches émergent constamment sur le vaste territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean en créant une demande importante de services spécialisés. Nous pensons tout de suite aux niches 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 nécessite 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 réalité, la structure de coûts de production de services spécialisés s'avère inférieure dans la région qui est en réalité très concurrentielle. Selon Brassard, plusieurs firmes spécialisées auraient intérêt à déconcentrer 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, génère non seulement de l'ouvrage mais aussi des avancées dans les expertises pointues. L'entretien de 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 3 milliards de dollars dans la vaste zone nordique de rayonnement de Ville Saguenay.

3.13 L'énergie éolienne

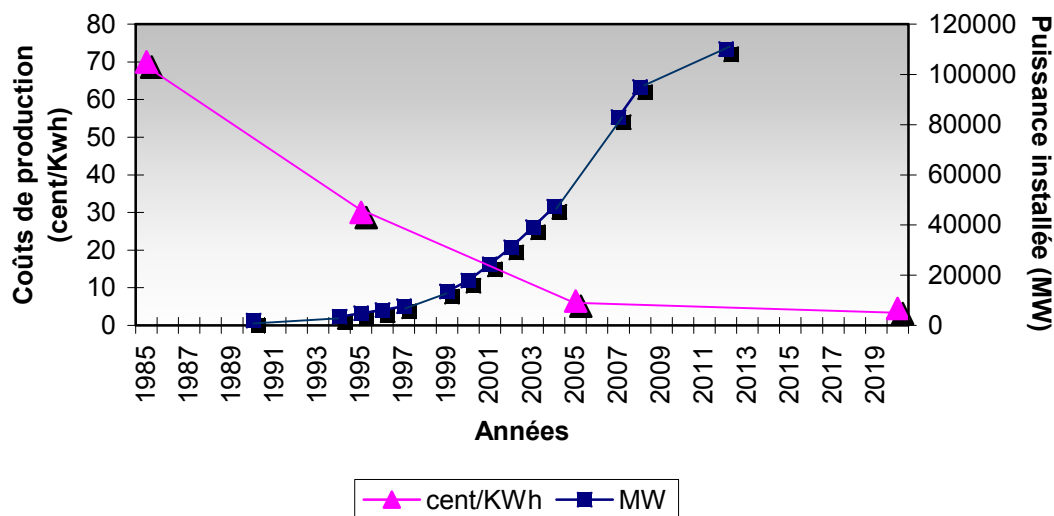
L'énergie éolienne représente *de facto* une alternative énergétique intéressante pour les Québécois. Cette source d'énergie correspond bien aux intentions que le Québec chérit à propos d'un avenir plus « vert », plus axé sur le développement durable. Pour l'instant, seulement 238 mégawatts d'électricité 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 certes appelée à changer au cours des prochaines années au Québec, pour quatre raisons principales (graphique 17).

D'abord, parce que 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. Ensuite, parce que les technologies¹⁷ se sont beaucoup

¹⁷ 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.

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 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. En conséquence de cette évolution à la baisse des coûts, la production éolienne mondiale s'avère 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 par lequel la demande mondiale s'avère de plus en plus forte. Bref, l'énergie éolienne a le vent dans les pales. La R&D récente dans ce créneau a permis en outre 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, en particulier le Saguenay–Lac-Saint-Jean, s'ouvre davantage vers la production d'énergie éolienne.

Graphique 17 – Les coûts de production et la puissance installée mondiale de l'énergie éolienne



Sources : L'Association Canadienne de l'Énergie Éolienne. <http://www.canwea.ca/>
 EurObserver. (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*. URL: <http://www.wwindea.org>

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 le 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 davan-

tage 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 en elle-même.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, le potentiel éolien serait évalué à 49 642 mégawatts (MW). 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 seconde et la cinquième place. En outre, le Saguenay–Lac-Saint-Jean pourrait tirer profit du développement éolien nordique (100 000 MW¹⁸ 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 effet, nous devons cependant considérer les contraintes actuelles d'un tel développement éolien, notamment celles qui sont reliées à la capacité d'intégration actuelle au réseau hydroélectrique qui ne peut absorber actuellement que 2 000 MW supplémentaires pour les prochaines années.

Il est intéressant de constater que les agriculteurs de la région ont clairement manifesté leur enthousiasme face à l'éolien. Mais ils demeurent sceptiques quant aux retombées réelles qui pourraient provenir 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 M\$ à 3 M\$ pour lequel existent des promoteurs. Devant ces faits, les agriculteurs considèrent tout à fait essentiel que les conditions de location des terres agricoles à des fins éoliennes soient excellentes. Il n'est pas question de brader le paysage et les nuisances pour une bouchée de pain. Ils ont aussi bel et bien exprimé leurs désirs à propos qu'une partie des profits puissent rester dans le milieu immédiat.

Dans un article publié récemment¹⁹, 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 4). Une lecture attentive de ce tableau nous permet de constater que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (et tout le Québec) a clairement intérêt à s'intéresser à cette source alternative d'énergie tout à fait complémentaire à l'énergie hydroélectrique. Car les avantages surpassent largement les inconvénients.

Pas surprenant alors 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

¹⁸ Ce qui représente plus du double de toute la production hydroélectrique actuelle du Québec, soit 40 000 MW.

¹⁹ Tremblay, J. (2005). « L'éolien : un complément énergétique viable pour le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean et du Nord du Québec », revue *Organisations et territoires*, vol. 14, n° 2.

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. Il pourrait peut-être devenir aussi le leader de la technologie éolienne.

Par son potentiel éolien et sa position géographique face 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. À cet effet, la formule gagnante consiste bien sûr à produire et à distribuer l’énergie éolienne comme telle. Ce qui pourrait générer 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.

Dans une perspective d’avenir, la région doit impérativement élaborer un dossier ainsi qu’une stratégie articulée à propos de l’énergie éolienne, en complémentarité avec les autres sources d’énergie.

Tableau 4 – Avantages et inconvénients de l’énergie éolienne en fonction des aspects économiques et environnementaux

Environnement	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impact visuel ▪ Obstruction de corridors migratoires (mais pas plus que les lignes à transmission) ▪ Source de bruits (en diminution et variable selon la distance)
	Inconvénients
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le vent est une ressource gratuite et inépuisable ▪ Contribue à l’effort de réduction des émissions de GES ▪ Opportunité 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
	Économie

3.14 L'option du gaz naturel

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'échappe pas au questionnement général sur l'énergie. Plusieurs observateurs, dont l'auteur de ces lignes, considèrent même qu'il s'agit d'un enjeu crucial pour l'avenir de la collectivité dans le triple contexte d'une demande mondiale à la hausse, d'une dotation régionale considérable ainsi que 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. La question qui se pose à notre avis concerne moins la nécessité d'interpeller cet enjeu collectif que la façon de le faire avec rigueur, rapidité et doigté. Le dossier du gaz naturel doit, à notre avis, être traité avec une grande attention par toute la communauté régionale, incluant évidemment les environmentalistes, les scientifiques et la classe d'affaire.

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 plein d'atouts, un terminal méthanier s'avère proposé actuellement par des hommes d'affaires visionnaires. Une telle infrastructure portuaire permettrait 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 d'un milliard de dollars canadiens serait alors nécessaire. Ce qui générerait des retombées considérables.

En considérant les filières éolienne et hydroélectrique qui peuvent offrir une énergie renouvelable, la consommation actuelle et anticipée de gaz s'avère limitée au Québec. À première vue, le gaz naturel ne nécessite qu'un seul terminal afin de contrer la baisse des livraisons de l'Alberta pour satisfaire une demande largement urbaine, aux heures de pointe de consommation. Selon notre lecture du dossier, deux autres marchés s'offrent cependant 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 vient de cette source gazéifère, en représentant 25 % de la consommation mondiale de gaz naturel. Près d'une centaine d'installations de stockage existent à cet effet. On s'en sert pour chauffer, pour refroidir, pour fabriquer des fertilisants, pour propulser certains véhicules et évidemment pour produire de l'électricité. Malgré ses réserves jadis importantes, l'importation de gaz de ce pays, qui est actuellement de 2 % de ses besoins grâce à quatre terminaux méthaniers, va augmenter à 20 % de sa consommation en 2025.

Pour cette croissante importation américaine, une quarantaine de terminaux méthaniers sont actuellement projetés en Amérique du nord, incluant les neuf terminaux du Canada dont les deux projets québécois bien connus localisés à Lévis 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. 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 réelles et de l'intérêt général à devenir au Québec, et au Saguenay en particulier, une tête de réseau pour satisfaire la demande extérieure.

Et ensuite, dans ce dossier du gaz naturel, apparaît une autre occasion intéressante et pertinente à examiner, soit la possibilité offerte par la pétrochimie. 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.

Nous savons cependant qu'un tel complexe pétrochimique s'avère actuellement à l'étape de l'évaluation environnementale à Goldboro en Nouvelle-Écosse. Un projet qui représente un investissement prévu de quatre milliards de dollars canadiens, de nombreux emplois ainsi qu'une demande importante de biens et services dans le milieu de localisation et autour. Comme Grande Anse, Goldboro est un site périphérique par rapport aux grands marchés américains. Peut-être avons-nous dans la région les mêmes avantages comparatifs, sinon plus, que Goldboro ? À cet effet, où sont localisés les autres complexes de ce type sur la planète ? Quelles sont les perspectives et les conditions actuelles et éventuelles du marché ? Quels seraient les impacts environnementaux ? Voilà autant de questions qui méritent des réponses appropriées. Dans ce questionnement général, on pourrait en profiter pour examiner l'état actuel de la recherche scientifique effectuée à propos de la capture du CO₂. Bref, il s'agit certes d'une occasion à suivre dans une région comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean en quête de projets majeurs pour diversifier son économie.

4. Le parcours institutionnel

Au cours de la deuxième moitié du xx^e siècle, le paysage de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'est considérablement modifié à la faveur de la politique gouvernementale. Le résultat le plus marquant à propos du nouveau paysage régional réside dans un aménagement extensif du territoire. À cet effet d'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 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 physico-spatiale, divers services publics (entretien, conservation, protection, conseils...) furent aussi mis en œuvre dans les secteurs des ressources naturelles, de l'agriculture, de la faune, du récréotourisme, de la culture...

4.1 La construction institutionnelle

Pour gérer ces nouveaux équipements, infrastructures et services structurants pour le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, des organisations formelles furent mises en place 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 relever des missions publiques spécifiques. En réalité, une véritable construction institutionnelle territoriale fut effectuée à deux nouveaux échelons distincts²⁰. D'abord à l'échelle de la région administrative²¹ 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 subi le même envol 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. Tant et si bien 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 des dites « 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 certes une finalité à poursuivre selon des principes tels que la cohérence administrative, l'efficacité économique, la démocratie, la justice sociale et la durabilité du développement. La planification territoriale s'inscrit à cet effet, telle la démarche collective privilégiée pour donner sens et moyens à ce régionalisme souhaité sous la forme de diverses actions structurantes.

²⁰ Il est à noter qu'une autre catégorie de territoires s'avère actuellement sur la planche à dessin avec la désignation de zones spécialisées appelées les « crêneaux d'excellence »

²¹ Territoire 02 découpée dans le Royaume historique de Saguenay afin d'offrir une aire administrative homogène.

Or, face à la turbulence très actuelle²² causée par une importante restructuration économique et sociale vécue à la faveur de ladite mondialisation et son corollaire, la métropolisation, notre question de recherche concerne la capacité d'action territoriale réelle face à la nécessité de repositionnement, voire de rebondissement de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean. Dans cette partie, nous tenterons d'éclairer cette question en utilisant une grille de lecture institutionnelle²³. Grille qui s'avère encore imparfaite dans sa capacité de mesure²⁴, mais qui tout de même 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.

4.2 L'éclatement et la fragmentation

Le portrait institutionnel régional contenait 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'activités considérés dans le tableau 5. Il existe aussi, dans la région 02, plus de 700 groupes communautaires de diverses natures, généralement ancrés à l'échelle locale.

Nous héritons au Saguenay–Lac-Saint-Jean 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'activités tel que la santé, l'éducation, l'emploi, la culture, etc. Les municipalités, et aussi les MRC dans une moindre mesure, représentent les seules organisations multifonctionnelles qui demeurent confinées par ailleurs à certains biens et services spécifiques.

²² Une analyse de la turbulence régionale vécue lors des inondations massives de 1996 au Saguenay–Lac-Saint-Jean fut effectuée dans Proulx, M.-U. (dir.) (1998), *Une région dans la turbulence*, Sillery, PUQ. Nous considérons que les difficultés économiques de 2003-2004-2005 engendrent un chaos institutionnel supérieur à celui de 1996-1997.

²³ 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

²⁴ 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 5 – Domaine public Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2004

Secteurs d'activités	Territoire d'activités			
	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 environnements	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, 2004.*

4.3 La réforme supralocale en cours

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 fusions ou abolitions, 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 à cet effet, 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 Métabetchouan²⁵. 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 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 s'avère éclaté par pièces détachées dans la couronne périurbaine et dans la frange périphérique bas-saguenéenne. Notons que les conseils MRC formés des représentants

²⁵ Dans cette région, la consolidation villages-paroisses tant désirées 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.

municipaux furent récemment responsabilisés davantage face 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 substantiellement 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 spécifique à l'intérieur de la mission générale de la nouvelle organisation consolidée. La modification marginale des missions tend vers une bonification à l'égard de la précision des clientèles ciblées, de l'utilisation des outils électroniques, de l'évaluation, de l'évolution, de l'application de normes et d'ouverture sur le monde. La tendance conduit nettement vers la diversification des produits et des services desservis sur les territoires dans le vaste secteur public régional afin de répondre davantage aux besoins diversifiés 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 de duplications de tâches, surtout entre les différents échelons territoriaux, notamment dans le tourisme et la promotion du développement. Finalement à 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.

4.4 L'essoufflement démocratique

Sous l'angle de la démocratie, l'essoufflement souvent diagnostiqué par les médias²⁶ apparaît clairement à notre analyse. Signalons que la démocratie territoriale s'avère 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 grand nombre d'instances décisionnelles dont l'agencement général s'avère questionnable globalement sous divers angles, notamment dans son émiettement de l'expertise, ses lourdeurs bureaucratiques, ses corporatismes neutralisants, ses lenteurs décisionnelles. Questionnements à effectuer dans le contexte d'une capacité de mobilisation saturée, généralement surestimée dans son potentiel réel, d'autant plus qu'elle subit actuellement la dévalorisation des non-élus par le gain d'importance des élus sur plusieurs instances décisionnelles, notamment de la CRÉ (Conférence régionale des élus).

Parmi ces 180 CA de la région, 64 % sont ancrés aux échelles locales et supralocales. Si seulement 52 % des représentants sur les 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

²⁶ 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

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 cependant gérés par celles-ci en étant imputables devant Québec ou Ottawa²⁷. 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 en regard particulièrement de la nécessaire médiation du pilotage des dossiers collectifs prioritaires et aussi des relations entre les acteurs en général.

4.5 L'insuffisance des moyens

Les ressources financières du vaste domaine public régional 02 s'avèrent 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 autour de 1,7 G\$ en 2004. Limité par son impopularité légendaire, l'impôt foncier municipal totalise près de 420 M\$ en 2004, soit environ 25 % de la somme des dépenses publiques régionales affectée au fonctionnement des organisations. Sans compter les programmes gouvernementaux, la dépendance financière de la région à l'égard de Québec et d'Ottawa s'avère évidente.

Il est à signaler par ailleurs qu'au Saguenay, l'important budget de 199 M\$ de la ville principale ne représente que 20 % à 25 % des dépenses publiques de fonctionnement effectuées sur ce territoire, notamment 222 M\$ dans la santé et les services sociaux, 366 M\$ 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 commet un budget de 13 M \$, alors que celui du cégep représente 19 M\$ de dépenses directes. À Roberval, la ville budgétise 12 M\$ et le centre hospitalier en alloue 52 M\$. Cette fragmentation budgétaire se fait sentir particulièrement lorsqu'une même fonction publique est exercée par deux ou plusieurs organisations. À titre d'exemple illustratif, la somme de 8 M\$ affectée dans la région à l'animation et à la promotion économique en 2004 fut saupoudrée au sein de 35 organisations certes efficaces dans leurs cibles spécifiques 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

²⁷ En 2004, le bureau régional de Développement Économique Canada a alloué près de 15 M\$ sans conseil d'administration, alors que la CRÉ associée au vrai pouvoir régional n'a obtenu qu'un budget de 1,5 M\$.

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, le bassin hydrographique. Les municipalités et les MRC possèdent par contre un pouvoir réglementaire, des ressources financières autonomes et ainsi un pouvoir exécutif considérable. Des zonages sont 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 s'avère très largement 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 cet effet un rôle important de médiation et de cohésion, à renforcer éventuellement dans le domaine public à cet échelon.

4.6 Le soutien territorial au développement

D'une manière générale, ce vaste domaine public offre les conditions de base nécessaires 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 l'allocation de subventions industrielles et d'incitatifs fiscaux à la localisation. Plus récemment au cours des dernières décennies, le domaine public fut spécifiquement doté de plusieurs mesures de soutien économique qui peuvent être classifiées 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), 4 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...

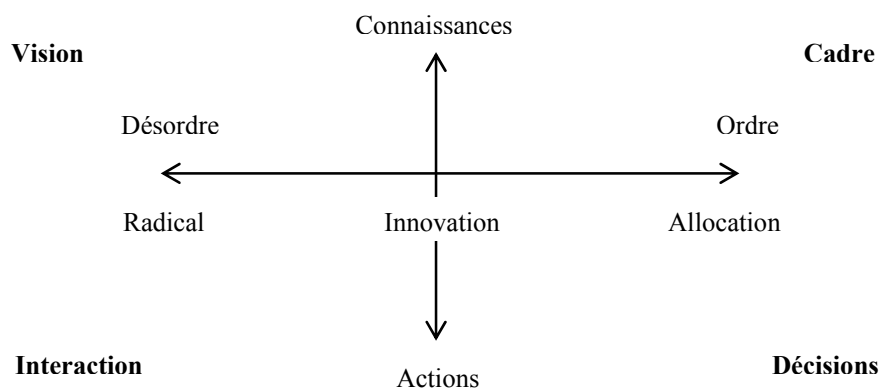
Ce soutien public au système de production du Saguenay–Lac-Saint-Jean a clairement permis des progrès économiques et sociaux importants tout en permettant d'atténuer considérablement les effets désastreux de la rupture économique vécue au début des années 1980. **Cependant, nous ne disposons pas dans la région d'un mécanisme formel pouvant permettre de saisir 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 et ni de notre régionalisme en général.

Tant et si bien que les actions régionales de soutien au développement fonctionnent globalement selon un éclairage global très réduit des atouts, des gains, des reculs, des contraintes, etc. qui varient par ailleurs au fil de la conjoncture dans un contexte institutionnel très complexe caractérisé par des pressions politiques, des droits acquis, des chasses gardées, des attitudes partisans, 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.

4.7 La consolidation régionale par la planification

Depuis les années 1960, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a bénéficié de neuf exercices de planification territoriale²⁸ effectués en utilisant sept procédures distinctes associées à la théorie de la planification²⁹. Celle-ci considère quatre grandes dimensions distinctes (vision – cadre – décisions – interaction) pour effectuer la fameuse liaison entre « connaissance et action ». Liaison qui 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, le schéma 1 présente les quatre dimensions de la planification territoriale qui servent la saisie et la compilation de nos données sur la procédure et les contenus de chacun des neuf exercices effectués en région 02 (tableau 6). Notre analyse par composantes principales ainsi devenue possible nous permet de soulever un certain nombre de constats, de comparer les divers résultats de la planification territoriale et de relativiser la présence de chacune des dimensions.

Schéma 1 – Modèle d'analyse de la planification territoriale



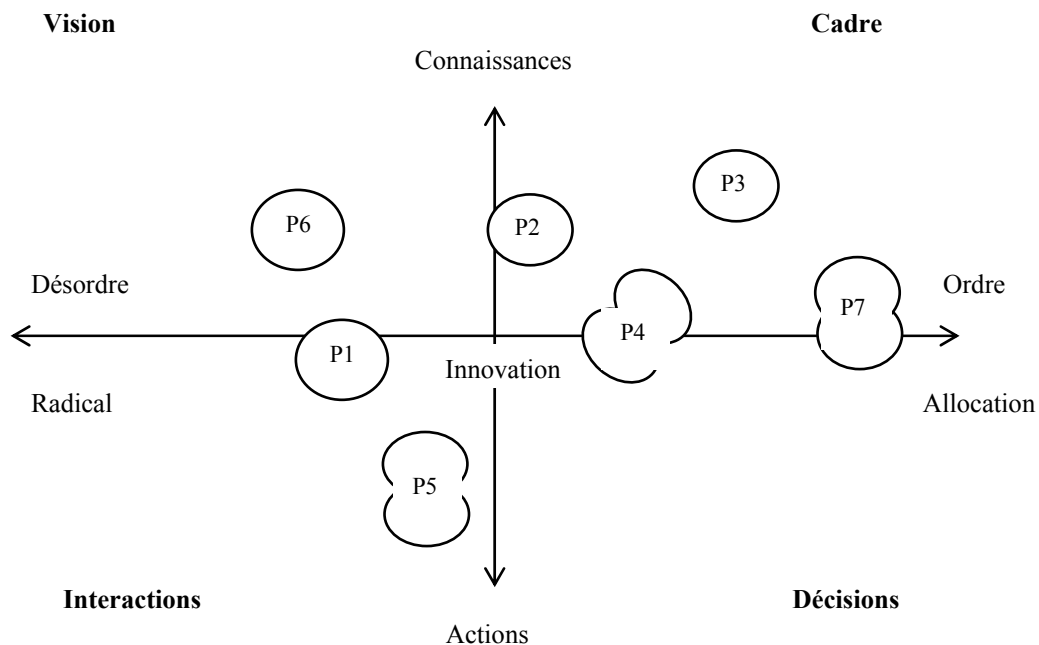
²⁸ Les plans locaux, les plans d'urbanisme, les plans sectoriels et les plans d'actions spécifiques ne furent pas considérés ici.

²⁹ Voir Proulx, M.-U. (1996). « Trois décennies de planification régionale au Québec », dans Proulx, M.-U. (dir.) *Le phénomène régional au Québec*, Sillery, PUQ

En premier lieu, il apparaît évident que la dimension concernée par la « vision territoriale » a bénéficié d'un contenu variable au fil des exercices. À cet effet, 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 (schéma 2). Aussi, 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.

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.

Schéma 2 – Positionnement des exercices de planification territoriale



De fait, notre analyse perçoit fort bien 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 par l'entremise de l'intensification de l'interaction. L'équilibre innovateur entre ces deux forces s'avère évidemment

souhaitable sous la forme d'actions structurantes, rationnellement faisables selon des critères environnementaux, financiers, sociaux, culturels, administratifs, politiques et économiques.

À cet effet d'actions innovatrices structurantes, la région 02 s'est appropriée certains leviers socio-économiques, 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 au rendez-vous 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 apparaissent à notre lecture.

Soulignons d'abord qu'après quatre décennies de planification³⁰, la région 02 balbutie encore dans la formulation d'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, ladite 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. Aussi, la région ne possède pas de fonds autonome substantiel de développement. Le contrôle de l'utilisation des ressources, notamment le sol, s'avère 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 moteurs du futur développement régional. La région ne possède pas de mécanismes 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 faciliter les interfaces adéquates, notamment pour réguler les relations patronales-syndicales, les relations entre Ville de Saguenay et ses partenaires municipaux et non municipaux, les relations entre les divers lieux, les divers milieux, les divers 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 s'avère globalement énorme, le développement local et régional endogène illustre clairement un manque de projets d'actions structurantes, une

³⁰ Voir Proulx, M.-U. « Quatre décennies de planification territoriale au Québec », communication livrée au Congrès ACFAS 2005, UQAC, à paraître

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.

Nous constatons à cet effet, la dominance 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 les 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 concernés par le développement, l'emploi, l'éducation, les services communautaires, la gestion de services spécialisés. Alors qu'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 de se replier sur eux-mêmes.

Tant et si bien que la planification régionale 02 respecte de moins en moins le principe de la globalité si essentiel. Certes bien confectionnés et très utiles, les plans détachés par secteurs et par territoires ont désormais préséance sur la globalité. Selon notre analyse, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean apparaît globalement plus divisée que jamais par morceaux sectoriels et territoriaux. En outre, la séparation de plus en plus claire entre les dimensions « cadre stratégique » et « décisions opérationnelles » par des procédures distinctes de planification accentue la disjonction entre les planificateurs. Bref, nous avançons que la région nécessite un nouvel exercice de planification régionale globale de forme innovatrice, capable de faire émerger de nombreuses actions structurantes. La crise économique et sociale régionale sans précédent qui est vécue depuis 2003 rend, à notre avis, cette planification tout à fait impérative.

5. Conclusion

Ce rapport préliminaire fut largement concerné par un état général de la situation passée, actuelle et anticipée de l'économie régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean. La trajectoire historique de cette économie n'est aucunement linéaire. Nous avons noté à cet effet la rupture relativement radicale vécue depuis 1981 qui s'inscrit tel un contre cycle structurel illustré par une perte importante d'emplois industriels entre 1981 et 2001, survenue après un gain très important de ceux-ci pendant la période 1971-1981. Ce déclin de l'emploi industriel affecte particulièrement Ville de Saguenay. Selon une perspective temporelle 2025, le meilleur des scénarios optimistes que nous avons élaboré pour la région n'offre qu'un simple retour du nombre d'emplois industriels au niveau de 1981. En réalité, le Saguenay–Lac-Saint-Jean fait clairement face à un nouveau cycle économique à planifier. Cycle pour lequel les acteurs doivent découvrir, inventer et impulser les composantes principales qui caractériseront éventuellement sa structure.

L'analyse des principales tendances économiques régionales sur une longue période nous permet de mieux saisir l'évolution de cette collectivité ainsi que ses perspectives d'avenir. Les

démographes s'attendent à une perte de 10 % à 12 % de sa population régionale d'ici 2025, Ville de Saguenay illustrant à cet effet la pire performance des régions métropolitaines du Québec. Performance démographique médiocre anticipée qui s'explique largement par le record canadien du taux de chômage de cette RMR (région métropolitaine de recensement) depuis déjà très longtemps.

Si les investissements sont en hausse légère au Saguenay–Lac-Saint-Jean, il demeure que la part de ceux-ci dans l'ensemble du Québec tend à diminuer autant dans les secteurs privé que public. Dans le double contexte du repli des investissements publics (sauf le domaine de l'éducation) qui semblent arrivés à saturation ainsi que des investissements privés affectés à l'achat de propriétés locales et régionales par des intérêts extérieurs, le maintien de la bonne performance des investissements régionaux dépend des méga investissements ponctuels. Méga investissements qui génèrent certes des retombées économiques considérables à court terme, mais dont les effets s'épuisent rapidement. Épuisement rapide des effets causé, d'une part, par les fuites importantes hors des circuits d'une économie régionale très ouverte et, d'autre part, par le peu d'emplois créés par ces investissements à forte intensité technologique. À titre d'exemple, les trois nouvelles alumineries construites depuis 20 ans dans la région ont généré des investissements de près de six milliards de dollars associés au doublement de la capacité de production de la compagnie, tout en réduisant cependant autour du tiers des emplois reliés à cette production d'aluminium.

Malgré la hausse du nombre d'emplois dans le secteur tertiaire qui compense largement, au total, les pertes d'emplois dans les secteurs secondaire et primaire, la masse monétaire injectée dans les circuits économiques régionaux s'avère en déficit relatif. D'abord, parce que le revenu moyen par habitant régresse légèrement en comparaison avec l'ensemble du Québec. Ensuite, parce que les profits engendrés par les activités économiques régionales prennent de plus en plus la route des sièges sociaux extérieurs d'entreprises à propriété exogène. En réalité, le Saguenay–Lac-Saint-Jean est de moins en moins propriétaire de ses unités économiques, l'érosion ayant atteint presque tous les sous-secteurs, y compris les petits commerces et services. Les succursales locales et régionales des grandes chaînes nationales et internationales ne laissent généralement que très peu de retombées sur les lieux d'opération tout en tirant les bénéfices vers Montréal, Toronto, New York, avant de redistribuer ceux-ci à leurs actionnaires.

Dans ce contexte économique général, l'entrepreneuriat régional souffre de nombreux maux, notamment des barrières à l'entrée qui s'élèvent de plus en plus dans la plupart des secteurs y compris la restauration, l'habitation, les services à l'automobile, les accommodations, l'habillement, la coiffure, les services spécialisés.

Nos analyses sectorielles de l'aluminium, de la forêt, de l'agroalimentaire, du tourisme, de l'éolien, du gaz naturel et du tertiaire moteur ont illustré des forces, des faiblesses, des contraintes mais aussi des occasions intéressantes pour le futur rapproché et plus éloigné. Si l'agroalimentaire et le tourisme illustrent des potentiels certains mais tout de même limités actuellement dans la région, la transformation de l'aluminium ainsi que plusieurs activités du tertiaire moteur offrent

des créneaux porteurs en matière d'emplois et de création de richesses. Tandis que le domaine de l'énergie semble à l'évidence posséder un potentiel important face à la propulsion souhaitée de l'économie régionale dans un nouveau cycle structurel.

Nous savons que le développement territorial à succès, de nature endogène, possède toujours des arrangements institutionnels particulièrement optimaux. Sur la base de cette vérité largement induite au cours des deux dernières décennies de recherche scientifique, nous avons investigué les conditions politico-administratives générales dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean dont la caractéristique principale à cet effet réside dans l'éclatement et la fragmentation des missions publiques et collectives au sein d'une multitude de petites organisations monofonctionnelles (conseils, commissions, bureaux, directions), dont seulement les municipalités s'avèrent effectivement multifonctionnelles. Si la réforme supralocale en cours améliore certes la situation institutionnelle, il demeure que l'essoufflement démocratique nous apparaît évident. Alors que les moyens d'action et d'intervention semblent globalement insuffisants, étant donné notamment leur caractère d'émiettement et de dispersion.

Finalement à cette rubrique institutionnelle, nous avons constaté que la planification régionale s'est confortée, au cours des derniers exercices, dans sa dimension « stratégique » qui génère certes un encadrement plus serré des interventions en fonction d'objectifs de mieux en mieux ciblés. Cependant, ce gain de rationalité en gestion publique a causé, selon notre analyse, une lourde perte sous l'angle de l'innovation, de la créativité et de l'action nouvelle. En réalité, l'ordre administratif de mieux en mieux établi pour l'allocation de minces ressources publiques consacrées au développement nuit au degré de désordre institutionnel tout à fait nécessaire à la créativité, à l'innovation et à l'action novatrice.