

**Le Mouvement Territoire et Développement**

**Le développement des territoires:  
nouveaux enjeux**

**Collection  
Actes et instruments de la recherche  
en développement régional**

---

**GRIDEQ**

La collection *Actes et instruments de la recherche en développement régional* est publiée par le GRIDEQ (Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec). Ce 14<sup>e</sup> numéro est édité par le GRIDEQ à la suite du symposium du Mouvement Territoire et Développement tenu à l'Université du Québec à Rimouski les 18 et 19 octobre 2001. Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que la responsabilité des auteurs.

**Édition, révision et réécriture des plénières:**

Jean LARRIVÉE

**Transcription des plénières:**

Charline CARON

**Traitement de texte**

Liliane OUELLON

**Conception de la page couverture**

Richard FOURNIER

**Distribution**

GRIDEQ

300, allée des Ursulines

Rimouski (Québec) G5L 3A1

418-723-1986 poste 1441 ou 1440

418-724-1847 (télécopieur)

Courriel: [grideq@uqar.qc.ca](mailto:grideq@uqar.qc.ca)

<http://www3.uqar.quebec.ca/grideq/>

ISBN 2-920270-70-2

**Tous droits réservés © 2002**

Université du Québec à Rimouski (GRIDEQ)

Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional,  
de l'Est du Québec

## Table des matières

	Page
<i>Présentation</i>	
Robert GAGNÉ .....	IX
<i>Allocution de Pierre COUTURE</i> .....	1
<i>Conférence d'ouverture:</i> <i>L'enseignement supérieur et le développement des territoires</i>	
Guy MASSICOTTE .....	5
<b>Première partie:</b> <b>Identité et sens du territoire</b>	
<i>L'identité et le sens du développement territorial</i>	
Michel BASSAND.....	15
<i>Culture et identité, facteurs de développement</i>	
Yvon LECLERC.....	27
<i>Compte rendu des ateliers et de la plénière sur le 1<sup>e</sup> thème</i> .....	37
<b>Deuxième partie:</b> <b>Territoire, citoyenneté et gouvernance</b>	
<i>Territoire, citoyenneté et gouvernance</i>	
André GAGNÉ.....	45
<i>Notes pour la présentation de</i>	
Jean-Pierre ADAM.....	61
<i>Compte rendu des ateliers et de la plénière sur le 2<sup>e</sup> thème</i> .....	63

	<b>Page</b>
<i>Témoignage d'une présidente d'entreprise en région: Le Groupe Maritime Verreault</i>	
Denise VERREAULT .....	67

<b>Troisième partie:</b> <b>Économie et innovation: le destin des territoires</b>
--

<i>Une analyse méso-économique des périphéries du Québec</i>	
Marc-Urbain PROULX .....	79

<i>L'enjeu de l'innovation pour les régions québécoises</i>	
Serge CÔTÉ.....	95

<i>Compte rendu des ateliers et de la plénière sur le 3<sup>e</sup> thème .....</i>	107
---	-----

<b>Panel de conclusion</b>
----------------------------

<i>Allocution de Mgr Bertrand BLANCHET.....</i>	115
---	-----

<i>Conférence de Gérald LAROSE .....</i>	121
--	-----

<i>Conférence d'André GAGNON de TELUS Québec .....</i>	127
--	-----

La tenue du symposium du Mouvement Territoire et Développement a été rendue possible grâce au soutien financier des organismes suivants:

- Le ministère des Régions du Québec
- Valorisation Recherche Québec
- Le Décanat des études avancées et de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski
- La Chaire de recherche du Canada en développement rural
- Mme Suzanne Tremblay, députée
- M. Claude Béchar, député



# Présentation

## Le développement des territoires: nouveaux enjeux

**Robert Gagné**  
**Étudiant-chercheur au doctorat en développement régional**

Le Mouvement Territoire et Développement a tenu à l'Université du Québec à Rimouski, à l'automne 2001, un symposium sur les enjeux actuels du développement des territoires. Plus que jamais, les phénomènes de concentration et de centralisation des ressources amènent les autorités politiques et les intervenants économiques et sociaux à redécouvrir la nécessité de mettre en valeur les potentiels de tous les milieux, dans une perspective de développement multipolaire. Au même moment, l'appropriation des connaissances apparaît de plus en plus comme un facteur déterminant du développement. La valorisation de l'approche territoriale et le croisement de la connaissance et de l'action sont des enjeux fondamentaux sur lesquels il importe de réfléchir. La possibilité même de comprendre le contexte actuel et de l'infléchir dans le sens d'un développement délibéré en dépend.

Selon l'inspiration même du Mouvement Territoire et Développement, le symposium a réuni une centaine d'universitaires, aussi bien des étudiants, des professeurs et des intervenants engagés dans des stratégies de développement: entrepreneurs du secteur privé et communautaire, prestataires de services publics, professionnels et dirigeants d'organismes de développement et d'institutions municipales et gouvernementales. Bref, tous ceux et celles qui s'intéressent à la mise en valeur de tous les milieux et qui croient au développement multipolaire, qui s'inscrit dans des territoires concrets, y ont trouvé une occasion de ressourcement intellectuel et d'échanges stimulants.

C'est de la richesse de ces échanges que veulent témoigner les actes de ce symposium. Le contenu de cet ouvrage reflète donc les présentations et discussions qui ont eu lieu lors du symposium. D'une durée d'une journée et demie, les échanges ont porté sur trois grands thèmes et se sont terminés par un panel prospectif. Ces thèmes sont:

### **- Identité et sens du territoire:**

Les territoires favorisent-ils les phénomènes d'intégration ou d'exclusion? Comment les facteurs de migration et de mobilité peuvent-ils favoriser ou défavoriser le développement d'un territoire? Peut-on construire notre identité à partir de l'appartenance territoriale? Le territoire peut-il être une base d'identification (appartenance) et de reconnaissance? Quelle est notre base

identitaire? Monde, pays, région, ville, quartier? Le territoire est-il un espace favorisant la cohésion sociale et la réponse aux besoins humains?

**- Territoire, citoyenneté et gouvernance:**

Les notions de territoires habités et de citoyenneté active sont-elles possibles? L'allocation de l'utilisation et le partage de ressources peuvent-ils respecter l'équilibre des intérêts? Comment s'articulent les notions de pouvoir et de militantisme? Comment le cadre territorial pourrait-il favoriser la citoyenneté active? Conçoit-on le territoire comme une entité administrative et de services ou un milieu de vie communautaire? Comment s'articule le dynamisme des acteurs sur ce territoire? Quels types de gouvernance peut-on imaginer pour le territoire d'aujourd'hui?

**- Économie et innovation: le destin des territoires:**

Établies de longue date ou récemment implantées, les activités de production et d'échange qui prennent place dans les territoires sont en constante transformation. Suivre le rythme de ces mutations exige des acteurs économiques qu'ils recherchent sans cesse l'information stratégique, qu'ils fassent preuve de créativité et qu'ils laissent place à la nouveauté technologique. Pour tirer parti des changements en cours et pour éviter qu'ils n'exercent des effets déstructurants sur le tissu techno-économique des territoires, quelques conditions apparaissent comme particulièrement favorables, comme l'accès à la formation et à la recherche, la capacité de réaliser des apprentissages collectifs et la mise au point d'expertises uniques non facilement reproductibles en d'autres lieux.

Le panel prospectif a apporté une réflexion sur l'avenir des territoires. Il est certes impératif de saisir, comprendre et mieux maîtriser la dynamique sociétale qui sied à l'échelle mondiale. Il apparaît essentiel aussi d'observer, d'analyser et de mieux réguler les communautés qui construisent les territoires. Qu'il s'agisse des métropoles, qui s'étalent plutôt qu'elles ne diffusent, de la désertification de zones autant rurales qu'urbaines, des sempiternelles disparités spatiales de bien-être, des potentiels périphériques sous-exploités, de l'encombrement et de la congestion en de nombreux lieux, de la dégradation de l'environnement en plusieurs endroits, etc., la perspective territoriale offre non seulement un cadre d'analyse et des instruments d'observation mais aussi des outils pour l'intervention. Devant les succès passés en matière d'aménagement, de gestion et de développement des territoires et aussi devant les échecs dans la lutte au sous-développement de nombreuses zones, nul doute que le champ du développement territorial possède un avenir prometteur au Québec et ailleurs.

La présentation de cette édition suit la logique temporelle et organisationnelle du symposium. Après le mot de bienvenue du recteur de l'UQAR, M. Pierre Couture, les participants ont entendu la conférence



d'ouverture présentée par M. Guy Massicotte, président du Mouvement Territoire et Développement. Par la suite, M. Michel Bassand, professeur à l'Institut polytechnique de Lausanne et M. Yvon Leclerc, président de l'Association des centres locaux de développement (CLD) du Québec ont présenté le thème identité et sens du territoire. Des échanges en ateliers ont suivi ces discussions et la synthèse a été présentée en plénière.

La présentation du 2<sup>e</sup> thème, territoire, citoyenneté et gouvernance, a été faite par M. André Gagné, professeur à l'Université du Québec à Rimouski et M. Jean-Pierre Adam, président du Conseil régional de développement de la Mauricie. Ont suivi les discussions en ateliers et la plénière.

C'est lors du souper conférence qui a suivi que nous avons entendu le témoignage de Mme Denise Verreault, présidente du Groupe Maritime Verreault de Les Méchins en Gaspésie.

Les échanges ont repris le lendemain matin par la présentation du 3<sup>e</sup> thème, économie et innovation, le destin des territoires, présenté par M. Serge Côté, professeur à l'UQAR et M. Marc-Urbain Proulx, professeur à l'UQAC.

L'activité s'est terminée par la présentation du panel prospectif présidé par M. Marc-Urbain Proulx, avec la participation de Mgr Bertrand Blanchet, archevêque du diocèse de Rimouski, M. Gérald Larose, professeur à l'UQAM et M. André Gagnon, vice-président des nouveaux marchés et consommateurs, TELUS Québec.

La tenue de cet événement et les actes qui en témoignent ont été rendus possibles grâce à la participation d'une multitude de personnes et d'organisations. Au nom du comité organisateur, je veux adresser des remerciements à tous les participants, à nos conférenciers, aux professeurs et étudiants de l'UQAR qui ont collaboré à l'animation et au secrétariat des ateliers et des plénières, et également au support logistique. Des remerciements particuliers à M. Guy Massicotte, président du MTD, qui a été l'inspirateur et le principal artisan de la réalisation de ce symposium. Soulignons également le travail de Mme Charline Caron qui a fait la transcription des bandes sonores des séances plénières et également le travail de Mmes Isabelle Marquis et Thérèse Plante qui nous ont apporté une précieuse collaboration dans la promotion de cette activité.

Je tiens également à souligner la généreuse participation de nos commanditaires, dont les noms apparaissent aux pages précédentes.

Le succès de ce colloque a largement reposé sur le travail engagé, professionnel et efficace de nos principaux collaborateurs à l'organisation, la logistique et au suivi; je remercie très chaleureusement Mme Liliane Ouellon et M. Jean Larrivée du GRIDEQ.



## Allocution de Pierre Couture Recteur de l'UQAR

Un mot d'abord pour vous souhaiter la bienvenue à l'Université du Québec à Rimouski et vous dire toute la fierté que j'éprouve, ce matin, en constatant la présence d'une multitude de personnalités fortement impliquées dans le développement de l'ensemble des régions du Québec. Je veux également exprimer ma reconnaissance à mes collègues les recteurs de Hull et de l'Abitibi-Témiscamingue, de même qu'au directeur du Bureau de la planification de l'Université du Québec pour leur présence et leur participation au symposium.

L'idée de départ de la création du Mouvement Territoire et Développement était centrée autour de l'organisation d'États généraux des régions du Québec: cette idée a par la suite évolué vers l'organisation d'événements à caractère moins ponctuel où l'accent était mis sur la continuité dans les actions et les réflexions. Trois années plus tard, on peut presque dire que le concept des États généraux s'exprime tout de même puisque nous accueillons aujourd'hui toute une pléiade d'intervenants dans le domaine du développement régional... il s'agit des représentants:

- du ministère des Régions;
- du Conseil exécutif;
- du ministère de l'Industrie et du Commerce;
- du ministère des Affaires municipales et de la Métropole;
- de Développement économique Canada;
- de l'Association des régions du Québec;
- de l'Association des CLD du Québec;
- de plusieurs CRCD et CLD;
- du secteur de la santé et des MRC;
- de la Fondation de l'entrepreneurship;
- et de Solidarité rurale du Québec.

S'ajoutent à cette liste, mes collègues les recteurs, comme je le mentionnais plus tôt, de Hull et de l'Abitibi-Témiscamingue, plusieurs professeurs du réseau de l'Université du Québec et, finalement, un nombre important d'étudiantes et d'étudiants.

Je profite de l'occasion qui m'est donnée ce matin pour signaler que l'UQAR s'est impliquée dès le début dans l'organisation de ce symposium; trois raisons sont à la base de notre décision.

La première en est que le thème de l'activité, *le développement des territoires*, nous interpelle fortement en regard de notre volonté ferme de participer au développement régional sous l'égide de notre mission de formation et recherche.

La deuxième raison, c'est que je considère que les activités de partage et de transfert des connaissances, bref, les activités de services aux collectivités, sont intimement associées aux activités de formation et recherche.

La troisième en est la raison du cœur: exprimer notre intérêt et notre sympathie envers cette cause. Il faut se souvenir que le Mouvement Territoire et Développement a vu le jour à la suite du 2<sup>e</sup> Colloque annuel du programme de doctorat conjoint UQAR-UQAC en développement régional tenu à l'UQAR les 8 et 9 octobre 1998. C'est donc dans la foulée des actions du programme de doctorat que se situe cette initiative. Depuis trois années, le Mouvement bâtit sa crédibilité... le nombre imposant d'intervenants qui ont accepté notre invitation en dit long là-dessus. Permettez-moi de féliciter son président, Guy Massicotte, ainsi que les membres du Comité d'orientation du MTD.

Je souhaite vivement que les débats contribuent à démontrer l'importance de préconiser une approche à la fois globale et territorialisée du développement de nos collectivités. Il faut souscrire à l'obligation d'alimenter en arguments ceux et celles qui ont à conseiller les décideurs politiques sur des questions dont les enjeux semblent parfois s'opposer. Combien de fois avons-nous, par exemple, observé des conflits entre les secteurs de l'agroalimentaire et de la protection de l'environnement, entre le secteur forestier et le secteur touristique, entre le développement économique et le maintien des programmes sociaux? Chose certaine, des pistes intéressantes sont ici à explorer pour des thèses ou encore d'autres travaux de recherche.

C'est dans l'action que nous devons nous projeter pour trouver des solutions. À plusieurs occasions depuis le début de l'année académique, j'ai rapporté cette pensée d'Ann Dale publiée dans le dernier numéro de la revue *Horizon* portant sur la gestion et le développement durable. Le petit mot s'intitule: «La priorité des êtres humains au XXI<sup>e</sup> siècle».

Dale signale la chose suivante:

*Mon hypothèse est que le développement durable sera la grande priorité des êtres humains au XXI<sup>e</sup> siècle. Pour réaliser ces objectifs, il faudra que les gouvernements locaux, régionaux, nationaux jouent un rôle de direction et qu'ils se transforment en appareils de gouvernance veillant à une participation active de tous les secteurs de la société. Comment y parvenir? Par la mise en commun et le dialogue. On peut considérer le développement durable comme la mise en commun de trois grandes nécessités: 1) la nécessité, d'un point de vue écologique, de maintenir la biodiversité et de respecter les capacités biophysiques de la planète; 2) la nécessité, d'un point de vue social, de concevoir des systèmes de gouvernance démocratique qui permettent de diffuser et de maintenir les valeurs que les citoyens ont à cœur; 3) la nécessité, d'un point de vue économique, de s'assurer que tous les êtres humains puissent répondre à leurs besoins fondamentaux.*

Les thèmes sur lesquels vous êtes invités à réfléchir au cours des deux prochains jours m'apparaissent fondamentaux et peut-être devrions-nous faire cette réflexion en s'inspirant de la notion de développement durable, de développement intégré, bref de développement viable. À ce sujet, je prends l'initiative de rapporter une citation que l'on retrouve dans le programme du symposium:

*La valorisation de l'approche territoriale et le croisement de la connaissance et de l'action apparaissent donc comme des enjeux fondamentaux sur lesquels il importe de réfléchir. La possibilité même de comprendre le contexte actuel et de l'infléchir dans le sens d'un développement délibéré en dépend.*

Pour terminer, laissons-nous sur cette pensée de Pierre Calame qui m'a été rapportée par un étudiant au doctorat puisée dans l'ouvrage *Un territoire pour l'homme*: «le territoire est bien plus qu'un tracé arbitraire sur une carte, c'est avant tout la vie».

À vous tous un excellent colloque!



# **L'enseignement supérieur et le développement des territoires**

**Guy Massicotte**

**Président du Mouvement Territoire et Développement**

Le Mouvement Territoire et Développement poursuit deux objectifs: la valorisation des territoires comme lieu d'identité, de pouvoir et d'organisation des communautés humaines qui les habitent ainsi que le partage des connaissances entre les universitaires et l'ensemble des acteurs qui oeuvrent à la construction sociale des territoires.

Le développement des territoires est une des fonctions de l'enseignement supérieur, tout comme la création et le partage des connaissances. Il n'est donc pas étonnant de retrouver l'université, et singulièrement l'Université du Québec, dont l'une des raisons d'être est l'occupation du territoire québécois et l'appropriation sociale des connaissances par les citoyens et les citoyennes du Québec, au cœur de ce Mouvement.

Je voudrais, par cette intervention, à la fois préciser le sens de l'évolution de l'université et du développement qui justifie l'approche de la création et du partage des connaissances que privilégie le Mouvement Territoire et Développement. Je voudrais aussi cerner les défis auxquels nous sommes confrontés, notamment par rapport aux territoires en difficulté, qui sollicitent tant notre attention, dès lors que l'on s'intéresse aux territoires qui échappent à la concentration métropolitaine.

Mes propos s'organisent autour de trois perspectives: l'université, les territoires et les territoires en difficulté, et se termineront par quelques indications sur le rôle que devrait jouer le Mouvement Territoire et Développement pour aider à relever le défi du développement dans les territoires en difficulté.

## **L'université**

Nous assistons, depuis une trentaine d'années, au déclin de l'université traditionnelle et à l'émergence d'un nouveau modèle universitaire. Le vecteur de cette évolution est sans conteste la montée en puissance des besoins en connaissance. Plus les besoins en connaissance augmentent plus décline le modèle universitaire traditionnel. Nous sommes, en ce tournant de millénaire, à la croisée de ces deux mouvements, et s'il n'y avait pas, en parallèle à la croissance des besoins, l'émergence et l'affermissement d'un nouveau modèle d'université, il serait facile de prévoir la fin de l'institution universitaire.

Trois phases marquent ce mouvement: une phase où le modèle traditionnel domine, une phase transitoire ou intermédiaire et une phase d'émergence d'un nouveau modèle.

Trois traits caractérisent l'université du **modèle traditionnel**:

- L'université crée des connaissances qu'elle stocke dans des bibliothèques.
- Elle transmet les connaissances aux nouvelles générations.
- L'offre est plus grande que la demande sociale: l'université exerce une fonction de filtre.

L'université de cette période ressemble à une usine. Elle crée des connaissances et les stocke dans des bibliothèques où les usagers se les procurent. Elle accueille des jeunes qu'elle prépare au marché du travail. À cet égard, son rythme est celui des générations, puisqu'elle fournit en quelque sorte à la société des générations de remplacement. En outre, elle exerce un puissant rôle de sélection sociale. Il y a beaucoup plus d'appelés que d'élus. Il est difficile d'accéder à l'université et difficile aussi d'en sortir avec un diplôme. En caricaturant à peine, on peut dire que les universitaires ont plutôt tendance à se glorifier qu'à s'attrister des abandons. L'offre de diplômés est plus grande que la demande et la société compte sur l'institution universitaire pour réduire l'offre et stabiliser l'équilibre entre l'offre et la demande.

Les trois traits de caractère de l'université du modèle traditionnel évoluent pendant la **phase intermédiaire**:

- L'université n'est plus seule à créer des connaissances de pointe.
- Elle transmet les connaissances aux nouvelles générations et aux générations actives.
- L'offre et la demande s'équilibrent.

Cette phase, qui remonte, dans le cas du Québec, à la Révolution tranquille, est marquée par l'arrivée de nouveaux lieux de création de connaissances, centres de recherche privés et publics, laboratoires et unités de recherche à l'intérieur des institutions, firmes de consultants et de recherche. Dans le domaine social, c'est la période, par exemple, où les grandes commissions d'enquête deviennent des lieux importants de création des connaissances. Mais c'est aussi l'époque de l'éducation des adultes et de l'ouverture des programmes universitaires aux personnes en situation de travail. D'une part, il s'agit d'opérer un certain rattrapage auprès des adultes qui n'ont pas pu fréquenter l'université étant plus jeunes, de l'autre, de faire en sorte que des adultes puissent poursuivre leur formation. L'Université du Québec a été au cœur de ce mouvement en créant des établissements dans les régions, ainsi que la Télé-université, en ouvrant ses programmes aux adultes qui avaient les qualifications jugées suffisantes, en adoptant ses programmes, et en les rendant accessibles le soir, les fins de semaine, ainsi que dans des centaines de lieux d'enseignement répartis dans tout le Québec. Par la suite, la plupart des universités ont emboîté le pas à l'Université du Québec. Cette phase, marquée par une forte accessibilité à l'enseignement supérieur, est aussi celle de l'équilibre entre l'offre et la demande. En effet, malgré une croissance remarquable du nombre de diplômés, le taux de chômage des personnes



disposant d'une formation universitaire est demeuré relativement bas, beaucoup moins élevé que pour les personnes moins qualifiées.

Depuis une dizaine d'années, ce modèle intermédiaire est en rupture d'équilibre et **un nouveau modèle est en émergence**. Si l'université se replie sur le modèle traditionnel, son déclin est inévitable. Elle deviendra une sorte de musée ou d'académie et n'occupera plus la position stratégique qu'elle a eue au siècle dernier. Si, au contraire, elle s'engage résolument dans la voie de l'innovation et du changement qui caractérise le modèle émergent, son avenir paraît prometteur. Quelles sont les caractéristiques de ce modèle en émergence?

- La connaissance se crée dans l'action et un nouveau partage des tâches s'institue entre recherche fondamentale, recherche appliquée, recherche et développement, innovation et transfert.
- La formation n'est plus en aval de la recherche, mais s'insère dans le processus même de création des connaissances.
- La demande dépasse l'offre, d'où le déplacement de l'accent de la sélection à la réussite.

Au cours de la période transitoire, différentes formes de recherche étaient apparues, visant à créer un processus continu entre la recherche fondamentale et les applications. On parlait alors de transfert de connaissances pour désigner ces activités de transformation des connaissances nées de la recherche pure vers les innovations. Or, on se rend de plus en plus compte que ce processus n'est ni linéaire ni continu. Chaque situation, chaque problème appelle des travaux plus près de l'action et du concret et d'autres plus en amont ou plus à distance, tout en étant très étroitement reliés les uns aux autres. Surtout, on se rend compte que le temps de la découverte et de l'utilisation n'est plus le même. Il ne peut plus s'agir de créer des connaissances et de les stocker pour usage futur, par des usagers anonymes. Créateurs et utilisateurs de connaissance travaillent en étroite relation, produisent et consomment dans le même temps les connaissances pertinentes à la situation où ils se trouvent ou aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Plusieurs phénomènes expliquent cette transformation, notamment la complexification de l'univers sociotechnique et la vitesse du changement. Le premier augmente la dépendance aux connaissances et à l'expertise de pointe et le second explique le besoin incessant de nouvelles connaissances et la pression pour leur utilisation dans des délais de plus en plus courts.

Ce modèle détermine la formation tout autant que la recherche. D'une part, la formation doit porter sur les fondements et sur les méthodes, tout en s'enrichissant d'expériences concrètes où se vivent les problèmes et s'inventent les solutions. D'autre part, elle s'étend tout au long de la vie et s'arrime à l'évolution du travail et de la société.

Ce télescopage de la recherche, de la formation et de l'innovation, cette intégration des rôles dans le développement et l'usage des connaissances menacent

l'intégrité de l'enseignement supérieur. Il faut redéfinir son rôle, tout au moins le contexte dans lequel il s'exerce. L'université doit continuer de s'occuper des dimensions plus fondamentales et plus critiques, mais elle ne peut plus le faire en dehors de l'action. Elle doit le faire au cœur même de l'action, tout en sachant garder ses distances et éviter la confusion des rôles avec les autres intervenants du processus de création et de partage des connaissances. En tout cas, elle ne peut plus s'inscrire dans une logique de transfert, mais bien plutôt dans une logique de partage.

Ces transformations expliquent la croissance des besoins en personnel qualifié et amènent une rupture entre l'offre et la demande. Désormais, la demande pour des diplômés universitaires dépasse l'offre. On ne demande plus aux universités d'opérer une sélection sociale mais bien plutôt de réduire les abandons et d'augmenter les taux d'accès au diplôme.

**Quelles sont les implications de ce modèle pour les territoires?** Trois considérations doivent être mises en relief:

- Dans le modèle émergent, le handicap que constitue un accès déficient à des ressources universitaires est significatif; c'est un problème auquel il importe de s'attaquer.
- Les organisations et les entreprises des grands centres profitent d'un modèle intégrant recherche et formation, recherche fondamentale et recherche et développement.
- Il faut implanter ce modèle dans l'ensemble du territoire. Comme il repose sur des réseaux et des partenariats, l'université ne peut agir seule, unilatéralement, comme c'était le cas auparavant.

La capacité d'une organisation ou d'un milieu dépend de plus en plus de l'accès aux connaissances dont il dispose, alors qu'il s'agit de moins en moins de connaissances que l'on peut se procurer par de la documentation, voire par l'embauche de personnel compétent. La connaissance doit se développer dans le contexte des besoins qui la rendent nécessaire alors que les experts épuisent rapidement leurs acquis, s'ils n'ont pas la possibilité d'œuvrer au sein d'équipes et de réseaux où se développent des connaissances à la fine pointe du domaine où ils oeuvrent. À cet égard, l'existence d'un campus universitaire constitue sans doute un atout, mais ne suffit pas, puisque les activités de recherche et de formation doivent être reliées, voire intégrées aux lieux de pratique. Les métropoles ont su admirablement mettre en place de telles structures de collaboration entre l'université et le milieu. Les ententes de coopération entre recherches universitaires et milieux de pratique et les chaires industrielles ne s'y comptent plus. Le défi pour les universités et pour les milieux est maintenant d'étendre ce modèle à l'ensemble des territoires. Et l'université, à cet égard, ne peut plus agir unilatéralement, comme elle avait pu le faire auparavant. Dans une logique industrielle et de marché, elle créait des programmes et offrait des cours et dès lors que des étudiants se présentaient en nombre suffisant, le modèle était viable.

Dans une logique de coopération scientifique et de partage de connaissances, elle a besoin de partenaires pour créer des alliances et des réseaux de recherche.

## Les territoires

Le concept de territoire est très structurant autant pour la recherche que pour l'action. Il est plus neutre que celui de région, qui a toujours été plus ou moins tributaire d'un sens où région s'oppose à centre, ou encore d'un sens où région désigne une aire géographique qui transcende des frontières étatiques. Territoire est neutre quant à la dimension et à la localisation: on peut parler du territoire de Montréal comme de celui d'un quartier urbain ou d'une paroisse rurale, d'une région administrative ou d'une MRC. Les territoires s'emboîtent les uns dans les autres et peuvent être nourris ou affectés par des dépendances et des interdépendances de toutes sortes: voisinage, relations économiques, politiques ou culturelles.

Le concept de territoire a un autre avantage heuristique et stratégique. Il s'oppose à sectoriel. Or, les logiques sectorielles découpent l'être humain, alors que les logiques territoriales lui restituent son intégrité. Le territoire, en effet, n'est pas un espace naturel, une aire physique, sans rapport avec les communautés qui l'habitent. Au contraire, pour exister, un territoire doit être un lieu d'ancrage et d'identité. Il doit être un lieu de développement aussi. Certes, les êtres humains partagent des identités multiples qui ont chacune leur rapport à des territoires donnés. Il ne s'agit pas de construire des identités exclusives les unes des autres, mais bien d'harmoniser des identités variées et de définir des rapports conscients, volontaires et authentiques avec leur assise territoriale.

Cette identité consciente, volontaire et authentique est à la base même du développement. Se développer, en effet, ce n'est pas combler des écarts statistiquement observables, dans le but d'imiter l'autre, réputé plus développé en vertu de quelque cadre de référence, généralement imposé de l'extérieur. Se développer, c'est exploiter son propre potentiel, c'est réaliser ses propres objectifs, ce qui appelle une vision partagée et démocratiquement établie de ses possibilités et de ses ambitions, à l'échelle d'un cadre territorial approprié.

À cet égard, le territoire comme lieu de développement intègre trois dimensions essentielles:

- L'appartenance et l'identité, le territoire vécu et partagé.
- La technique, l'économie, l'innovation, la mise en valeur des ressources naturelles et humaines.
- La démocratie, une vision partagée d'aménagement et d'action, l'engagement politique autour d'un projet.

Ces trois dimensions sont interdépendantes. Un territoire doit être vécu, il doit être habité par des êtres humains qui forment une communauté, animée par un même

sens de l'appartenance et une identité commune, qui elle-même renvoie à une vision partagée de la réalité et du devenir de cette communauté. Le territoire doit être un lieu de mise en œuvre de techniques et d'activités économiques en vue de la mise en valeur des ressources naturelles et humaines. Enfin, un territoire doit être animé par une vision partagée d'aménagement et d'action, un lieu d'engagement politique autour d'un projet de développement. Un territoire dont les habitants n'ont pas d'identité commune, de sens de l'appartenance, n'est pas un territoire, mais un espace physique. Un territoire où il n'y a pas de maîtrise technique et d'activités économiques qui visent la mise en valeur des ressources du territoire n'est pas un territoire non plus. C'est un lieu d'exploitation. Un territoire, enfin, qui ne sert pas d'assise et de cadre à un projet politique démocratique, avec des finalités d'aménagement et de développement, n'est pas un territoire. C'est un espace asservi et dépendant. Bien entendu, dans un territoire exemplaire, ces trois dimensions sont intégrées de manière optimale: l'identité et le sentiment d'appartenance justifient et nourrissent le projet politique qui, à son tour, construit l'identité, tout en étant efficace et pertinent par rapport aux enjeux du développement de tout le potentiel du milieu, ce qui contribue à l'identité, à l'appartenance, à la volonté et à l'engagement politiques.

Dans le contexte actuel, le développement doit s'appuyer sur un vecteur essentiel: le partage des connaissances, tout en s'élaborant et en se construisant à l'échelle d'un territoire où se conjuguent identité, économie et politique.

## **Les territoires en difficulté**

Remise dans le contexte concret des territoires, cette vision se heurte au problème des territoires en difficulté. Non pas le problème des écarts observables entre des paramètres socio-économiques ou socioculturels, mais celui des potentiels sous-exploités. Il existe, bien sûr, un problème d'inégalités spatiales ou de spatialisation des inégalités. Mais dans la perspective des territoires, cette réalité constitue tout au plus un élément de contexte, l'essentiel résidant dans la capacité du milieu de mettre en valeur son propre potentiel. Non pas, bien entendu, d'une manière autarcique et purement endogène, mais dans l'interdépendance, d'une manière qui ne confine pas à l'aliénation et à la dépendance.

Il y a plusieurs catégories de territoires en difficulté. Il y a des quartiers de grandes métropoles, comme Hochelaga-Maisonneuve à Montréal. Il y a des zones de sous-développement au sein ou à proximité de régions gagnantes. Il y a, enfin, la situation des régions excentrées de la périphérie. Au Québec, ces régions posent un problème particulier. Elles sont nées dans la période d'expansion territoriale du Québec, où les Québécois ont reproduit sur d'immenses espaces, aux confins du cœur de la vallée du Saint-Laurent, leur modèle de société, en lui conférant des colorations, des identités particulières. Des territoires, emboîtés dans le territoire du Québec et en

interdépendance avec lui, se sont constitués au fil du temps, en se donnant des profils distinctifs au plan de l'identité, de l'économie et de la vie politique.

Ce modèle connaît présentement une crise majeure. Le déclin démographique accentue les effets de la nouvelle économie, essentiellement urbaine et métropolitaine. Alors que les techniques d'information et de communication permettraient la dispersion des activités, les tendances à la concentration, au contraire, n'ont jamais été aussi fortes. Les nécessités du partage des connaissances et de la constitution de réseaux d'experts militent en faveur de la proximité physique des personnes et des organismes qui l'habitent. Les villes en développement absorbent le peu de main-d'œuvre disponible et les territoires, qui ne peuvent offrir des capacités réelles de concentration de ressources et d'activités s'effritent rapidement. Le déclin relatif de l'économie industrielle et de l'exploitation traditionnelle des ressources naturelles accentue ce phénomène.

Mais ce phénomène pourrait être combattu, si le Québec avait maintenu son projet d'occupation du territoire et son engagement en faveur du plein développement de tout son potentiel, du potentiel de tous ses territoires. Or, ce n'est plus le cas. Du reste, on peut même se demander si le Québec est lui-même encore un territoire. L'identité québécoise est en déroute. Il n'y a plus de projet politique et ceux qui se préoccupent d'économie sont davantage intéressés par des performances comptables que par le développement intégré des ressources humaines et naturelles. Le Québec quitte l'histoire sur la pointe des pieds, de peur que quelqu'un se réveille et cherche à l'en empêcher. Il fut un temps, où l'on n'envisageait pas une politique publique autrement que sous l'angle de l'égalité des territoires. Or, depuis une dizaine d'années, les dirigeants québécois, dans toutes les sphères de l'activité, n'ont plus comme objectif que d'imiter l'autre, soit le modèle mondial dominant et de ne s'intéresser qu'à ce qui s'en rapproche, en l'occurrence la métropole. Le plus pénible, à cet égard, est sans conteste le maintien d'un discours de circonstance, à consonance électoraliste, alors que chaque jour la réalité se charge de démentir les belles paroles et de confirmer le déclin de la majeure partie du territoire québécois. Déclin qui conforte d'ailleurs les décideurs, en confirmant ainsi leur pronostic sur l'irréversibilité du phénomène et l'inutilité de décisions stratégiques en faveur des régions.

Les populations des territoires en difficulté seront donc de plus en plus laissées à elles-mêmes. Elles se doivent de réagir. À défaut, elles seront aspirées dans le grand vacuum d'une mondialisation qui ne leur laissera comme statut, que celui que leur confère du reste déjà les politiques gouvernementales, celui de régions ressources, régions dont la vocation est de fournir aux autres des ressources nécessaires à leur développement, sans perspective d'interdépendance. Et bien non! Nous ne sommes pas des régions ressources, n'en déplaise au gouvernement québécois. S'en convaincre constitue le préalable à l'affirmation d'une identité originale et mobilisatrice, condition première du développement.

Au-delà de cette quête d'identité positive, il faudra stimuler l'innovation pour développer le plein potentiel humain et naturel de chaque territoire. Cette orientation suppose l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet politique démocratique et centré sur des résultats tangibles.

## **Le Mouvement Territoire et Développement: les nouveaux défis**

Le Mouvement Territoire et Développement doit continuer à favoriser les rapprochements entre les intervenants du milieu et les universitaires et à favoriser les débats et l'expression des idées et des convictions. Il doit, à cet égard, demeurer un lieu de liberté et refuser de s'inféoder à quelque intérêt que ce soit, au risque d'en être pénalisé au plan des intérêts à court terme. Comme les universités elles-mêmes, le Mouvement doit faire des compromis, dans un esprit de partage et de partenariat, mais sans compromission par rapport à son rôle d'analyse et de critique.

Le Mouvement doit maintenant devenir plus actif et plus interventionniste par rapport à la création et au partage des connaissances, notamment par rapport aux territoires en difficulté, où les citoyens manquent cruellement de ressources pour affirmer leur identité, soutenir l'innovation, élaborer et mettre en œuvre des projets démocratiques de développement.

Concrètement, il faudra donc continuer d'organiser des séminaires et des conférences et d'encourager la collaboration scientifique par des moyens techniques, comme le Système de partage de connaissances, qui se développe présentement sous la direction du professeur Serge Côté de l'UQAR. Mais il faudra faire davantage et devenir un fer de lance et un catalyseur. L'accent devra donc être mis sur la constitution d'alliances stratégiques entre des universitaires et des milieux, en s'appuyant principalement sur un Centre de recherche territoire et développement, qui pourrait voir le jour, et qui regrouperait des ressources des quatre établissements de l'Université du Québec situés en région: les universités du Québec à Chicoutimi, Rimouski, Hull et en Abitibi-Témiscamingue. Il devra enfin travailler à mettre en réseau ces alliances en vue de favoriser la solidarité, l'interdépendance et le partage de connaissances.

Ce réseau Territoire et Développement devra soutenir notre vision du développement, dans un contexte où la création et le partage des connaissances sont devenus des vecteurs essentiels de développement. Il devra le faire dans une perspective d'alliance et de partenariat en favorisant les projets qui intègrent l'identité, l'économie et l'engagement politique démocratique.

## **Première partie**

### **Identité et sens du territoire**





# L'identité et le sens du développement territorial

**Michel Bassand**  
**Institut polytechnique de Lausanne**

Nous entendons par identité l'image de soi qu'un acteur élabore en étroite interdépendance avec les autres acteurs de son milieu social plus ou moins immédiat. Identité et acteur contribuent à organiser leur environnement construit et leur territoire. Ce faisant, ils donnent du sens au développement territorial. Nous entendons par ce dernier terme, les multiples transformations qu'un territoire et son environnement assument dans son histoire. Ces très brefs propos introductifs délimitent ce chapitre. D'où quelques questions précises: Quels sont les principaux paramètres de l'identité? D'où viennent-ils? Comment décrire le profil d'un acteur et de la société qui l'englobe? Comment rendre compte de la complexité du développement territorial et du changement social? Etc.

Notre propos se déroulera selon trois thèses:

- Thèse 1: L'identité donne du sens à l'expérience humaine et sociale.
- Thèse 2: L'identité est élaborée par des acteurs et leur société, l'un et l'autre sont inséparables.
- Thèse 3: Le développement territorial résulte de la dynamique sociétale et de ses acteurs.

Explicitons et développons ces trois thèses.

## 1. L'identité donne du sens à l'expérience humaine et sociale (Thèse 1)

L'identité, c'est l'image de marque de soi – ou l'image de marque – qu'un acteur élabore, c'est une de ses préoccupations majeures qui est continuellement affinée ou modifiée. Bien entendu, ces processus sont différents selon que l'acteur est un individu, un groupe, une organisation, un mouvement social ou encore une société. Pour ne pas démesurément allonger ce texte, nous ne considérerons ici que l'acteur individuel.

Dans ce processus permanent de mise au point de son identité, l'acteur a le souci de faire en sorte que cette image soit **positive**, quelles que soient les circonstances nouvelles qui nécessitent bien entendu des ajustements répétés. Néanmoins, nous verrons un peu plus loin que l'identité peut être négative.

Nous venons de dire que l'identité est un processus inhérent notamment à un acteur individuel. Cette construction pourtant n'est jamais exclusivement «subjective». Étant donné que tout acteur vit dans un réseau social, il subit certes à des degrés divers des influences provenant des autres acteurs de son réseau. Elle est influencée positivement ou négativement, consciemment ou pas, par les acteurs de son

réseau, mais aussi par des acteurs extérieurs à ce réseau. Donc l'identité est aussi sociale; c'est très important parce qu'en fonction de l'individualisme régnant, nous aurions tendance chacun à ne reconnaître que l'identité subjective.

L'identité est construite en fonction d'une grande diversité d'aspects. Bien sûr en fonction des caractéristiques individuelle, psychique ou physique de l'acteur, mais encore en fonction de sa participation à des dimensions sociales, économiques, politiques, environnementales tant naturelles que construites, culturelles (religieuses, linguistiques, etc.), historiques, à ces collectivités régionales, nationales, locales, etc. Bref, l'identité d'un acteur individuel peut avoir de multiples facettes. D'ailleurs l'acteur joue avec cette multiplicité. Elle n'exclut pas le moins du monde que l'acteur dans son entourage privilégie un de ces nombreux aspects. De même l'identité, au-delà de cette diversité, peut avoir un nodule fort qui prime sur tous les autres aspects. Il est donc très important de repérer parmi les multiples aspects de l'identité, celui ou ceux qui sont plus influents que les autres. Il est probable que c'est cette **identité nodale** qui donne le plus de sens à l'acteur. Cette identité nodale peut évidemment aussi changer.

Souvent l'identité corrobore le sentiment et la volonté d'appartenance de l'acteur à un groupe, à une organisation, à un mouvement ou à une société. L'identité de l'acteur correspond à son appartenance collective ; le combat de l'acteur concerne donc autant sa survie que celle de son groupe d'appartenance. Mais l'identité peut aussi correspondre au groupe auquel l'acteur voudrait participer, groupe, qui peut-être n'existe pas encore – groupe qu'on qualifie de référence. L'identification est alors prospective.

Souvent d'aucuns critiquent le combat identitaire car il serait conservateur: il s'agit de défendre des vestiges plus ou moins traditionnels d'une société défunte et cela aux dépens des combats pour des projets novateurs pour un système sociétal nouveau. La critique n'est pas fautive, mais elle oublie que l'identité est indispensable à toutes les luttes et bien sûr aussi à celles qui sont progressistes. Alain Touraine (1977) l'a fort bien montré pour ce qu'il a appelé les nouveaux mouvements sociaux. Ils ne sont pas seulement définis par un projet de société nouvelle, par la désignation d'un adversaire faisant obstacle à ce projet, mais encore par une quête d'identité. Sans elle il ne peut y avoir mouvement social; c'est elle qui donne cohésion au mouvement et cette cohésion est une des clés du succès du mouvement.

L'identité est-elle de l'ordre de l'emblème ou de l'ordre du stigmaté? La première est positive, valorisante, motivante et l'inverse pour l'identité qui relève du stigmaté. Quand on parle d'identité, souvent il va de soi qu'elle est de l'ordre de l'emblème. C'est oublier que la deuxième est très fréquemment présente, c'est d'ailleurs une arme subtile et perverse. Il n'y a pas de stratégie plus pertinente que celle d'imposer à l'adversaire une identité négative, le stigmaté; c'est le déconsidérer, le dégrader et partant contribuer à le désarmer, etc. La victoire est totale quand le

dominé reprend à son compte le stigmate que le dominant lui attribue. Dans les luttes centre-périphéries, souvent dans les zones périphériques, des propos comme: «*Si nous sommes mal développés, nous n'avons qu'à nous en prendre à nous-mêmes: nous manquons de dynamisme, de volonté, de savoir-faire, en fait nous méritons bien ce qui nous arrive...*». Or ces propos sont issus des régions centrales qui, de ce fait, font assumer aux périphéries le maldéveloppement qui les frappe, alors que souvent et principalement ce sont elles qui en sont la cause...

Ces très brefs propos mettent en relief les modalités selon lesquelles l'identité est porteuse de sens et donne du sens au développement territorial. Il faut tout de suite ajouter que l'identité n'est pas seule responsable du sens qui marque la dynamique sociale.

## **2. L'identité est élaborée par les acteurs et leur société, l'un et l'autre sont inséparables (Thèse 2)**

Il est indispensable – même si c'est un peu long – que nous précisions en bonne et due forme ce que nous entendons par société et par acteur. Commençons par le concept de société.

### **La dynamique de la société**

Il n'est pas question de rendre compte du débat qui a lieu sur l'existence et la pertinence ou non de ce concept de société (Touraine, 1997; Urry, 1999). De notre point de vue, il est bel et bien de première importance (Castells, 1998). La planète-terre est quadrillée par environ deux cents sociétés fort diverses, parfois appelées pays ou État-Nation avec leur société civile. Nous préférons utiliser simplement le concept de société.

Comment rendre compte du fonctionnement d'une société? Étant donné la diversité des acteurs d'une société, comment peuvent-ils encore vivre ensemble ou encore comment peuvent-ils rester solidaires les uns des autres? Très schématiquement, nous définissons une société par six champs impliquant des acteurs qui mettent en oeuvre des enjeux spécifiques. Quels sont ces six champs et enjeux?

- **L'économie** dont l'enjeu est de créer des richesses et de les répartir en produisant le moins possible d'inégalités sociales.
- **La population** dont il s'agit d'assurer la reproduction en évitant les impasses de la surpopulation et celles du vieillissement ou du déclin.
- **Le ou (la et les) politique** qui met en oeuvre l'enjeu du contrôle démocratique de l'accès au pouvoir, ce dernier servant à régler les contradictions et les conflits sociétaux majeurs.
- **Le territoire**, support des activités humaines, et son environnement qu'il s'agit d'organiser notamment en termes de concentration optimum les

activités et la population: en simple, c'est la dimension urbaine-rurale qu'il faut connecter par des réseaux techniques et territoriaux aussi efficaces que possible, tout en garantissant un développement durable.

- **La culture** implique une myriade de valeurs, signes, symboles, etc. en effervescence donnant sens à l'expérience humaine et au vivre ensemble en fonction d'une histoire, d'institutions politiques, d'un territoire, etc. C'est avec ces éléments de la culture qu'est construite l'identité.
- **La reliance** qui comporte et entretient le lien social, la solidarité, l'intégration sociale, la cohésion sociale optimum entre les membres très divers de la société. C'est la reliance qui les entretient.

Ces six champs et enjeux sont évidemment profondément interdépendants, complémentaires, imbriqués et en constante recherche d'équilibre face aux changements qui les désorganisent et les remettent en cause. D'où nous évitons le terme de structure pour privilégier celui de structuration impliquant parfois des mutations, c'est-à-dire le passage d'une mode de structuration à un autre. Ces six champs et enjeux impliquent des acteurs individuels et collectifs spécifiques étroitement reliés ce qui n'exclut nullement que nombre d'entre eux interagissent avec les acteurs des autres champs et enjeux. Le vivre ensemble sociétal, c'est justement assurer une cohésion entre les acteurs différents des six champs. Le défi réside à établir une cohésion intrachamps mais aussi interchamps. Le fonctionnement sociétal dépend de cette cohésion.

Le concept de la dynamique de société implique l'idée de fonctionnement sociétal mais pas seulement, il comprend aussi celle de changement sociétal. Ce dernier est omniprésent et permanent. Explicitons-nous rapidement en fonction de deux sociétés qui se sont succédées récemment: la société industrielle et la société de l'information qui a émergé dans les années 1990. Les sociétés du monde occidental les ont actualisées et les actualisent encore différemment.

L'industrialisation donne naissance à la société industrielle; celle-ci démarre à travers l'Europe entre 1750 et 1850, parfois plus tôt, parfois plus tard. L'industrie – qu'il n'est pas question de décrire ici – devient l'instance de production de richesses et de répartition de ces richesses. Dans ce contexte surgissent deux classes sociales bien connues, qui ont des intérêts très divergents et qui génèrent un conflit accompagnant systématiquement l'industrialisation. La classe ouvrière à travers ses syndicats, ses partis politiques, ses coopératives conteste vigoureusement la bourgeoisie. Ce conflit oblige les partenaires à procéder à des ajustements importants. Parallèlement à l'industrialisation, les acteurs de la société industrielle mettent en place systématiquement l'État et l'idée de démocratie, c'est une autre source de conflits auxquels se mêlent ceux qui sont inhérents à l'industrialisation. L'État définit une culture nationale, un territoire et les modalités de son intégrité et de son organisation.

Ces transformations qui sont continues du commencement à la fin de la société industrielle sont accompagnées d'autres changements encore. Nous n'en mentionnerons que deux. L'un, c'est la sécularisation qui génère des acteurs sociaux et politiques très différents et nouveaux. L'autre, c'est l'urbanisation dont l'impact est tout aussi important. La montée en force des villes nécessite des politiques de réseaux de transport interurbain et intraurbain, d'énergie, de communication, etc. impliquant des investissements publics colossaux. Bref, retenons que la société industrielle est fort complexe et se transforme en permanence. Néanmoins, elle implique des solidarités et des cohésions, mais aussi des conflits tout à fait significatifs qui façonnent un équilibre sociétal impliquant l'économie, la population, le (la et les) politique, le territoire et l'environnement, la culture, la reliance.

Vers les années 1960, économistes et sociologues constatent des changements profonds dans la division du travail: le tertiaire devient le secteur économique dominant avec des transformations sociales qui lui sont inhérentes (Bell, 1973; Touraine, 1969). On parle alors de société postindustrielle, postfordiste, postmoderne. Ce n'est qu'en 1990, avec notamment la chute du Mur de Berlin, qu'on abandonne ces vocables en post. Dès lors on parle fort pertinemment de société de l'information. Elle est totalement nouvelle par rapport à la société industrielle. Les six champs et enjeux sociétaux sont complètement différents. Nous devons nous contenter de ne mentionner que quelques aspects de cette structuration nouvelle.

L'information domine donc cette société; le terme d'information englobe la technoscience, l'informatisation, les télécommunications, les multiples formes de média (de la publicité aux nouveaux médias), etc. L'information, ainsi conçue de manière générale, pénètre et conditionne tous les champs et enjeux sociétaux; l'information est une clé majeure. La mondialisation et la globalisation sont d'autres paramètres de la société de l'information. Parfois ces deux termes sont synonymes. La mondialisation signifie que l'horizon des acteurs est dès lors la planète-terre, grâce aux nouveaux réseaux de transport et aux télécommunications. Les territoires des sociétés subsistent certes, mais ils sont relégués par des perspectives mondiales. Le marché devient la seule institution pertinente pour «manager» l'économie mondiale. Mais en même temps, on découvre que l'économie, même de marché, n'est plus jamais seule à être prise en compte: la technique, la culture, le social, etc. doivent être intégrés pour l'action. C'est la globalisation; elle signifie donc que le management doit considérer toute la complexité de la société de l'information, et plus simplement l'économie. Ajoutons que plus clairement qu'avant, les inégalités sociales au niveau de chaque société et de la planète-terre sont incontournables et toujours plus importantes, elles ne peuvent plus être négligées dans une gestion complexe, quoiqu'en dise l'économie de marché. Il en va de même avec la crise écologique qui est de plus en plus mondiale.

Deux autres processus encore marquent la société de l'information: l'individualisation et la métropolisation. Certes, le premier processus a des antécédents anciens, mais il occupe une place majeure sur l'agenda des sociétés de l'information. Il pose d'ailleurs la question fondamentale: comment intégrer ces individus-rois, c'est-à-dire émancipés par rapport aux structures collectives traditionnelles? Pour ce faire, des stratégies en termes de réseaux et de nouvelles collectivités sont expérimentées souvent avec beaucoup de succès. Venons-en à la métropolisation, comme nous l'avons suggéré, la question territoriale se métamorphose: on ne considère plus seulement les territoires des sociétés, mais la planète-terre. Les villes ne sont plus les pôles majeurs et exclusifs du management territorial, elles sont remplacées par une armature mondiale de métropoles qui sont reliées par de gigantesques réseaux de transports aériens, maritimes, ferroviaires, routiers, de réseaux de télécommunication, d'énergie, etc. Le territoire-monde apparaît comme un fabuleux réseau de flux de personnes, de marchandises, d'informations. D'ailleurs, il en va de même de chaque métropole d'une part, avec leurs arrière-pays «rurbanisés», qui sont irrigués par des réseaux de réseaux, d'autre part, avec leur propre tissu intramétropolitain qui fonctionne grâce à des réseaux de toutes sortes.

Notre description de la société de l'information serait fort incomplète si nous ne mentionnons pas trois types de mouvements sociaux et d'organisations. En effet, le conflit de classe sociale si typique dans la société industrielle est remplacé par le conflit de ces mouvements sociaux et organisations, que nous qualifierons par le terme de mouvance. Nous distinguons trois mouvances:

- La mouvance des **rationalisateurs** qui englobent de très grandes entreprises privées et administrations publiques dont l'action est orientée par des valeurs de rentabilité, d'efficacité, de performance. Le marché, la mondialisation, la technoscience, l'informatisation, l'innovation sont ses maîtres mots.
- La mouvance des **contestataires** qui ne récusent pas les termes susmentionnés à la condition qu'ils soient subordonnés à la justice, à la solidarité, au pacifisme, à la précaution et modération écologique. Cette mouvance englobe des mouvements écologistes, pacifistes, tiers-mondistes, féministes, anti-mondialistes et des organisations syndicales de salariés, de petits indépendants et des organisations politiques partisans plutôt de gauche.
- La mouvance des **réactionnaires** qui ne jurent que par le passé et la tradition. Elle valorise hautement la pureté nationale que les immigrés étrangers menacent dangereusement disent-ils. Les étrangers sont devenus les boucs émissaires de ces mouvements et partis d'extrême droite. Cette troisième mouvance est opposée aux deux précédentes qui chacune à sa

manière développe des thèses modernistes inacceptables pour les réactionnaires.

Ces trois mouvances – et les groupes, organisations, mouvements et individus qu’elles englobent – génèrent une conflictualité importante dans la société de l’information, d’une part, parce que ces mouvances sont hiérarchisées: les rationalisateurs ayant plutôt une stratégie dominante, les deux autres sont plutôt résistantes et rebelles; d’autre part, parce que leurs intérêts sont fondamentalement opposés.

### **Le profil des acteurs en réseau**

Le concept d’acteur mérite quelques développements: précisons d’une part qu’il n’y a pas de société sans acteurs, elles sont construites, fonctionnent et changent, etc. grâce à un système d’acteurs complexe.

Qu’entendons-nous par acteurs? Ils remplacent le concept d’agent (Bourdieu, 1980) – qui est totalement déterminé par la société – et celui de sujet (Boudon, 1977) – qui échappe complètement aux déterminismes sociaux. Ainsi l’acteur – individu ou groupe – est influencé par la dynamique sociétale, mais celle-ci est si complexe qu’il réussit plus ou moins à se construire une marge d’autonomie.

Nous distinguons cinq paramètres constitutifs de l’acteur; ils sont profondément interdépendants.

A- D’abord, il convient de repérer **la position de l’acteur dans la dynamique sociétale**. Elle passe par les six champs et les mouvances que nous avons distinguées ci-dessus. Dans chacun d’eux, chaque acteur occupe une position plus ou moins subalterne ou dirigeante. Il n’est pas possible de pousser ici plus en détail la description de ces sous-systèmes. Nous reprenons à notre compte l’hypothèse, largement étayée dans les sciences sociales, que la position dans la division sociale du travail – traduite en huit catégories socioprofessionnelles (CSP) - est fondamentale, première et détermine la position de l’acteur dans chaque champ et dans la société (Lévy et ss, 1997). Bien sûr, il y a toujours des exceptions parfois très importantes. Les CSP finalement retenues par la sociologie sont: les dirigeants, les professions libérales, les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, les indépendants (c’est la seule position socioprofessionnelle impliquant quelques hésitations quant à la position dans la société), les cols blancs, les cols bleus, les travailleurs sans qualifications. Ces huit CSP impliquent des revenus, des formations scolaires et un pouvoir dans l’entreprise et la société, clairement hiérarchisés, selon l’ordre présenté ci-dessus. Cette position sociale en termes de CSP doit être complétée par l’âge, le genre, l’origine nationale et rurale-urbaine, etc. de l’acteur. Souvent ces autres positions transforment

significativement l'influence en termes de CSP, d'où, ils ne doivent jamais être omis. Bref, la position sociale de l'acteur dans la société ainsi appréhendée implique des ressources, des intérêts, des valeurs et des normes chez chaque acteur. C'est avec cette complexité que la stratégie de l'acteur doit être considérée. Mais ce n'est pas tout.

- B- La position sociétale d'un acteur implique des **faisceaux de relations sociales** avec d'autres acteurs ayant chacun leur position sociale. Chaque acteur «joue» dans cet ensemble de relations que nous appelons réseau social. Ce réseau influence chaque acteur qu'il relie. Il constitue souvent le point de départ de l'organisation de groupes ou de mouvements sociaux d'action, de résistance, de refus, d'innovation, etc.
- C- C'est souvent en fonction de ces positions et réseaux sociaux que se mesure **l'autonomie-dépendance de chaque acteur**; cette dernière devient une composante essentielle de l'acteur.
- D- Chaque acteur, toujours en relation avec d'autres, construit **des projets** qui peuvent concerner la banale vie quotidienne ou au contraire la société toute entière. Nous entendons par projet la définition d'objectifs plus ou moins précis auxquels l'acteur associe des moyens qui lui sont propres ou qu'il mobilisera dans son réseau social. Pour ce faire, l'acteur doit mettre en oeuvre son pouvoir.
- E- **L'identité** de chaque acteur résulte de cette complexité. Rappelons que nous entendons par identité, l'image de soi que l'acteur construit, jamais seul, mais en fonction des acteurs de son réseau social. L'identité est donc à la fois subjective et sociale. Cette image est plus ou moins de l'ordre du stigmaté ou au contraire de l'ordre de l'emblème, parfois elle précise des appartenances, ou génère le repli de l'acteur ou encore au contraire, son engagement dans la dynamique sociétale. Sans identité, l'acteur ne peut assurer ce dernier. Bref, l'identité contribue à donner sens à l'acteur.

### **3. Le développement territorial résulte de la dynamique sociétale et de ses acteurs (Thèse 3)**

Dans les sociétés de l'information, d'aucuns ont tendance à considérer que le territoire n'est plus important, tant prédominent l'information et la communication. Nous ne sommes pas de ceux-là. Par ailleurs, d'emblée, précisons que le concept de territoire est trop statique, le concept de développement territorial est beaucoup plus pertinent. Dans le précédent paragraphe, nous avons déjà distingué deux régimes de développement territorial, celui des sociétés industrielles en termes d'urbanisation et de système de villes, et celui des sociétés de l'information en termes de métropolisation et de l'urbain. Précisons le contenu de ces deux régimes de développement territorial.



## **Régime des villes et de l'urbanisation**

Nous entendons par ville une commune où sont concentrées activités économiques secondaires et tertiaires et population. D'où une ville est plutôt une commune d'une grande taille. Par ailleurs, il s'agit d'une commune dont les densités économique et démographique sont élevées et partant dont l'environnement construit est compact. En raison de ces faits interdépendants, s'opère une division sociale et technique du travail très poussée, ce qui améliore l'efficacité et la rentabilité de l'économie. Les emplois se démultiplient, ce qui rend les villes très attractives par rapport aux populations rurales. La croissance urbaine et l'exode rural ne cessent de s'amplifier, le second au profit de la première. Les villes sont toujours plus nombreuses et grandes, denses, compactes et dynamiques, les campagnes toujours plus petites, exsangues, dispersées, marginales. Se trouve aussi résumé le développement territorial des sociétés industrielles. À la différenciation sociale des villes s'ajoute une toujours plus grande diversité culturelle. En effet, l'immigration urbaine concerne des populations culturellement fort diverses. Cette diversité culturelle est certes source de tensions sociales importantes, mais aussi constitue un avantage contribuant au dynamisme des villes. Celles-ci se caractérisent encore par une urbanité tout à fait typique: superficie et segmentation des relations sociales, anonymat, etc. La culture urbaine se sépare de la gangue des structures urbaines communautaires rurales qui remettent en cause le dynamisme urbain. Enfin, les villes ont une structure du pouvoir plutôt pyramidale correspondant à la stratification sociale des sociétés industrielles. Il y a bien sûr toujours des exceptions.

Dès les années 1960, les observateurs constatent que la ville et l'urbanisation changent profondément et en même temps que la société industrielle: ils parlent de ville éclatée, étalée, générique, globale, de 3<sup>e</sup> ville, de métropole, de mégapole, etc. En 1994, F. Choay affirme que la ville est morte et qu'à la place règne l'urbain. C'est cette orientation que nous suivons.

## **Régime de l'urbain et de la métropolisation**

Concrètement, l'urbain est fait d'agglomérations urbaines plus ou moins grandes, multicomunales, polycentriques, harnachées de réseaux de toutes sortes étroitement interconnectés. Les plus grandes agglomérations (environ un million d'habitants) sont les métropoles qui se caractérisent d'abord par leur centralité économique qui tend à être mondiale. Pour ce faire, les métropoles s'organisent en une armature mondiale faite de réseaux de transports aériens, maritimes, ferroviaires, de télécommunication, etc. La constitution de cette armature mondiale de gigantesques agglomérations urbaines, c'est le processus de métropolisation. Il est étroitement associé à la mondialisation et il implique une complexe réticulation du monde entier. En 2000, le monde est quadrillé de 400 métropoles dont la réticulation est autant

intermétropolitaine qu'intramétropolitaine (Bassand, 2001). Complétons cette description par quelques traits qui caractérisent chaque métropole. C'est bien sûr, il convient de toujours le rappeler, un étalement métropolitain fait de vagues de suburbanisation, périurbanisation et rurbanisation. La fragmentation socio-spatiale se redéploie avec cet étalement; elle est faite de spécialisation fonctionnelle et de ségrégation sociale. Chaque métropole est ainsi fondée sur un nombre considérable de communes, zones, quartiers très différenciés, impliquant parfois une, des, fractures sociales générant conflits et violences. Dans un tel contexte étalé et fragmenté, la mobilité spatiale est devenue un paramètre incontournable: pas de participation sans mobilité spatiale. La métropolisation génère la métropolité, c'est-à-dire une culture qui articule le local au global, **la globalité**. Être métropolitain, c'est être citoyen du monde tout en restant citoyen de sa commune et de son quartier. Les télécommunications facilitent cette double appartenance qui est de l'ordre du grand écart. Comment gérer démocratiquement ce macrocosme qu'est une métropole? D'aucun proclame victorieusement la mise en place de la gouvernance, la bonne gouvernance... Or ce n'est plus de la démocratie, mais plutôt de la technocratie... Un effort considérable doit être fait pour retourner à une authentique démocratie métropolitaine.

La métropolisation est toute récente bien que certaines métropoles existent depuis fort longtemps, et l'on se rend compte qu'elle implique des enjeux considérables: Fracture sociale? Mobilité spatiale? Démocratie métropolitaine? Sans oublier évidemment que pour le moment, la plupart des métropoles sont la négation du développement durable!

La métropolisation a-t-elle un avenir? Un travail considérable attend les hommes de bonne volonté! Cette dernière remarque implique que nous répondions à la question: qui fait la métropolisation? Ou encore qui en sont les acteurs? Nous avons précédemment défini les acteurs, nous n'y reviendrons donc pas. Par ailleurs, nos précédents travaux nous ont permis d'identifier quatre acteurs de la métropolisation. Partons de là.

### **Les acteurs de la métropolisation**

Qui sont les quatre acteurs?

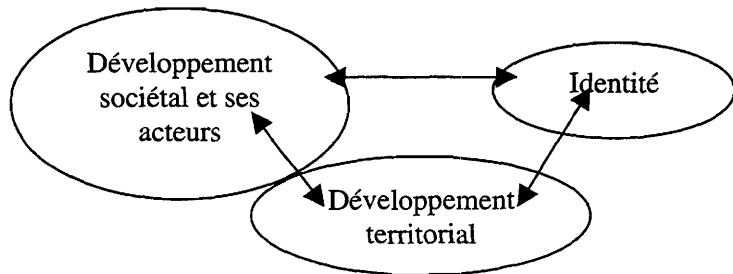
- **Les acteurs économiques** dont la préoccupation majeure consiste en des problèmes de rentabilité et d'efficacité.
- **Les acteurs politiques** qui ont – plutôt qui devraient avoir – pour mission de réduire les contradictions métropolitaines et les conflits et violences qui en découlent.
- **Les professionnels de l'espace**: architectes, urbanistes, ingénieurs. Porteurs de théories de l'espace, ils oeuvrent à la création d'un environnement naturel et construit, métropolitain, de qualité et efficace. Leurs points de vue sont divers, donc conflictuels.

- **Les habitants-usagers-citoyens (HUC)** constituent la grande masse des acteurs métropolitains. Ils se différencient profondément selon la CSP, le genre, l'âge, la culture. Pourtant de ces quatre paramètres, la CSP domine; les HUC sont donc hiérarchisés sur l'échelle socio-professionnelle, ce qui ne veut pas dire que les autres paramètres sont sans importance.

Les trois premiers types d'acteurs sont liés par des alliances plus ou moins conjoncturelles et sont en rapport de connivence avec les HUC qui se situent dans les hauteurs de la hiérarchie socio-professionnelle. Ces quatre types d'acteurs alliés ont une position dominante qu'ils exercent de manière pas toujours rigoureuse. Les autres acteurs sont des résistants qui peuvent parfois faire valoir leurs intérêts et valeurs. Ces quatre types d'acteurs constituent donc une structure du pouvoir fluctuante. C'est cette structure du pouvoir qui fait la métropolisation. Ces acteurs ainsi structurés ont chacun une identité essentielle, mais elle varie de société à société, de métropole à métropole, de localité à localité. Il n'est pas possible ici d'entrer dans la description complexe de cette dimension identitaire pourtant essentielle. Les alliances dont nous venons de parler ci-dessus prennent en compte, mais de cas en cas, la question identitaire<sup>1</sup>. Bref, ce sont les acteurs et leur identité notamment qui donnent sens ou qui font obstacle à la métropolisation. Le développement territorial n'a pas de sens sans eux.

\* \* \*

Synthétisons ces développements en quelques points. D'abord, tentons un très simple schéma:



Un peu plus précisément, l'acteur, en interaction avec ceux de son (ses) réseau social et de sa société, construit son identité. Elle est inséparablement subjective et sociale. Pour élaborer leur identité, les acteurs utilisent des éléments de leur culture, de leur environnement naturel et construit, et d'autres éléments sociétaux. C'est

notamment cette identité qui donne sens à son expérience humaine et sociale. Partant, c'est avec leur identité que les acteurs orientent le développement territorial.

Pour être très clair, ce n'est pas le développement territorial qui façonne une identité, mais bien les acteurs, avec leur contexte sociétal, qui construisent leur identité et qui ce faisant orientent le développement territorial. Précisons bien que ce dernier n'est pas le fait **d'un acteur** qui comme un chef d'orchestre, fut-il un architecte de génie (ou autre personnage exceptionnel), engendre le développement, mais bien le fait de nombreux acteurs en interaction complexe dans une phase historique précise (Bassand, 1990). Un seul acteur ne peut orienter le développement territorial que d'une petite fraction de territoire, un lieu réduit et bien délimité. À de rares exceptions, un seul acteur peut être responsable de territoires considérables comme Brasilia, Chandigarh, etc. Mais même dans ces cas-là, cet acteur est entouré de très nombreux autres acteurs très importants.

### **Bibliographie**

- BASSAND, M. (2001). «Métropoles et métropolisation» dans M. Bassand, V. Kaufmann et D. Joye, *Les enjeux de la sociologie urbaine*. Lausanne, PPUR. Pages 3-14.
- BASSAND, M. et al. (2001). *Vivre et créer l'espace public*. Lausanne, PPUR.
- BASSAND, M. (1990). *Création architecturale, identité régionale et résistance* dans M. Bassand, *Culture et régions d'Europe*. Lausanne, PPUR. Pages 187-207.
- BELL, D. (1973). *The Coming of Post Industrial Society*. New York, Basic Book.
- BOUDON, R. (1977). *Effets pervers et ordre social*. Paris, Presses Universitaires de France.
- BOURDIEU, P. (1980). *Questions de sociologie*. Paris, Édition de Minuit.
- CASTELLS, M. (1998). *La société en réseau*. Paris, Fayard.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Édition du Seuil.
- GALLAND, B. et al. (1993). *Identités urbaines*. Genève, Édition Georg.
- LÉVY, R. et al. (1997). *Tous égaux?* Zürich, Seismo.
- TOURAINÉ, A. (1969). *La société post-industrielle*. Paris, Édition Denoël.
- TOURAINÉ, A. (1984). *Le retour de l'acteur*. Paris, Édition Fayard.
- TOURAINÉ, A. (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble?* Paris, Édition Fayard.
- TOURAINÉ, A. (1977). *La voie et le regard*. Paris, Édition Seuil.
- URRY, J. (1999). *Sociology beyond Societies*. London, Édition Routledge.

---

### **Note**

- <sup>1</sup> Nous avons traité ces questions de manière détaillée dans une recherche sur Genève (Galland, 1993).

# Culture et identité, facteurs de développement

Yvon Leclerc

Président de l'Association des centres locaux de développement du Québec

Quelque part dans son immense œuvre littéraire, Anatole France expose, avec force détails, le raisonnement d'un petit chien qui décrit les étapes d'un mur qui s'avance vers lui... voulant signifier ainsi que nos perceptions de la réalité sont souvent prises à contresens. Ainsi, par exemple, en est-il de la valorisation que l'ordre politico-économique fait des réalisations industrielles et commerciales d'envergure. Ce qui est gros contient beaucoup de zéros après l'unité, et ce qui crée beaucoup d'emplois est présenté comme le *nec plus ultra* du régime économique. Et tout le monde applaudit.

Bien sûr, les habitants de Kingsey Falls ont cent fois raison d'être fiers des frères Lemaire et de la multinationale qu'ils ont fondée avec l'impulsion du Régime d'épargne-action mis sur pied par Jacques Parizeau. Bien sûr, les résidents de Berthierville ont raison d'être fiers que leur localité ait vu naître un des grands coureurs automobiles du XX<sup>e</sup> siècle. Plusieurs localités comme Valcourt, New Carlisle, Baie-Saint-Paul ou Charlemagne peuvent s'enorgueillir d'avoir vu naître ou grandir des personnages qui sont devenus plus grands que nature au cours de leur vie.

La relation que je veux faire dans cet exposé porte sur le lien qui existe entre les réalisations, souvent collectives – bien qu'elles n'excluent pas le rôle des leaders – et la fierté que les habitants en retirent. Fierté qui constitue, à n'en pas douter, un puissant ferment de développement. Dans une communication restée célèbre livrée aux États généraux du monde rural en 1991, le regretté Fernand Dumont avertissait les participants: «*si les citoyens ne veulent pas être désappropriés de l'économie, il est une condition préalable: qu'ils ne soient pas désappropriés de la culture*». Le sociologue situe donc l'appropriation culturelle comme un préalable à toute action en faveur du développement d'une communauté.

C'est aussi la conclusion que nous tirons du deuxième rapport du Conseil des affaires sociales, *Agir ensemble*. La condition première et préalable à la création de la richesse, c'est de «*créer un esprit favorable au développement*». Et je ne connais pas de moyens plus efficaces pour créer ces conditions que les activités ou les projets à caractère culturel. Précisément parce qu'ils réussissent à glisser entre le territoire et ses habitants un levain à nul autre pareil pour stimuler le goût d'entreprendre: la fierté de son territoire, de ses racines, de son identité.

Je vous épargne la théorie pour vous exposer plutôt quelques exemples concrets qui illustreront ces liens. Qu'on en juge.

## L'Anse-à-Beaufils

Depuis la fusion des municipalités entourant Percé qui a eu lieu au début des années soixante-dix, L'Anse-à-Beaufils n'est plus qu'un lieu dit, sorte d'arrondissement de la municipalité de Percé dont elle est éloignée d'une dizaine de kilomètres. Croyez-vous que les résidents de L'Anse-à-Beaufils en aient perdu leur identité dans cette opération de fusion municipale? Que non!

En fait, à L'Anse-à-Beaufils, on s'ennuie bien davantage du poisson qui s'est fait rare dans la mer que de la municipalité. Autant la perte du statut de municipalité s'est peu ou pas faite sentir, autant le moratoire imposé sur la pêche à la morue a pu bouleverser la vie du village.

Car L'Anse-à-Beaufils, c'est un havre de pêche. Un magnifique petit port avec un brise-lames pour permettre de faire reposer les bateaux de pêche en toute quiétude. Et sur le quai, une usine à poisson – de loin la plus importante du village – construite durant les années trente.

Une usine qui est devenue la *vieille usine* lorsqu'on commença à parler de disette de poisson. Que faire dans une communauté habituée à vivre de la pêche et de la transformation du poisson à l'usine? Les bateaux sont remisés mais l'usine est toujours là, sur le quai. Et elle se dégrade car elle n'est plus entretenue puisque dans l'esprit des habitants du village, elle est morte avec le moratoire sur la pêche qui n'est pas près de reprendre, à ce que l'on dit.

Quelques personnes imaginent alors de transformer l'usine en centre culturel. Un centre qui offrirait une salle de spectacle multifonctionnelle, une salle d'exposition, des ateliers d'artisans et un café de restauration légère. Le projet est vite monté. Reste à le vendre à la population locale. À la surprise générale, 48 adultes sur une communauté de 350 habitants ont recueilli 125 000\$, des contributions de 1 200 \$ à 10 000\$ selon la capacité des personnes à souscrire, sans égard au droit de vote, comme dans la formule coopérative. Suffisamment pour indiquer clairement aux instances locales et régionales et au gouvernement que le projet était sérieux et que ses promoteurs ne reculeraient pas. Ils ont, bien sûr, gagné sur tous les plans.

D'abord, aux plans de la confiance et de la fierté. Réussir, dans l'adversité, alors que tous les augures vous prédisent un avenir plutôt sombre, n'est pas une mince victoire. Un succès qui est reconnu et supporté non seulement localement, mais aussi, qui s'est mérité un grand prix au Concours québécois en entrepreneurship de 2001.

Ensuite, le projet a fait des petits. Un magasin général, remarquable prototype des magasins des Robins ou Le Bouthillier est venu augmenter l'offre touristique. Magasin qui nous enseigne que la culture des Robins n'est pas si loin de nous. Un petit port où les voiliers de grand luxe côtoient désormais les barques de pêche. Un café achalandé où on y rencontre une faune bigarrée où se mêlent des visiteurs de toutes origines. Des artisans qui fabriquent des bijoux à partir des agates récoltées sur

la grève. Des visites d'interprétation sur les agates que vous pouvez ramasser vous-même sur la plage voisine de l'usine. Un achalandage nettement accru dans les hôtels et les gîtes ainsi que dans les commerces locaux. Et j'en passe.

Liens entre la réussite du projet et l'identité? À l'évidence, ce projet n'aurait jamais vu le jour s'il ne s'était pas appuyé sur un fort sentiment d'appartenance. C'est tout un village qui s'est levé pour supporter cette initiative. Et une fois debout, qui sait ce qui peut se produire! Gageons que ce n'est qu'un début.

## Montmagny, ville de la sculpture

À Montmagny, même phénomène. La contribution de la culture est carrément à l'origine de la reprise économique vécue dans cette ville à la fin des années quatre-vingt. Quel contraste avec l'effondrement du début de la même décennie!

En effet, on se rappelle que Montmagny, située sur la rive sud du Saint-Laurent à 60 kilomètres en aval de Lévis, était surtout connue, jusque-là, pour l'entreprise qui fabriquait «*le beau poêle Bélanger*» de maman Plouffe. Un jour, la vieille manufacture, essoufflée par plus de cent ans de bons et loyaux services, doit fermer ses portes, dépassée par la concurrence. Plusieurs centaines de personnes se retrouvent privées d'emploi, en majorité des chefs de famille. Voilà qui exige une solution rapide.

Elle vient du gouvernement fédéral, plus précisément du ministère de l'Expansion économique régionale. Pour avoir accès à une subvention, la loi créant ce ministère prévoyait qu'il fallait déclarer la ville «*zone désignée*». Ainsi l'entreprise Bélanger a-t-elle pu recevoir la subvention qui a permis sa modernisation. Ce remède de cheval a cependant produit des effets insoupçonnés.

Car une «*zone désignée*» projette l'image d'une région ou d'une ville en péril économique. Résultat? Montmagny qui comptait sept concessionnaires automobiles au moment de sa «*désignation*» en avait perdu six, deux ans plus tard. Et le nombre de commerces de détail qui fermaient leurs portes par crainte du pire grimpaient à vue d'œil. Même les pratiques administratives habituelles comme les marges de crédit, les délais de paiements, etc. s'en ressentaient. Bref, comme dans «*Les animaux malades de la peste*», ils n'en mouraient pas tous mais tous étaient frappés.

À peu près seule, dans ce gâchis économique, l'entreprise Bélanger rachetée par la multinationale Inglis (avec nos subventions) avait repris la production d'appareils ménagers. Mais à quel prix! Montmagny, au milieu des années quatre-vingt, ne voyait plus comment se sortir du borbier dans lequel elle s'était enlisée. Le défaitisme et la lassitude étaient en voie d'avoir raison de la volonté et de la détermination de ceux qui avançaient des solutions. Que faire?

Contre toute attente, l'espoir est venu d'une décision du nouveau Conseil de ville élu en 1985. Cette décision, en apparence très éloignée de l'activité économique,

consistait en la création d'un Comité d'embellissement doté d'un modeste budget annuel de 10 000\$.

À sa première année, le comité s'était donné la mission de nettoyer les abords de la rivière, encombrée d'une variété impressionnante de débris de tout genre que la population avait pris l'habitude d'y jeter au fil des ans. À la place, on y construit une digue de pierres pour renforcer les abords et protéger les propriétés riveraines contre l'érosion provoquée par les crues annuelles de la rivière. Une fois terminée, cette opération n'avait plus à être reprise. On pouvait passer à la véritable mission du comité.

C'est donc à sa deuxième année que le Comité d'embellissement se mit à la tâche de transformer le visage de cette ville de 10 000 habitants. Le nettoyage de la rivière et de ses abords terminé, le comité entreprit d'en rendre l'accès agréable: allées piétonnières, aires de repos avec bancs. Et surtout, des sculptures. En ronde-bosse ou en bas-relief, anciennes ou modernes, partout où l'on pouvait ériger un socle pour y déposer une oeuvre, on le faisait. Ensuite, ce fut au tour des parcs, des ronds-points, des stationnements municipaux de faire l'objet de l'attention du comité. Au point où le visage de la ville changeait à vue d'œil. Et la mentalité des citoyens évoluait au même rythme: à force de se faire répéter que leur ville est belle, ils finissaient par croire qu'ils y étaient peut-être pour un petit quelque chose!

Le sommet de cette action culturelle a cependant été atteint lorsque le maire a convaincu l'artiste québécois le plus connu de par le monde, Jean-Paul Riopelle, de venir s'établir dans le manoir de sir Étienne-Pascal Taché, monument historique sis au beau milieu de la ville. Impressionné par la vie et les moeurs des grandes oies blanches, l'artiste a trouvé dans cette ville le climat propice à son travail. Reconnaisant, le peintre a présenté, à Montmagny, à l'été 1991, une exposition qui a fait accourir les foules de partout au Québec. Surtout que Riopelle avait eu la bonne idée d'inviter le sculpteur très connu, originaire de Saint-Jean-Port-Joli, Jean-Julien Bourgault, à exposer avec lui. Le mélange était aussi décapant que le résultat: remarquable.

Les résidents de Montmagny qui voyageaient un peu partout au Québec voyaient les affiches invitant les visiteurs à se rendre chez eux. De quoi stimuler leur fierté. D'autant plus que les touristes prenaient goût à cette ville que certains comparent même à la cours arrière du Musée d'art contemporain! Feu le défaitisme...

Peut-on faire un lien entre le fait que Montmagny n'a pratiquement pas connu de récession économique depuis 1989 et la vitalité culturelle qu'on y trouve depuis 1985? Toujours est-il que cette ville affiche un taux de chômage moins élevé que la moyenne du Québec. On y parle de croissance, de développement, non de récession. L'identité culturelle, facteur de développement?

Surveillez bien Montmagny au cours des prochaines années. On y trouve une solidarité, une concertation des acteurs économiques soudés par un sentiment



d'appartenance et une volonté de dépassement qui auront raison des nouvelles menaces de fermeture de l'usine Inglis qui planent à l'horizon.

## Saint-Jean-Port-Joli

St-Jean-Port-Joli, c'est la capitale de la sculpture sur bois. Cette localité de la rive sud a donné au Québec un nombre impressionnant d'artistes et d'artisans. On songe aux Bourgault, Leclerc, Caron, Dubé, etc. Parmi ceux-là, Jean-Julien Bourgault a bouleversé les règles économiques habituelles.

C'est en pleine crise économique, durant les années trente, que Jean-Julien se joint à l'atelier de sculpture sur bois établi par ses frères Médard et André. Riche de nombreuses légendes héritées de la tradition orale autant que de ses lectures de Philippe Aubert de Gaspé, seigneur du lieu, il traduit dans le noyer ou le tilleul des personnages de son temps ou de la tradition. Ainsi naissent Servule le quêteux, La Coureuse des grèves, Magloire (son père) le menuisier sculptés en ronde-bosse; ou encore les scènes d'autrefois qui revivaient dans des bas-reliefs dont certains se retrouvent dans des musées ou chez des collectionneurs du monde entier.

Généreux et jovial, Jean-Julien ne voyait pas pourquoi les travailleurs touchés par la crise économique ne pourraient pas faire comme lui. Avec ses frères, il ouvrit même une école de sculpture sur bois. *«Plus nous serons nombreux à faire ce métier, plus nous vendrons»*, avait-il l'habitude de dire. On avait beau lui exposer la loi des rendements décroissants, la division des parts de marché, la diminution potentielle des revenus espérés, rien n'y faisait. Il se contentait de répéter: *«Plus nous serons nombreux à faire ce métier, plus nous vendrons»*. *«Il ne comprend rien»*, croyait-on.

Avec leur école, les frères Bourgault formèrent toute une génération de mains habiles qui portèrent la renommée de ce petit village aux quatre coins du monde. Jean-Julien s'est moqué allègrement de la loi des rendements décroissants. Durant les années cinquante et soixante, ils étaient plus de 150 artisans à vivre de la sculpture sur bois, à Saint-Jean-Port-Joli. S'il a déjoué les règles économiques enseignées dans les grandes écoles, c'est parce qu'il avait compris que les objets qui sortaient des mains agiles des artisans n'étaient pas des produits comme les autres. C'étaient des produits culturels qui suscitaient l'admiration, remuaient des sensibilités, stimulaient la fierté comme ne pouvaient le faire les produits habituels de consommation.

Utilisé d'abord comme mécanisme économique pour sortir de la crise économique des années trente, Saint-Jean-Port-Joli s'est acquis une renommée qui dépasse largement ses frontières. Une réputation fondée sur une tradition culturelle qu'elle continue de faire grandir dans plusieurs disciplines artistiques.

## Cap-Chat

C'est le pays des cornes de brume, des grands vents, des récifs du large et des naufrages devenus légendes. C'est aussi le pays d'Augustin Saint-Laurent, un homme qui a eu l'idée de tirer parti des caractéristiques de son coin de pays.

Curieux destin d'ailleurs qui a mené ce scientifique, grand amateur d'histoire et de littérature, à faire carrière comme enseignant puis comme directeur d'école en Abitibi et dans la région montréalaise. Jeune retraité en pleine santé, il revient s'établir à Cap-Chat, à un jet de pierre de Tourelle, son patelin natal. Très vite, son dynamisme le conduit à la mairie de la ville qu'il entreprend de relancer sur la voie du développement après avoir constaté qu'elle abrite une population dont la moyenne d'âge est la plus élevée au Canada.

Véritable encyclopédie culturelle, c'est tout naturellement vers un projet culturel qu'il investit ses premiers efforts. Après des passes d'armes épiques avec les technocrates des gouvernements centraux<sup>1</sup>, le Centre d'interprétation du vent et de la mer ouvre ses portes sur le site même du rocher en forme d'un chat assis qui a donné son nom à la ville. Succès instantané auprès des touristes de passage aussi bien que de la population de la région qui redécouvre la beauté et la grandeur de son passé récent et lointain. «*Quand on voit des personnes qui restent assises à leur place, longtemps après la fin de la projection du diaporama, qu'on les voit sortir lentement, pensives ou rêveuses, on sait que ce sont des Gaspésiens et des Gaspésiennes touchés par la richesse de leur passé et par le potentiel de leur présent*» dira monsieur Saint-Laurent en parlant du Centre. Une visite qui stimule la fierté, ramène le goût du développement et l'espoir d'assurer la maîtrise de son destin.

Mais le maire de Cap-Chat ne pouvait s'arrêter à ce premier succès. Depuis plusieurs dizaines d'années, monsieur Saint-Laurent s'intéresse au folklore et rassemble des pièces d'archives écrites et sonores de la Gaspésie. Disciple de Barbeau et de Lacoursière, il a recueilli des milliers de chansons et de poèmes dont certains remontent au Moyen Âge. À ce sujet, il raconte en riant qu'un jour qu'il interrogeait un vieillard de Tourelle sur une chanson qu'il venait de lui fredonner, il s'exclama: «*Mais c'est l'histoire de Tristan que vous chantez là, lui lance-t-il!*». «*Tristan? C'est le garçon à qui...?*» lui rétorqua, l'œil inquisiteur, le vénérable conteur...

Toutes ces archives n'attendent que le moment et l'endroit propices pour sortir du sous-sol de la maison du maire de Cap-Chat. Et l'endroit est tout trouvé. Non loin du Centre, près du rocher-chat, se dresse un phare qui servait, jusqu'à tout récemment, à prévenir les navires qui croisaient au large des dangers de circuler trop près de la berge, hérissée de récifs sournois et meurtriers. À côté, la maison du gardien du phare, aujourd'hui déserte, est suffisamment vaste pour accueillir les visiteurs et les chercheurs qui voudraient entendre ou lire ces morceaux d'archives d'hier et d'avant-hier. «*Ainsi, dira monsieur Saint-Laurent, les visiteurs du Centre pourront prolonger*

*leur séjour par une consultation des archives de folklore à la maison du gardien et qui sait, décider de passer la nuit à Cap-Chat?»*

Aujourd'hui de retour à la vie civile, monsieur St-Laurent continue avec passion à bâtir sur le passé, sur les faits et gestes qui ont donné et donnent toujours un sens à ce coin de pays.

\* \* \*

À Cap-Chat comme ailleurs, la fierté de ses origines a souvent été fardée par une modernité éphémère, plutôt artificielle et sans profondeur, parfois importée d'autres pays et sans rapport réel avec nos traditions et notre mode de vie. La mode des bungalows importée de Floride en est un bel exemple: un sous-sol froid et humide durant l'été et chaud et trop sec durant l'hiver.

Pourtant, lorsqu'on puise à sa culture et à ses traditions on obtient des résultats qui correspondent tellement mieux à ce que nous sommes. À Cap-Chat comme à Montmagny, à Gaspé comme à L'Anse-à-Beaufils, fierté, culture et identité se confondent pour constituer un puissant levier de développement qui s'inscrit dans les principes même du développement local. On pourrait aussi citer le domaine Forget à Saint-Irénée-les-Bains dans Charlevoix, le camp musical d'Orford, le festival de musique actuelle à Victoriaville, le Chic Resto Pop dans Hochelaga-Maisonneuve, ou l'Escarboucle dans Centre-sud, Inverness, capitale de la fonderie d'art, la passerelle d'Armand Vaillancourt à Plessisville, etc. Autant d'exemples et de réussites fondés sur la reconnaissance identitaire.

La fierté éprouvée devant les succès remportés au Québec et à l'étranger par nos artistes et nos créateurs nous rappelle les liens essentiels qui existent entre la manifestation culturelle et le contexte physique toujours particulier qui inspire le créateur, lieu irremplaçable dont se nourrit la culture. C'est à l'Île-aux-Oies et à Montmagny que Jean-Paul Riopelle, par exemple, puise son inspiration depuis une vingtaine d'années.

En se remémorant et en puisant aux traditions de sa communauté, on tire souvent des forces nouvelles pour affronter des problèmes actuels. On se rattache à toutes ces œuvres – patrimoine bâti, objets usuels, outils, habits ou autres – héritées des générations passées, fruits d'un inlassable labeur, témoins exemplaires d'une adaptation souvent innovatrice aux circonstances ou aux embûches d'une vie pas toujours facile. Alors pourquoi ne pas s'en inspirer davantage? Ces innovations, ces inventions ont permis que l'espoir continue, à travers la vie familiale, économique et sociale. La prise de conscience de l'existence et de la beauté des œuvres du passé et du présent au sein d'une communauté stimule les capacités créatrices des individus et des groupes, nourrit des aspirations et débouche souvent sur des idées nouvelles.

En somme, la valorisation des héritages et des ressources culturelles d'une communauté contribue à soutenir une meilleure identification des spécificités locales, à

les ajuster aussi aux enjeux socio-économiques d'aujourd'hui. Les projets de développement auront d'autant plus de chance de déboucher sur des réalisations concrètes et durables qu'ils seront profondément enracinés dans l'évolution culturelle et sociale d'un milieu.

Or, affirmait Fernand Dumont dans sa communication aux États généraux du monde rural, «*pour re-posséder sa culture*», il faut miser sur l'éducation. Les projets de développement culturel, surtout lorsqu'ils sont portés par un entrepreneuriat collectif, ont une telle valeur d'exemplarité qu'ils sont sources d'inspiration pour toute la population. L'éducation doit leur faire une place de choix car l'éducation sans mémoire devient artificielle et empruntée.

Au Québec, le développement a souvent été conçu au centre pour être ensuite parachuté vers les régions. Et les habitants des régions trop souvent considéraient ce mouvement centrifuge comme allant de soi, inscrit dans l'ordre des choses. C'est lorsque les projets s'appuient sur une identité propre au milieu où ils germent que leurs chances de succès sont les meilleures.

La première édition du Festival international du film d'Abitibi-Témiscamingue, par exemple, lorsqu'il offrait aux artisans du cinéma une visite des installations de LG-2, se comportait comme des Montréalais qui tentent de diffuser du cinéma en région. Lorsque, dès la deuxième année, l'équipe du Festival a décidé de couper cette amarre avec le centre pour s'appuyer sur les attraits propres à la région, le Festival a assuré sa pérennité.

Dès lors, si culture et identité se révèlent de puissants leviers de développement, les politiques publiques ne devraient-elles pas favoriser l'émergence des activités culturelles locales et régionales? Surtout que le tourisme constitue, pour bon nombre de ces communautés rurales, une importante source de revenu. Pour tout dire, croire que l'activité culturelle ne peut germer qu'à Québec et surtout à Montréal, c'est injurier les régions du Québec.

Pour faire du développement local, dit Camillo Mortagua, président de DÉLOS international, il faut deux conditions: d'abord *des personnes* et ensuite, *la liberté d'entreprendre*. Au Québec, nous avons les deux. Il suffit de confirmer les personnes dans leur sentiment d'appartenance et leur lien identitaire avec le territoire par l'éducation, l'animation, la réalisation de projets porteurs et structurants. Sur la liberté d'entreprendre, il faut continuer de répéter aux gouvernements supérieurs que leurs méthodes de gestion par programmes et en silos ne sont pas compatibles avec le développement local. Leur dire aussi que la liberté d'entreprendre, dans une société comme la nôtre, passe avant tout par un acte de confiance dans la maturité et la capacité d'action des acteurs qui vivent dans les communautés locales.

Donner les moyens aux communautés locales ne signifie pas leur tenir la main, mais plutôt leur confier la maîtrise de leur destin. Commencer à bâtir sa maison par la base plutôt que par le sommet, c'est la seule façon, pour le Québec, de se préparer à assumer, collectivement, un destin national ouvert sur le monde.

---

Note

<sup>1</sup> La genèse complète de ce projet a été exposée dans *Un Québec solidaire*, rapport sur le développement, Conseil des affaires sociales (1992), Boucherville, Gaétan Morin éditeur.



# **Thème 1: Identité et sens du territoire**

## **Compte rendu des ateliers et de la plénière\***

### **Atelier A**

Le débat s'est ouvert sur une question concernant la construction d'une identité collective: comment gérer les aspects de notre histoire dont nous sommes le moins fiers au Québec. Les questions amérindiennes, le conflit anglophone/francophone et l'hégémonie de l'Église ne sont pas réglés.

La deuxième réaction concernait le rôle central des médias qui assument selon les participants plus ou moins bien leur rôle. On peut le constater par le manque de tribune publique et les débats qui demeurent superficiels. Cette faiblesse des médias explique en partie que la société québécoise ne réagit pas toujours de manière contemporaine alors qu'il y aurait urgence de le faire adéquatement, étant donné la rapidité des changements qui se succèdent ici comme ailleurs.

Le troisième point de vue concerne la dynamique de reconfiguration territoriale québécoise où on peut observer que dans les milieux en pleine effervescence, les efforts s'inscrivent dans une dynamique de réaction. Par exemple, la fusion des municipalités autour de la ville d'Ottawa a accéléré la métropolisation de la ville de Gatineau. On est loin d'un projet de société qui serait né d'un consensus local et interne.

Un quatrième sujet d'inquiétude: la mouvance actuelle qui affecte la jeunesse. Il s'agit d'une déstabilisation sournoise. C'est un phénomène répandu dans la culture nord-américaine; il s'agit d'un déficit identitaire axé sur la consommation.

La cinquième intervention répond à la première inquiétude sur des aspects de notre histoire dont on aurait un peu honte et qu'il ne faudrait pas occulter. La mémoire offre un potentiel de reconstruction de l'identité. On peut donner un sens à notre passé. Il faut l'interroger, recomposer une signification et trouver un souffle nouveau, puis construire un avenir qui nous appartiendra.

La sixième intervention souligne l'importance de faire des efforts pour alimenter l'espoir. Il faut développer une sensibilité aux événements culturels dans les régions périphériques. L'activité culturelle québécoise peut se réaliser en région et non seulement dans la métropole montréalaise.

Une autre piste serait l'animation. Il faut animer, organiser la concertation des CLD, des SADC et des universités surtout en région.

La huitième intervention s'articule autour de la nécessité d'une politique d'occupation du territoire. L'occupation du territoire a été importante dans le passé.

---

\* La transcription des bandes sonores a été faite par Charline CARON et les textes ont par la suite été réécrits par Jean LARRIVÉE.

Aujourd'hui, on constate le phénomène inverse: le gouvernement semble hanté par la métropolisation et néglige des cadres d'action régionaux qui demeurent confus, chancelants et incertains.

En conclusion, le culturel est la base du développement. Cependant, il y a des zones de fragilité sur lesquelles on doit travailler: les jeunes, notre histoire, les médias, l'animation et les cadres d'action.

## **Atelier B**

Il faut s'assurer que les moyens de développement s'insèrent dans un processus de prise en charge de la communauté pour éviter l'exclusion sociale, notamment des 30% d'analphabètes qui risquent de rester exclus. Comment les intégrer? Pourquoi le savoir? Pour qui? Quel impact cela a sur un territoire?

Les jeunes en région ont un sens de l'identité stigmatisé qu'ils essaient de remplacer par autre chose. On souligne le rôle de l'éducation; il faut apprendre aux jeunes que l'identité peut être positive. Il faut distinguer la compétition de l'émulation. Ce n'est pas la même chose. Les changements en matière d'identité se font à moyen et long terme, si les régions sont en partenariat avec l'État.

On souligne une dichotomie entre le discours et l'agir. Qu'est-ce que les régions veulent? Qu'est-ce que les régions font? Comment harmoniser les deux?

Il y a une différence entre concevoir une politique territoriale et concevoir une politique sectorielle.

## **Atelier C**

Comment peut-on transmettre le sentiment d'appartenance? Comment les identités individuelles peuvent-elles s'inscrire dans les identités collectives, dans les identités territoriales voire même nationales? Comment peut-on transmettre des connaissances? Comment peut-on maintenir des services et des gens dans des territoires ruraux? Comment peut-on activer les potentialités: les ressources humaines, patrimoniales, économiques ou écologiques? Comment concerter? En bref, comment peut-on faire le développement ensemble et pourquoi?

L'identité n'a de sens que si elle est reliée à un projet. Il faut s'appuyer sur les cris du cœur des gens et actualiser la mémoire collective pour être capable de se construire une identité actuelle mais qui se projette dans l'avenir.

Le territoire n'est pas sectoriel mais multidimensionnel. Visons la globalité de l'homme et mettons en œuvre toutes les ressources en même temps. Réduisons les inégalités aussi. Le développement n'est pas linéaire.

L'université qu'apporte-t-elle? Les travaux universitaires doivent cibler davantage les milieux ruraux qui se construisent et se reconstruisent. Les universités en région doivent obtenir davantage de soutien financier. Il faut que les savoirs



collectifs et les savoirs scientifiques se rejoignent. Dans les régions, on cherche des solutions immédiates; dans les universités, on cherche des choses à plus long terme.

## **Commentaires des conférenciers**

### **Guy Massicotte:**

Effectivement, on n'a pas parlé beaucoup de l'exclusion qui est un élément important. On a aussi parlé de mouvance ou de changement et comment les jeunes se situaient par rapport à cela: ne pas pouvoir participer, contribuer ou s'inscrire dans les dynamiques de changement. Il y a des développements à plusieurs vitesses à l'heure actuelle dans certains quartiers urbains et manifestement il s'agit d'exclusion. Mais il y a une exclusion presque statique. Il y a des groupes, des communautés, des territoires qui ne participent pas de la même façon au changement en cours, qui ne profitent pas et ne s'inscrivent pas dans les dynamiques en cours. Il y a des exclusions qui se répercutent de génération en génération. Et cela devient extrêmement troublant; il faut réagir contre ce phénomène. Souvent, l'aspect social et l'aspect territorial se combinent comme dans certains quartiers ou dans certains territoires, créant ainsi des problèmes très importants.

On a beaucoup parlé de construire l'identité à partir de l'appartenance, à partir de la volonté des citoyens, mais il faut pour cela un cadre d'action. De 1970 à 1990, on a essayé diverses formules: les conférences socio-économiques, les forums, les plans... On a mis en place les municipalités régionales de comté (MRC) qui devaient s'insérer dans les régions administratives qu'on a découpées et redécoupées. Et depuis une dizaine d'années, il y a la métropolisation. Dans les territoires qui échappent à celle-ci, on est en quête d'un cadre d'action.

### **Michel Bassand:**

À travers les comptes rendus des trois ateliers, j'ai relevé un dénominateur commun: l'identité est reliée au temps, à l'histoire. C'est tout à fait juste; mais il ne faudrait pas réduire la construction identitaire à une simple réactualisation de l'histoire. L'histoire constitue pour nous tous un bagage irremplaçable, une richesse fantastique et incontestable. L'identité peut être aussi liée au futur, au projet. Cette idée est très importante. Le projet peut devenir mobilisateur. Et la réalité va être un compromis, une combinaison entre ces éléments du projet orienté vers le futur et l'histoire. L'acteur choisira de centrer son identité sur l'histoire ou bien trouvera une combinaison entre l'histoire, le patrimoine, le projet et le futur. Toute communauté locale, régionale ou nationale doit se construire un projet qui deviendra un élément identitaire important.

## **Période de questions:**

### **Benoît Bouffard** (organisateur communautaire, Saint-Hyacinthe):

J'aimerais que le cadre d'action soit mieux défini. Est-ce un cadre qui est territorial pour l'action, pour l'identité? Pourquoi ne pas favoriser les MRC qui me semblent le plus rapprochées de l'identité populaire?

### **Guy Massicotte:**

Effectivement, les MRC sont probablement ce qu'on a fait de mieux à cet égard. Mais on n'est pas allé jusqu'au bout de la démarche. Depuis quelques années, on a créé les centres locaux de développement (CLD). Si les CLD et les MRC sont bien articulés, travaillent ensemble, cela est sûrement un élément intéressant. Dans les plans de développement de certains CLD, on privilégie un projet tenant compte de l'approche territoriale. Le cadre d'action est assez proche de l'appartenance, de l'identité et pourrait servir à mobiliser les acteurs du territoire autour d'un projet de développement.

Quel rôle vont jouer les fusions municipales dans le contexte de la polarisation? On peut être contre la métropolisation à outrance mais il faut aussi reconnaître qu'il y a des polarisations qui opèrent dans le système économique actuel. Prenons le cas de Rimouski. Comment va s'articuler la relation entre la MRC et la Ville de Rimouski? Quel sera le bon cadre d'action? Le cadre municipal? Le cadre de la MRC? Comment réconcilier ces deux réalités? Plusieurs intervenants du secteur sont regroupés dans la Technopole maritime de Rimouski. Les MRC, les municipalités, le Conseil régional de développement et de concertation et la Technopole sont des cadres d'action qui correspondent dans certains cas à des identités.

Au Québec, il faudrait un cadre d'action qui s'impose d'une manière plus importante et qui pourrait rallier en fait les acteurs d'un territoire autour d'un projet de développement.

### **Michel Bassand:**

Il y a une pluralité de cadres spatiaux. Il serait erroné de vouloir réduire à un seul cadre d'action les acteurs de nos sociétés contemporaines qui se développent, agissent et travaillent dans plusieurs cadres. Cela peut générer des contradictions, des tensions, des difficultés mais je crois qu'il n'y a pas d'autres solutions.

### **Marc-Urbain Proulx:**

Cette pluralité existe au Québec lorsqu'on regarde les actions effectuées par les acteurs du secteur public et ceux du secteur communautaire.

Depuis toujours, les gouvernements ont agi de façon dispersée. Le ministère de l'Éducation réduit le nombre de commissions scolaires, sans adopter les territoires qui sont déjà découpés. Le ministère des Ressources naturelles intervient d'une telle

manière et le ministère des Transports d'une autre façon, du moins pas en coordination. Il manque une vision globale au Québec, un cadre d'action au niveau des différents territoires, des différentes interventions du secteur public pour influencer la dynamique du développement social, culturel et économique. Il faut un cadre d'action qui tienne compte de la diversité territoriale. On connaît relativement bien ce qui se passe dans nos régions et nous devons essayer d'intégrer les différentes actions pour être plus efficaces.

**Guy Lemire** (Conseil de développement en Abitibi-Témiscamingue):

Lorsque nous arrivons avec un seul cadre précis ou un seul créneau, nous nous heurtons souvent à la culture des gens dans les régions à faible densité de population, où tout le monde veut que le soleil brille pour lui. Pour obtenir l'adhésion des gens, nous devons plaire à tout le monde. Nous vivons des chicanes paralysantes... Dans les grands centres, c'est peut-être plus facile de trouver des grands thèmes intégrateurs.

**Guy Massicotte:**

Les chicanes existent aussi dans les villes; je me rappelle entre autres du dossier du développement des biosciences entre Ville de Laval et Montréal. Les régions n'ont pas le monopole des guerres de clocher...

**Michel Bassand:**

L'enjeu d'une réflexion sur les territoires, c'est de pouvoir passer d'une vision simple, générale, globale à une vision toujours plus complexe. Et les sciences sociales, les sciences du territoire devraient constamment passer d'une représentation simple, par exemple la notion de centre/périphérie et progressivement montrer qu'il y a une pluralité de centres, des centralités de différents types, de différentes natures, du point de vue social, économique, culturel, géographique... Trop souvent les sciences sociales se contentent d'un schéma qu'ils martèlent. La réalité est toujours complexe.

**Une intervenante:**

Les débats des acteurs font partie de la vie sociale: nous n'avons pas tous les mêmes intérêts et les mêmes ressources. Il nous faut des dispositifs de prise de décision plus solidement démocratiques. Cela est très important. La culture portée par les Humains demeure le socle des autres types d'actions que nous avons en commun. L'enjeu du développement, ce n'est pas le développement pour le développement, la croissance pour la croissance; c'est aussi l'épanouissement culturel des gens.



## **Deuxième partie**

### **Territoire, citoyenneté et gouvernance**



# **Territoire, citoyenneté et gouvernance**

**André Gagné**

**Département d'économie et de gestion**

**Université du Québec à Rimouski**

Dans le cadre de ce symposium, nous sommes conviés à nous interroger, à discuter et à échanger sur les enjeux actuels du développement des territoires. Afin de contribuer un tant soit peu au partage des connaissances et à l'apprentissage collectif que nous voulons réaliser, je vous propose quelques réflexions découlant de l'observation d'expériences de développement territorial selon une perspective d'économie politique et de choix collectifs. Elles tiennent compte d'un environnement en transformation, en transition et en émergence à la suite de turbulences vécues par les acteurs privés, publics et communautaires qui interviennent dans le développement. Ces réflexions et le questionnement qui les accompagne portent sur les relations entre les individus, la prise de décision, la gestion du développement et l'espace qui constituent des préoccupations influencées par les nouvelles réalités et les nouvelles tendances découlant des mutations technologiques, économiques, sociales, politiques et internationales.

Alors que dire et que penser dans un contexte où il nous est proposé de tenir compte de la mise en valeur des dynamismes locaux et régionaux, du souci de placer le citoyen au centre des préoccupations, de l'obligation de résultats, de la gestion de l'horizontalité et du renforcement des capacités des communautés? De telles préoccupations se manifestent dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de réformes des administrations publiques, de nouveaux cadres de gestion gouvernementale, de politiques et de programmes des réseaux publics (santé et services sociaux, éducation, affaires municipales et fonction publique) et de la réinvention et de la reconception des organisations privées et communautaires.

En vue d'alimenter les échanges et les discussions, mes réflexions seront articulées autour de trois thèmes: la citoyenneté, la gouvernance et la territorialité.

## **La citoyenneté**

On nous demande si la citoyenneté active est possible sur une base territoriale. Spontanément j'ai tendance à répondre «Oui... mais». Elle est possible moyennant le respect de certaines exigences. Quand nous y réfléchissons un tant soit peu, force est de reconnaître que c'est une question de volonté qui se traduit dans une vision que nous avons de la société et de notre communauté territoriale. C'est une préoccupation

dont l'application dépend des valeurs dominantes qui sous-tendent la prise de décision et qui se traduisent dans une philosophie de gouvernance et de gestion du développement.

Cette philosophie de prise de décision et les valeurs qui y sont associées découlent du type de rapport que nous avons aux autres. En somme, elles dépendent de l'éthique du développement qui nous anime et qui détermine notre manière d'être et de faire dans notre recherche de sens relative à nos activités. L'éthique compatible avec la citoyenneté active repose sur l'ouverture aux autres, la confiance, le respect, la transparence, la solidarité et l'imputabilité, d'où une sensibilisation à la collaboration créatrice et innovante qui soutient un leadership de responsabilité et de responsabilisation, ainsi qu'un entrepreneurship civique. Ainsi, le souci de domination est nuancé et il est reconnu que l'entrepreneur isolé n'existe pas ou n'existe plus. En vertu de ces préoccupations, nous reconnaissons le rôle primordial de l'interdépendance et du développement du capital social ou relationnel. Bref, la citoyenneté active est possible quand elle est une réponse au déficit civique qui se manifeste, entre autres, dans l'exclusion et l'absence de participation aux activités politiques, sociales et économiques de la communauté ou de la collectivité (Halal, 1996).

Quand nous observons les actes et les gestes de tout individu, nous constatons qu'il agit à titre de producteur, d'offreur de services ou d'une capacité de travail, de consommateur, de client, de citoyen-contribuable et de sujet. Globalement, il intervient et se manifeste en tant que membre de groupes, d'organisations et d'une communauté, de la société civile et politique. Dans les pays démocratiques, il a des droits et des responsabilités, en principe, en tant qu'acteur sous diverses formes et à différents degrés dans les institutions politiques et civiles. Une première série de questions nous vient alors à l'esprit: comment, à votre avis, l'individu en tant que citoyen se sent-il interpellé dans ses droits et obligations? Les valeurs dominantes actuelles favorisent-elles des attitudes et des comportements débouchant sur une «citoyenneté active» reliée non seulement à une implication, mais également à un engagement constant et soutenu? Quel est le pouvoir réel du citoyen en relation aux autres foyers ou sources de pouvoir reliés aux catégories d'acteurs dans les processus de choix et de prise de décision? Il y a lieu de s'interroger sur les idées et les idéologies partagées et en confrontation pour mieux apprécier leur impact sur la coopération et la collaboration que semblent nécessiter les choix de société dans le contexte contemporain pour soutenir l'amélioration des conditions de vie (Aucoin et Savoie, 1998).

Quand nous faisons référence au citoyen, nous ne pouvons ignorer la citoyenneté. À ce sujet, d'aucuns pensent que nous sommes confrontés à un «déficit civique» découlant d'un manque de sensibilisation, d'intérêt et d'information. Une citoyenneté active fait appel à une alliance des forces vives de la communauté qui stimule et soutien l'autonomie individuelle, l'indépendance relative, la créativité et



l'innovation. C'est un moyen essentiel pour faire opposition au cynisme et au désintéressement de la population face aux affaires publiques dans le contexte d'une vie politique exclusivement partisane et politicienne. Ceci étant, avons-nous la volonté et le désir de nous donner la capacité de nous impliquer et de participer activement dans des débats contradictoires en reconnaissant et en acceptant la diversité des intérêts, des points de vue et des valeurs de toutes les catégories d'intervenants et de porteurs d'enjeux? Préférons-nous intervenir au sein de groupes dont les membres sont sélectionnés au risque de se retrouver avec une vision partielle et partiale, d'où une expression limitée des points de vue? Notre culture et nos valeurs favorisent-elles une citoyenneté active? De quelle façon confrontons-nous nos argumentations à celles des autres? Quelles sont nos rapports aux autres dans le cadre de négociations de compromis et d'ententes afin de solutionner de manière satisfaisante les divergences de point de vue et les conflits? Comment se situe le citoyen dans un système de démocratie représentative quand il veut s'impliquer dans le développement?

La citoyenneté, à tout le moins dans son acception élargie, est une idée assez récente. D'un point de vue traditionnel, sa portée limitée la situe sur le plan légal. Selon cette perspective, la citoyenneté protège certains principes démocratiques, tels que l'égalité devant la loi, la protection contre toute forme de discrimination et la participation au processus démocratique, entre autres. Au fil des ans, la notion de citoyenneté s'est toutefois élargie: elle prit en compte la citoyenneté sociale et économique. La première implique l'accès à des droits communs sur le plan social (santé, éducation, habitation, famille, retraite). Quant à la citoyenneté économique, elle était axée, dans un premier temps, sur la liberté de réaliser des transactions sur les marchés. Elle fait référence aujourd'hui à la propriété intellectuelle, à la concurrence, aux normes de travail, à la protection du consommateur et à l'environnement. Les nouvelles réalités et les exigences du développement nous sensibilisent à une intégration mieux assurée des aspects sociaux et économiques dans un contexte de changement, d'instabilité et de disparité (Peters et Savoie, 1995).

La citoyenneté élargie met en évidence que tout individu est susceptible d'être membre de plusieurs groupes, organismes et communautés. Il «porte plusieurs chapeaux» compte tenu de ses préoccupations et de ses affinités avec d'autres acteurs sur le plan international, national, «régional» et local. Nous nous demandons alors si un tel constat fait référence à une adaptation mineure ou à un changement fondamental de l'idée de citoyenneté. Ce questionnement nous semble d'autant plus pertinent que nous observons un certain malaise dans les relations entre le citoyen, l'État et les organisations tant privées que communautaires qui se manifeste dans une confiance réciproque entre les acteurs souvent pour le moins mitigée (Osborne et Gaebler, 1992). Est-ce un malaise temporaire ou permanent? Est-ce une bonne lecture de la réalité? Le degré de confiance réciproque entre intervenants est-il satisfaisant et peut-il être amélioré? Y a-t-il lieu de s'interroger sur la notion de citoyenneté? Est-ce plus que la

participation au processus électoral et que la consommation de biens publics? Que faire pour appliquer l'idée d'une citoyenneté élargie?

Chez nous, la citoyenneté se situe dans un contexte régi par un modèle de démocratie de type britannique dont le Parlement reçoit sa légitimité des électeurs. Par ailleurs ces derniers délèguent la responsabilité de l'exécution des choix et des décisions à leurs représentants élus dans le cadre d'une démocratie représentative. C'est dans un tel environnement qu'une éventuelle citoyenneté active va se manifester. Compte tenu des préoccupations et des attentes de certaines catégories d'acteurs plus actifs dans les affaires de la communauté, il convient de s'interroger sur la nécessité, pour la citoyenneté, d'être non seulement active mais également durable et commune en prenant appui sur une vision partagée qui favorise la cohérence des actions et donne un sens aux choix en vue de l'amélioration des conditions de vie. Il est alors plus facile de créer une synergie entre intervenants afin de dégager une meilleure articulation des interventions à caractère économique et social, et de réaliser un certain équilibre entre les droits et les responsabilités des citoyens, ainsi qu'un accès aux moyens permettant de remplir un rôle utile dans la collectivité.

Dans le contexte actuel, l'idée de citoyenneté élargie, qui englobe une préoccupation pour une citoyenneté active et commune, est-elle utile, voire même nécessaire, ou est-elle une vue de l'esprit sans lien avec la vie de tous les jours? Une citoyenneté élargie et active contribue-t-elle à corriger le malaise et le manque de confiance que les intervenants manifestent les uns envers les autres? Quels mécanismes et pratiques pourraient contribuer à améliorer les relations entre les acteurs du développement? Les nouveaux instruments de communication contribuent-ils à une appropriation, par le citoyen, de l'information et des connaissances qui circulent dans les institutions démocratiques, et à une plus grande implication dans la prise de décisions relatives aux politiques et aux programmes influençant leurs conditions de vie? Dans l'application de la citoyenneté élargie, active et commune, les instruments s'inspirant de la démocratie directe (sondages, groupes de discussion, assemblées publiques d'information, de consultation et de discussion, référendums, tables de concertation) présentent-ils un intérêt? Ces pratiques ont-elles un impact sur le fonctionnement de la démocratie représentative? Les pratiques gouvernementales de gestion des politiques et des programmes influencent-elles l'exercice de la citoyenneté et de la démocratie représentative?

La citoyenneté active organise et oriente la pensée et l'action en ce qui a trait au développement socio-économique durable et soutenable, et ceci dans le cadre d'une démarche axée sur la mise en valeur de synergies. Elle implique une capacité des acteurs de la communauté de travailler ensemble sur une base permanente en vue d'en façonner le futur d'une manière efficace, afin de traduire des intentions en actes et en gestes compte tenu de la diversité des intervenants. Une attention est alors accordée, entre autres, au renforcement du leadership, de l'entrepreneurship, de la vision stratégique et intégrée, et du capital social. Nous avons là le fondement du

développement socio-économique et de la sauvegarde et de l'amélioration du cadre de vie et des dotations en ressources (Hesselbein et al., 1998).

## **La gouvernance**

### **La nature et la portée de la gouvernance**

Dans le contexte contemporain, la gouvernance aspire à être un état d'esprit, à la mise en place d'un processus et à l'offre d'un produit qui encadrent l'arbitrage des choix collectifs et privés, compte tenu de l'existence de ressources propres et communes aux organisations et aux intervenants, tant privés que publics et communautaires. Le contexte changeant, complexe et instable provoque un questionnement et une remise en cause des pratiques et modes de fonctionnement dominants en ce début de millénaire en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de prise de décision et de gestion susceptible de considérer de manière satisfaisante les défis et les enjeux du développement économique et social. Cette mutation se situe dans un contexte qui est caractérisé par une transformation majeure du rôle des gouvernements, des PME, de la grande entreprise et des organismes communautaires. Le questionnement relatif à la gouvernance est réalisé dans un environnement qui fait une plus grande place aux intervenants privés et du tiers secteur ou de la société civile. Contrairement à ce que nous pouvions penser dans un passé pas très lointain, aucun acteur n'a le monopole du leadership du développement socio-économique. La sphère publique n'est plus perçue comme un intervenant qui assume seul le leadership du développement et le clivage entre les phénomènes économiques et sociaux est de moins en moins pertinent, d'où l'intérêt pour la gestion intégrée et horizontale de l'amélioration des conditions de vie de la société (Conseil du Trésor-Québec, 1999).

Dans ce contexte, la gouvernance du développement fait référence aux processus et aux règles déterminant les relations et les rapports entre les différents types d'acteurs dans le choix des orientations et des actions de développement. Il s'agit d'un concept qui a émergé dans les années quatre-vingt-dix et qui est perçu comme un élément clé d'un développement soutenable et durable. Ce concept réfère à un système d'institutions, d'acteurs, de traditions sollicitant la participation des secteurs étatique, privé et civil, et non pas seulement à l'implication gouvernementale. La gouvernance est la base du développement économique, social et politique durable. Elle traite des institutions, des procédés et des pratiques appliqués aux enjeux d'intérêt public. Elle s'intéresse à la façon dont les décisions sont prises et dont les citoyens ou les intervenants ont l'occasion de participer et de faire entendre leurs points de vue. Dans le contexte actuel, le gouvernement est perçu en tant qu'organisation, alors que, dans le passé, il était perçu comme un processus grâce auquel les citoyens se regroupaient pour traiter les questions relatives aux affaires publiques. Aujourd'hui, le gouvernement est considéré comme un intervenant parmi d'autres régi par ses propres intérêts. L'évolution du contexte de l'intervention gouvernementale justifie donc le recours à la

notion de gouvernance pour distinguer le processus d'ensemble de prise de décision du processus décisionnel gouvernemental (Alternatives économiques, 1995).

La gouvernance implique la dimension de pouvoir qui peut être relationnel ou structurel. Le premier est celui que détient un acteur et en vertu duquel il exerce une influence sur les choix d'autres acteurs à cause de son charisme ou de sa compétence. Le second est associé à une autorité plus formelle. Il s'agit d'un pouvoir formel qui est lié au poste occupé ou au statut détenu au sein d'une instance politique ou administrative (Alternatives économiques, 2001). Bref, la gouvernance concerne le cadre institutionnel et les modalités de détermination des choix fondamentaux et stratégiques qui permettent d'explicitier les orientations et les principales pistes d'intervention. Ses principes et ses pratiques se traduisent dans un système de prise de décision qui sous-tend les activités décisionnelles et informationnelles, ainsi que les relations interpersonnelles entre les acteurs.

Tout compte fait, la gouvernance apparaît comme un système par lequel les choix et les actions reçoivent une orientation et sont pilotés dans leur réalisation. Toutefois, les transformations de la société ont entraîné une évolution de la perception de la gouvernance. Il y a un demi-siècle, l'existence d'un environnement relativement simple et stable favorisait un cadre de gouvernance plutôt centralisé et hiérarchisé, reposant sur des relations de commandement et de contrôle. Par contre depuis un quart de siècle environ, l'environnement plus complexe et instable est à l'origine d'une manière différente de traiter la gouvernance des organisations dans les différentes sphères d'activité (Aucoin, 1995).

Il en résulte un changement du rôle du gouvernement, de l'entreprise et des organismes communautaires et sans but lucratif, rappelons-le. Pensons, par exemple, à l'importance de la grande entreprise, des gouvernements, de la PME et des organisations du tiers secteur dans le développement du Québec. L'érosion du pouvoir et de la pertinence des interventions gouvernementales est associée à un glissement vers une plus grande implication des sphères privées et de la société civile. On ne saurait donc trop insister sur le rôle clé de l'utilisation d'un cadre de gouvernance compatible avec la mise en valeur des dynamismes locaux et régionaux, ainsi qu'avec le renforcement de la capacité des communautés de prendre en charge leur développement.

Certains facteurs, dont les orientations technologiques et économiques, la mobilité des facteurs de production, la capacité de prélèvements fiscaux sur ces facteurs pour financer les demandes adressées aux gouvernements, les transformations des systèmes de production, de distribution et de financement, le renforcement de la concurrence internationale, la mondialisation des activités et des échanges et le désengagement des gouvernements (déréglementation, privatisation et réduction des dépenses de programmes), ont provoqué une remise en cause du modèle de gouvernance et du rôle des intervenants dans le développement, afin de relever le défi découlant des nouvelles réalités économiques et sociales. Dans un tel contexte, la

question centrale concerne davantage l'état d'esprit et le processus qui nous incitent à considérer la problématique d'ensemble de la gouvernance associée aux éléments fondamentaux de la prise de décision et de la gestion, que des structures qui privilégient le contenant plutôt que le contenu (Peters et Savoie, 1998).

### **Les modèles de gouvernance et d'organisation**

Quand nous considérons la vue d'ensemble d'un système socio-économique, nous avons maintenant tendance à mettre en relation trois sous-ensembles d'organisations ou de sphères, soit les sphères publique, privée et de la société civile régies par des mécanismes de coordination et d'intégration particuliers et différents: le marché et le système de prix, la coercition politique et la redistribution, ainsi que la solidarité et la coopération ou la réciprocité qui sont reliés à l'économie privée, au secteur public et à la société civile. L'espace de prise de décision et de gestion se décompose donc en trois champs majeurs d'activités reposant sur des règles de fonctionnement et des arrangements qui se distinguent dans leurs fondements ou dans leurs principes. Ils sont responsables des opérations et transactions marchandes et non marchandes (hors marché).

Cette évolution a été associée à l'émergence d'institutions ou d'organisations à caractère mixte qui se caractérisent par des modalités de combinaisons différentes de mécanismes de coordination et d'intégration. Nous observons une diversification des modèles d'organisation et de fonctionnement qui constituent le fondement d'un cadre de coopération et de coordination à la base de mécanismes de co-décision. Au total, force est de reconnaître que la mutation du processus de gouvernance bouleverse le rôle respectif et l'importance relative des sphères du système socio-économique. Qu'en est-il alors de la hiérarchisation de relations entre ces sphères? Y a-t-il une évolution harmonisée ou en ordre dispersé de leurs choix, de leurs actions, et de leur fonctionnement? Quel est le degré d'interaction? Les relations sont-elles perçues comme des occasions d'apprentissage et d'ajustement coordonné des choix et des interventions? Les relations entre les acteurs favorisent-elles une plus grande capacité d'adaptation aux transformations sociétales afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins de la population? (Hesselbein et al., 1999)

Si nous analysons un peu plus en profondeur la gouvernance pour en expliciter les types les plus significatifs et les plus pertinents par rapport à notre réalité, nous identifions une variété de mécanismes et de modalités de prise de décision et de réalisation des choix qui concernent le gouvernement, l'entreprise et les groupes de la société. Les différents types de gouvernance auxquels nous nous référons mettent en évidence le rôle plus ou moins important du marché dans les transactions économiques et socio-économiques (activités économiques et sociales), ainsi que le rôle des choix collectifs à travers les institutions politiques et gouvernementales (administratives), et de la société civile ou de la communauté au moyen d'une citoyenneté plus impliquée et plus engagée. Le marché encadre la «marchandisation» des activités et des échanges

qui est régie par le système de prix. À l'usage, nous constatons que le marché de concurrence pure et parfaite, qui constitue le fondement idéologique de l'économie de marché, ne se vérifie pas dans la réalité à cause de situations de concurrence limitée et d'imperfections de fonctionnement du marché qui se traduisent dans des asymétries de situations des intervenants ainsi que de disponibilité et d'accessibilité d'information pour éclairer les choix et les actions. En conséquence, les types de gouvernance se réfèrent tant à l'utilisation de la «main invisible» qu'à celle de la «main visible». Les ajustements et les adaptations ne sont pas régis par «une seule bonne manière de faire» qui nous place dans une perspective réductionniste et nous fait tomber dans le piège de la pensée magique et de la vision idéologique, sinon dogmatique, paralysante (Ouchi, 1985).

En ce début de millénaire, le modèle centralisé et hiérarchique est remis en cause étant donné sa capacité limitée de répondre rapidement et efficacement aux changements de l'environnement. À une époque de turbulence et de transformation, les organisations et les institutions ne peuvent se gouverner de façon satisfaisante qu'en développant une capacité d'apprentissage et d'expérimentation. En conséquence, il semble impérieux de mettre à profit l'information et les connaissances que possèdent les citoyens et les autres acteurs, et de mobiliser les capacités pour générer de nouvelles solutions et options afin de relever les défis contemporains. Une telle préoccupation peut se traduire dans la réalité au moyen d'une répartition ou d'une distribution des attributs de la gouvernance qui prive le leader traditionnel d'un pouvoir de monopole. En effet, pour une adaptation rapide, tous les intervenants doivent être impliqués dans les échanges, les discussions et la prise de décision afin de partager entre partenaires l'information et les connaissances. Le modèle centralisé n'est peut-être pas le cadre idéal, comme le modèle de décentralisation unilatérale d'ailleurs. Nous sommes dans un contexte de négociation et de marchandage permanent entre les intervenants afin de profiter des occasions intéressantes qui se présentent et de solutionner les problèmes. Il semble indispensable de se donner des structures et des modes de fonctionnement plus légers, plus horizontaux et modulaires dans le but d'encadrer un fonctionnement en réseau. L'informel occupe alors une plus grande place. Rappelons que la délibération, la négociation et le partage sont présents afin de soutenir la créativité et l'innovation (Paul, 1988).

La situation paradoxale dans laquelle nous nous trouvons à une époque de transition nous incite à nous interroger sur la manière de s'organiser et d'aménager nos relations pour apprendre le plus rapidement possible et tirer enseignement de nos expériences. D'aucuns opinent qu'une bonne prise en compte d'une telle préoccupation exige que les intervenants, confrontés à des réalités locales ou infranationales différentes, soient habilités à «décider sur-le-champ». En conséquence, il est proposé de décentraliser la prise de décision, de soutenir l'habilitation des intervenants, d'assurer la répartition de pouvoir et la mise en place d'une gouvernance plus «distribuée». Bref, le pouvoir est partagé par un large éventail

d'acteurs qui interviennent dans les sphères d'activités. Ainsi, des équipes flexibles sont plus faciles à constituer. Elles sont alors régies par des «contrats moraux» et des obligations réciproques connues et acceptées, d'où une nouvelle éthique du développement. L'élément majeur de la gouvernance contemporaine est constitué des relations entre les catégories d'acteurs œuvrant dans les sphères d'activités. Ces relations transversales sont différentes des relations fonctionnelles. Les porteurs d'enjeux créent des liens formels au sein d'équipes multifonctionnelles. Ceci constitue un terrain propice à l'apprentissage social favorable à une compréhension mutuelle qui sous-tend les interfaces et la synergie entre les partenaires.

Afin de compenser les lacunes et les limites du fonctionnement du marché, qui a tendance à privilégier les égoïsmes individuels et la vision individualiste, et de l'approche mécanique, fragmentée, «corporatiste», «en silo» et en «tuyau d'orgue» du modèle bureaucratique, qui ne peut tout prévoir et contrôler dans la dynamique de survie et de croissance des organisations, le modèle de coopération volontaire est proposé. Il vise à limiter les effets pervers de la coercition et du refus du droit à l'erreur associé au modèle bureaucratique, ainsi que ceux de l'approche individualiste et réductionniste du fonctionnement du marché. Le modèle de coopération volontaire repose sur l'idée de la collaboration afin de mieux traiter les phénomènes d'interdépendance en mettant l'accent sur l'exercice de l'influence et le soutien réciproque des intervenants plutôt que sur l'autorité formelle. Ce faisant, les intervenants se préoccupent de l'équilibre entre la concurrence et la coopération en accordant une attention particulière à la mise en commun des capacités et à l'arbitrage des intérêts divergents des acteurs dans le cadre de la gestion de leurs ressources propres et des ressources communes des membres d'une collectivité. Ce modèle semble davantage compatible avec les exigences de la gestion du développement contemporain (Muller, 1994).

## **La territorialité**

La citoyenneté et la gouvernance se vivent dans le temps et dans l'espace, d'où l'importance non seulement de la dimension temporelle, mais également de la dimension territoriale. D'ailleurs, nous avons le fondement de la pertinence de la territorialité dans la prise en compte de trois préoccupations majeures de la gestion des organisations, tant privées que publiques et communautaires en ce début de millénaire, soit la mise en valeur des dynamismes locaux et régionaux, le souci de placer le citoyen, le consommateur ou le «client» au centre des préoccupations et l'obligation de résultats en termes de rendement économique, financier et social. Mais dans la réalité, la territorialité est-elle réellement importante pour nous dans l'élaboration et la réalisation d'interventions de développement? Signifie-t-elle quelque chose? Qu'elle perception en avons-nous quand nous considérons les actes et les gestes que nous posons dans nos activités? Nous soucions-nous de la cohérence et de l'harmonisation

des choix et des actions des différents niveaux de territorialité qui assurent la gestion de l'interdépendance des activités des acteurs du développement socio-économique?

À partir de ces questions, je vous propose quelques observations susceptibles d'alimenter nos discussions et nos échanges. Je les articulerai autour de deux thèmes : le territoire en tant qu'espace de soutien et les espaces de référence, d'une part, et l'organisation territoriale et la gestion intégrée du développement.

### **Le territoire en tant qu'espace de soutien et les espaces de référence**

La territorialité en est venue à occuper une place dans les processus décisionnels à cause de son rôle en tant qu'espace de soutien. Qu'entendons-nous par cette proposition? Il s'agit d'une référence à un constat qui met en lumière que le territoire, tant sur le plan local que régional ou supralocal, apparaît comme un «espace de soutien» qui encadre les réflexions, les discussions et les choix des intervenants, compte tenu d'un sentiment d'appartenance et d'identification à une région ou à une localité qui est à l'origine de valeurs et d'une vision partagées sous-tendant une stratégie de développement et un programme d'action. Dans le contexte de la gouvernance en émergence, cette idée d'espace de soutien complète la vision plus traditionnelle où, pour un grand nombre d'intervenants, le territoire n'est qu'un lieu physique qui permet de réaliser les activités de production et de consommation privées, publiques et communautaires. Le territoire est alors perçu uniquement dans son aspect physique parce que toute activité est localisée quelque part (Ratti, 1988).

L'espace de soutien local et régional permet de construire un réseau de relations capables de générer des synergies qui sont importantes pour les organisations ou les systèmes de petite et de moyenne dimension. De façon générale, ces relations sont de type hors-marché et sont à l'origine des effets externes qui jouent un rôle clé dans la dynamique du développement socio-économique. En effet, elles sont reliées à trois déterminants majeurs du développement, soit la production du capital relationnel (capital social), du capital informationnel et du capital organisationnel. Elles constituent également une contribution importante à la solution de l'opposition entre la «logique fonctionnelle (sectorielle)» et la «logique territoriale», soit entre les espaces de vie des acteurs, c'est-à-dire les espaces fonctionnels et les espaces territoriaux. La spécialisation, la complexité et la globalisation des espaces fonctionnels poussent les acteurs économiques et sociaux vers un monde d'espaces discontinus, tandis que l'espace territorial, qui accueille les acteurs et leurs activités, n'apparaît que dans une fonction secondaire de support physique. En conséquence, si le territoire n'est pas assimilé à un espace de soutien, la territorialité est une préoccupation d'ordre mineur. Mais est-ce utopique de penser ainsi? L'espace de soutien est-il une vue de l'esprit ou une composante significative de l'aménagement de la prise de décision en vue du développement régional et local? (Decoutère, 1996)

Nous ne pouvons toutefois pas passer sous silence la question des espaces de référence et du découpage du territoire qui est influencée par les caractéristiques des



activités et des opérations des acteurs. Nous nous retrouvons donc en présence d'un large éventail d'espaces de référence dont les critères de sélection reposent sur des considérations fortement sectorielles. Ainsi, le dégagement d'une perspective territoriale commune aux intervenants n'est pas spontané ni automatique, ni même assuré. Ce constat convient aussi bien aux territoires métropolitains (fortement urbanisés) qu'aux territoires à faible densité de population dispersée. Ici, l'idée d'espace de soutien nous aide à neutraliser, à tout le moins en partie, la difficulté de traiter de manière systématique les phénomènes d'interdépendance, quand nous optons pour une approche qui se soucie de présenter une vision interorganisationnelle et intersectorielle. La culture et les valeurs partagées des intervenants favorisent alors l'intégration des choix et des actions. Le territoire est, en conséquence, un cadre d'intégration et d'harmonisation, d'où l'intérêt d'une organisation territoriale solide à tous les niveaux. D'ailleurs, une organisation territoriale efficace aux niveaux national, régional ou supralocal et local ne peut que soutenir les actions sur le plan international. Tout compte fait, l'idée d'espace de soutien est importante en tant que fondement d'une organisation territoriale capable de relever les défis du développement contemporain.

### **L'organisation territoriale et la gestion intégrée du développement territorial**

Une organisation articulée des niveaux de territoire permet une application des propositions du modèle de gestion ou de management contemporain afin de faire face dans de meilleures conditions aux défis auxquels nous sommes confrontés. Elle nous aide à assurer l'arrimage entre les niveaux régional et local, d'une part, et à privilégier une approche stratégique et intégrée que nous assimilons à une gestion écologique du développement, d'autre part.

#### **L'arrimage des niveaux local et supralocal («régional»)**

Une organisation territoriale implique l'aménagement de relations étroites entre les niveaux régional et local. En effet, il y a des activités qui se réalisent dans de meilleures conditions au niveau local. Par contre, il y en a d'autres qui se gèrent plus efficacement sur une base régionale. Une organisation territoriale efficace sur le plan local favorise l'articulation des relations d'interdépendance entre les diverses organisations locales et le dégagement d'un surplus. Le système local peut utiliser son surplus à des fins de soutien du système régional qui organise les activités de développement au niveau régional. En contrepartie, le niveau local reçoit une contribution du niveau régional qui renforce les capacités locales et soutient le renouvellement des ressources et des activités. Les avantages et les conséquences d'un apport au niveau régional sont par la suite internalisés et intégrés au niveau local.

En ce qui a trait au niveau régional ou supralocal, il constitue le fondement de la mise en relation des systèmes locaux au moyen de réseaux interorganisationnels et intersectoriels. C'est le lieu de la mise en commun des compétences et des capacités

diversifiées pour aménager un processus d'apprentissage et d'expérimentation dans le cadre du réseautage, en vue de créer une synergie favorable au développement et à l'échange de connaissances à travers des activités de développement, sources de renouvellement et de relance des activités productives courantes. Le niveau régional constitue un cadre qui est susceptible de favoriser la coordination et l'intégration des interventions dans un contexte qui assure la promotion de l'idée de la collaboration innovatrice. Il assure l'articulation et l'intégration d'une approche par le haut et d'une approche par le bas dans une perspective de décentralisation ou de déconcentration.

L'articulation de ces deux niveaux de territoires est mise en évidence dans un cadre de réflexion et d'action qui tient compte de l'aménagement des relations des individus, des groupes et des organisations avec leur milieu d'intervention et de vie. Le modèle proposé intègre le rôle clé de l'organisation collective de la mise en valeur des ressources et des capacités des collectivités territoriales. Toutefois, cette organisation collective ne peut ignorer les contraintes de la disponibilité et de l'accessibilité des divers types de ressources (Perrin, 1983).

Les interventions qui sont réalisées le sont au sein d'organisations sectorielles et territoriales. Les premières découlent de la division du travail, de l'utilisation du capital technologique et matériel (physique) et de la spécialisation. Les secondes constituent l'espace de soutien et le lieu de déploiement de la création de connaissances et de l'échange d'information. Elles constituent des centres de concertation et de décision qui gèrent les phénomènes d'interdépendance et les relations interorganisationnelles et intersectorielles, pour fins de rendement économique et social en termes d'amélioration des conditions de vie.

### **Les défis de la cohabitation de l'organisation sectorielle et de l'organisation territoriale**

Ces deux types d'organisations ont des préoccupations différentes mais complémentaires. Elles ne peuvent pas fonctionner isolément. En conséquence, le défi de la gestion du développement est de s'assurer de la coexistence des formes d'organisations dans des conditions satisfaisantes. Les organisations territoriales contribuent à la réalisation d'arbitrages que nécessitent les conflits d'usage qui découlent de la rareté relative des ressources face à des besoins toujours illimités. Les transformations des dernières décennies ont modifié les niveaux d'organisation de la production et des échanges marchands et non marchands. Elles se sont produites dans le cadre d'une dynamique des relations entre les intervenants qui provoque des tensions à cause de la diversité des intérêts et des perspectives. Les solutions à ces tensions passent par les actions d'organisations territoriales fonctionnant en réseaux pour une amélioration de l'encadrement de la gestion collective qui est nécessaire pour la réduction ou la prévention des déséquilibres associés aux déséconomies et aux effets externes (Peters, 1995; Alexander, 1995).

L'articulation des niveaux de territorialité et la prise en compte des interdépendances de manière systématique sont réalisées à l'aide de la gestion intégrée et stratégique (écologique) du développement territorial. Le modèle repose sur la prise en compte de la relation entre les organisations sectorielles et territoriales condamnées à coexister ensemble, des perspectives et des dimensions de la dynamique développementale et de la gestion individualisée et collective de l'intégration de l'écologie physique et de l'écologie humaine (Gagné, 1996):

- la relation entre les organisations sectorielles et territoriales: les organisations sectorielles traduisent la division du travail et la spécialisation dans la foulée de la complexification des activités; les activités spécialisées, dont la gestion organisationnelle et sectorielle, entraînent des tensions et des déséquilibres; les organisations territoriales visent à considérer les aspects interorganisationnels et intersectoriels pour assurer la cohérence des opérations des intervenants;
- les perspectives de la dynamique environnementale: aux micro et macroperspectives traditionnelles est ajoutée la mésoperspective; la microperspective est axée sur les unités de base de création de valeur et de richesse, et a tendance à simplifier et à isoler les opérations en ignorant la complexité de l'environnement et en privilégiant une vision mécanique et statique de leur fonctionnement; la macroperspective traite de questions globales qui deviennent complexes, d'où le souci de simplification se traduisant dans l'agrégation pour mieux maîtriser les phénomènes à l'aide d'une mécanique de flux agrégés; la mésoperspective permet une approche plus intégrée, donc une approche plus écologique découlant de la vision interorganisationnelle et intersectorielle, en vue de mieux appréhender l'impact du comportement des acteurs sur la transformation de l'environnement; la mésoperspective nous situe à un niveau ou à une échelle intermédiaire qui est plus facilement gérable;
- les dimensions de la dynamique développementale font référence aux considérations technico-économiques et socio-politiques qui sont intégrées et non traitées en parallèle: la dimension technico-économique se préoccupe d'innovation et d'adaptation, compte tenu des critères d'économie, d'efficacité, de coût d'opportunité et d'avantages comparatifs (compétitifs); la dimension socio-économique est associée aux préoccupations relatives aux valeurs, à la culture, aux intérêts particuliers et collectifs, aux divergences de points de vue, d'attentes et de priorités qui débouchent sur la négociation, le marchandage, la constitution de coalitions, les arbitrages, les relations de pouvoir et les phénomènes de gouvernance; elle nous sensibilise aux phénomènes de transition et de compensation;
- la gestion individuelle et collective: la gestion individuelle concerne la gestion organisationnelle ou la gestion individualisée des centres de création

- de valeurs et de richesse, ainsi que la gestion sectorielle en vertu de laquelle les organisations ont une vision limitée de leur environnement en mettant l'accent sur leur environnement immédiat au détriment de leur environnement général et plus lointain; la gestion individualisée est source de tensions, voire même de conflits et de déséquilibres économiques, sociaux, politiques (fonctionnement de la vie démocratique) et environnementaux; elle est source de fractionnement et de cloisonnement qui débouche sur un fonctionnement «en piquets de clôture»; la gestion collective permet d'introduire un supplément d'organisation dans la gestion sociétale pour corriger les lacunes de la gestion individuelle en prévoyant les modalités d'une gestion interorganisationnelle et intersectorielle à travers le développement de réseaux formels et informels de durée variable pour répondre aux besoins de cohérence et de coordination; c'est grâce à elle que nous pouvons gérer les externalités favorables et défavorables, et la mise en commun des capacités pour profiter de l'effet de synergie.
- l'intégration de l'écologie physique et de l'écologie humaine: elle est une composante majeure de la gestion intégrée du développement territorial et du modèle de la gestion écologique du développement, car elle fournit le cadre de regroupement et de mise en commun des potentialités, ainsi que de prise en compte des contraintes, en vue d'assurer la survie et le développement de la communauté et de ses composantes; cette intégration assure la pérennité, la conservation, la restauration et le renouvellement des diverses formes de ressources, de capital et de moyens d'action en sensibilisant à une vision rétrospective et prospective, et à la situation présente ou actuelle; elle assure une vision élargie du cadre de vie et du milieu de travail, et de l'aménagement des relations avec l'environnement dans un contexte où les intervenants ont la capacité de transformer leur milieu; le souci de la conservation du fondement écologique du système territorial incite à la prise en compte de la dimension temporelle qui se traduit dans l'examen des effets à court, moyen et long termes des choix; l'écologie physique se préoccupe des ressources renouvelables et non renouvelables; l'écologie humaine s'intéresse aux questions relatives à l'insertion des individus dans la société et à leurs relations avec le milieu physique.

\* \* \*

La gouvernance contemporaine implique une adaptation des valeurs dominantes et un ajustement des priorités en vue d'améliorer les chances d'une gestion plus efficace des problèmes de la société et des opportunités ou occasions intéressantes qui se présentent. En somme, il y a lieu de s'interroger et de remettre en cause notre pensée et notre idéologie pour nous assurer de leur compatibilité avec les ambitions et les

exigences de la gouvernance susceptible de nous aider à gérer les enjeux et les défis actuels et anticipés à relever à court, moyen et long termes.

L'état d'esprit et les processus reliés à la gouvernance doivent être soutenus par l'utilisation d'outils de réflexion, de discussion, de décision et de réalisation. Il faut plus que des leaders charismatiques, des héros du développement et des vedettes des sphères économiques et socio-politiques. La mobilisation et l'engagement de toutes les forces vives du milieu sont une exigence. Ainsi, dans le cadre d'une gouvernance territoriale ou territorialisée, il est tout à fait pertinent de penser à l'élaboration et à l'utilisation d'outils tels que les politiques territoriales (régionales et locales) pour aller au-delà des considérations purement sectorielles fragmentées et cloisonnées, le budget territorial, le tableau ou la matrice des effets d'interventions sur une base inter ou multisectorielle, l'observatoire régional et local pour fins de veille stratégique en vue de la production et de l'intégration de l'information. Ces outils constituent des sources de soutien à l'harmonisation des fondements du modèle de gouvernance et de développement, des stratégies et des programmes d'intervention, des modalités de mise en œuvre et de suivi des réalisations et des résultats, ainsi que de support à la mobilisation, à l'implication et à l'engagement des porteurs d'enjeux.

Dans le contexte actuel et compte tenu des transformations de la société, l'organisation territoriale et son articulation autour des niveaux national, régional ou intermédiaire (supralocal) et local constitue une pièce maîtresse d'une stratégie globale et intégrée de développement et d'adaptation au changement en vue de créer un espace de soutien pour mieux encadrer le renforcement de la vie démocratique. Le fondement et l'objet de la gouvernance, la perception des relations avec les citoyens et leur insertion de manière plus systématique dans le processus de prise de décision et de gestion prennent une nouvelle signification. Il en résulte une recherche de nouvelles manières de faire dans une démarche plus dynamique et innovatrice en vue de réinventer en quelque sorte le modèle de gouvernance qui débouche sur de nouvelles formes d'organisations qui nous incitent à imaginer de nouvelles structures et des modalités de fonctionnement compatibles avec une philosophie de gestion axée sur la gestion de l'horizontalité pour un développement durable, soutenable et viable, tant dans les zones urbanisées que dans les territoires en difficulté et à faible densité de population.

### **Bibliographie**

- ALEXANDER, E. R. (1995). *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*. London, Gordon and Breach Publishers.
- ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES. (2001). *Qui gouverne l'économie mondiale*. Hors-série, no 47, 1<sup>er</sup> trimestre. Pages 4 à 17.
- AUCOIN, Peter. (1995). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montréal, Institut de recherche en politiques publiques (IRPP). Chapitre 7.
- AUCOIN, Peter et Donald J. SAVOIE. (1998). *Gestion du changement stratégique*. Centre canadien de gestion.

- CONSEIL DU TRÉSOR. (1999). *Pour de meilleurs services aux citoyens: un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique*. Québec.
- DECOUTÈRE, Stéphane et al. (1996). *Le management territorial*. Presses polytechniques et universitaires romandes. Présentation, ch. 1, 2, 3, 6, 7, 10 et synthèse.
- GAGNÉ, André. (1996). «L'organisation territoriale et la gestion du développement régional» dans *Le Québec des régions: vers quel développement?* sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski, GRIDEQ-GRIR. Pages 425 à 443.
- HALAL, William, E. (1996). *The New Management*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers inc.
- HESSSELBEIN, Frances, Marshall GOLDSMITH et Iain SOMERVILLE. (1999). *Leading Beyond the Walls*. Sans Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- HESSSELBEIN, Frances et al. (1998). *The Community of the Future*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- MULLER, Pierre. (1994). *Les politiques publiques*. Paris, Presses Universitaires de France, Que Sais-je?, no 2534.
- OSBORNE, David et Ted GAEBLER. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company inc.
- OSTROFF, Frank. (1999). *The Horizontal Organization*. New York, Oxford University Press.
- OUCHI, William. (1985). *M: un nouvel esprit d'entreprise*. Paris, InterÉditions.
- PAUL, Samuel. (1988). *La gestion stratégique des programmes de développement*. Genève, Organisation internationale du travail.
- PERRIN, J. C. (1983). «Économie spatiale et méso-analyse» dans *Espace et localisation* sous la direction de Jean H. P. Paelinck et Alain Sallez. Paris, Economica. Pages 201 à 230.
- PETERS, B. Guy et Donald J. SAVOIE, éd. (1998). *Réformer le secteur public: où en sommes-nous?* Centre canadien de gestion et Les Presses de l'Université Laval.
- PETERS, B. Guy. (1998). *La gestion d'un gouvernement horizontal: l'aspect politique de la coordination*. Ottawa, Centre canadien de gestion. 69 p.
- RATTI, Remigio. (1989). «Gérer ses relations avec l'extérieur: politique régionale et identité» dans *Commission nationale suisse pour l'UNESCO*. Berne, Colloque européen sur la «Dynamique locale et sa gestion», Lausanne, 10-11 octobre 1988.

# **Notes pour la présentation de Jean-Pierre Adam**

## **Président du Conseil régional de développement de la Mauricie**

Je ne suis ni un praticien chevronné ni un expert en matière de développement régional. Je ne suis somme toute qu'un acteur au sein d'un organisme qui tente de favoriser le développement d'une région du Québec, la Mauricie, et ce depuis plus de cinq ans. Au cours de cette période, il m'a également été donné de présider pendant deux ans l'Association des régions du Québec qui regroupe les Conseils régionaux de concertation et de développement (CRCO) de toutes les régions du Québec.

Je vais profiter de cette occasion pour vous faire part de quelques réflexions que m'inspire le thème de ce symposium: Territoire, citoyenneté, gouvernance. Il se peut que je dise des énormités ou encore des lieux communs. Je m'en excuse à l'avance et demande toute votre indulgence.

### **Territoire**

Le développement des territoires du Québec est soumis à de multiples pressions qui ont souvent un impact considérable sur l'état de ces territoires:

- pression géographique, par exemple par le biais des fusions municipales et du découpage de certains territoires qui accentuent la polarisation urbaine-rurale;
- pression démographique qui définit à la fois des territoires de concentration et d'autres d'exode;
- pression sociale et culturelle qui provoque l'exclusion de nombreux citoyens de la vie citoyenne elle-même, créant en quelque sorte des acteurs et des spectateurs au sein de nos sociétés;
- pression économique qui agrandit sans cesse le fossé séparant les pauvres des riches, qui éloigne des citoyens de certains territoires les services de proximité privés et publics, et enfin qui désavantage les régions dites «ressources» dans un contexte de diversification et d'économie du savoir.

Et ces pressions s'exercent sur les territoires non seulement à l'intérieur de la dynamique québécoise mais bien dans une situation de mondialisation dans laquelle le Québec lui-même n'est en quelque sorte qu'un village.

### **Citoyenneté**

La citoyenneté doit de plus en plus se définir de façon non limitée au paradigme électoral.

Les collectivités doivent se définir des modes de prise en charge pluriels qui ne sont pas confinés aux contours des diverses administrations ou structures officielles.

On constate généralement un manque cruel d'éducation à la citoyenneté, et ce notamment dans le réseau scolaire.

L'obligation de participer doit s'accompagner des moyens de le faire, ce qui ramène en quelque sorte à l'exclusion dont plusieurs sont frappés et qui les empêche justement de participer.

L'espace social se réduit de plus en plus à l'espace individuel et à la dimension économique de la vie en société. Cela éloigne de la construction de ce que certains appellent le «capital social» qui est infiniment précieux pour le développement des collectivités.

## **Gouvernance**

On observe ce qui me semble être une certaine limite au rôle que peut jouer la démocratie représentative dans la gouverne des collectivités.

Il y a lieu de trouver de nouvelles formes de gouverne qui permettent une participation plus large et plus soutenue des collectivités à leur développement, et ces formes de gouvernance devraient épouser les contours des collectivités dans lesquelles elles prennent forme plutôt que de répondre aux diktats de l'homogénéité.

La recherche de tels moyens se heurte à la centralisation que les bureaucrates ont érigée comme une quasi-religion. Par exemple, lorsqu'une région passe une entente dite «spécifique» avec le gouvernement du Québec, on essaie souvent de généraliser cette entente aux autres.

Sous un autre angle de vue, il faut également avoir le courage de dénoncer l'existence d'un nombre encore trop élevé d'organismes qui se font concurrence au niveau du développement des territoires. Si cela est vrai des divers ordres de gouvernement, il l'est également de leurs «créatures».

Voilà les quelques réflexions que je voulais vous communiquer.



## **Thème 2: Territoire, citoyenneté et gouvernance**

### **Compte rendu des ateliers et de la plénière\***

#### **Atelier A:**

Trois thèmes ont été abordés: la citoyenneté active, la gouvernance comme cadre d'organisation territoriale et les enjeux, les défis, les obstacles liés aux deux premiers thèmes.

Y a-t-il aujourd'hui de la place pour l'expression d'une citoyenneté active dans le système éducatif en particulier? Car les conditions d'exercice de la citoyenneté sur le terrain semblent parfois assez difficiles et peu favorables. Citoyenneté du monde? Citoyenneté régionale ou nationale? L'école et la localité devraient être des lieux privilégiés pour l'expression de la citoyenneté, associée au sentiment d'appartenance. Aujourd'hui, la jeunesse semble avoir peu de croyances ou de références, bien que l'on lui reconnaisse une capacité réelle de mobilisation et d'action (ex. le Sommet de la jeunesse). Les municipalités et les MRC sont fortement réglementées et elles obéissent aux orientations du gouvernement central. Dans ces conditions, on s'étonne peu du faible exercice de la citoyenneté qui touche toutes les générations. Il est difficile d'être un citoyen actif si l'on se sent déposséder de son territoire. Les mobilisations citoyennes s'effectuent le plus souvent en réaction et le vrai défi consiste à canaliser ces potentiels mobilisateurs autour de projets.

Les superpositions territoriales et la mouvance des frontières territoriales ne facilitent pas la gouvernance et le sentiment d'appartenance. De multiples cadres de gouvernance s'enchevêtrent et sont parfois difficiles à harmoniser. Avoir une vision intégrée du développement territorial favoriserait la gouvernance qui implique le respect de l'identité de chaque entité. Il faut appliquer le principe de la subsidiarité avec de réelles marges d'autonomie et d'action des instances locales et régionales. Il faut s'assurer que chaque région se dote d'un cadre d'action commun. Exercer une bonne gouvernance, c'est aussi pouvoir sortir des cadres organisationnels établis.

Quant aux enjeux, défis et obstacles, on observe de sérieuses confrontations entre la logique sectorielle de l'État et la logique territoriale. Il y a un manque de reconnaissance réelle des territoires au niveau des instances gouvernementales. Les normes étatiques contraignent trop l'action et l'autonomie. Il faut faire le contre-poids du sectoriel et faire émerger des contre-pouvoirs locaux et régionaux qui devront unir le plus grand nombre d'acteurs possible.

---

\* La transcription des bandes sonores a été faite par Charline CARON et les textes ont par la suite été réécrits par Jean LARRIVÉE.

## **Atelier B:**

Du côté de la citoyenneté, ce sont souvent les mêmes personnes qui participent et investissent les différentes instances et les lieux de concertation. La majorité des citoyens ne participent pas. Cela peut favoriser une certaine forme de coordination puisque les mêmes individus prennent des décisions à plusieurs niveaux. Mais cela peut être sclérosant, car on risque de mettre de l'avant des solutions similaires et peu variées du fait de la faible représentativité des décideurs. Le manque de participation semble relié au manque de confiance de la majorité de la population en ce qui a trait à la capacité d'intervenir dans les lieux de prise de paroles et de décisions. Il faut mettre l'accent sur l'éducation et la formation pour favoriser la citoyenneté active. Il faut que les gens se sentent outillés pour participer.

On a aussi parlé du concept de gouvernance mixte qui implique les élus, le monde des affaires et la société civile. Est-ce que cela ne dilue pas le côté régulateur du politique? La gouvernance repose sur la question des valeurs et entre autres celle de la confiance: il faut avoir la capacité de travailler ensemble et de sortir des réflexes sectoriels ou des intérêts corporatifs. Il faut s'ouvrir. Pour que la confiance s'établisse, il faut que les gens aient le sentiment d'être écoutés et d'avoir la capacité de changer les choses. Avec la multiplication des lieux d'expression et la mondialisation, les gens sentent qu'ils ne seront pas écoutés, et advenant qu'ils le soient, qui prendra la décision finale dans tel ou tel dossier? L'action locale est-elle vraiment valable? Les décisions risquent de se prendre à un autre niveau. On a aussi fait une distinction entre gouvernance et consultation. La gouvernance, c'est la capacité de décider, d'entreprendre des actions. La consultation, c'est plutôt l'expression des points de vue. Aurait-on tendance à multiplier les lieux de consultation, une façon détournée d'éviter ou de retarder de prendre des décisions, de gouverner?

## **Atelier C:**

Le mot confusion est revenu à plusieurs reprises lors de cet atelier. Faut-il apprendre à vivre avec l'état de confusion qui prévaut actuellement? Il est important de ne pas confondre confusion et complexité. Il faut peut-être apprendre à maîtriser la complexité pour résoudre le problème de la confusion. Est-elle voulue et entretenue dans le but de conserver un pouvoir de décision? L'intérêt personnel des acteurs peut ajouter à la complexité et ainsi créer et entretenir la confusion.

Quant à la gouvernance est-elle possible lorsqu'on a une boîte d'outils vide? On décentralise les problèmes, mais on conserve la centralisation des pouvoirs. Les solutions théoriques existent et ne peuvent pas être appliquées sur le terrain parce qu'il y a justement un manque d'outils. Les acteurs de la gouvernance ne risquent-ils pas de prendre la place des élus et ainsi de saper ou démanteler la démocratie? Sommes-nous capables de passer d'une forme de gouvernement à une forme de gouvernance, d'un

leadership de domination à un leadership de responsabilisation et de l'entrepreneurship privé ou individuel à un entrepreneurship de société?

La mondialisation: il est difficile en région d'avoir accès au monde quand on a difficilement accès à sa propre région. On a donné l'exemple d'un billet d'avion Gaspé-Montréal qui coûte plus cher qu'un billet Montréal-Paris.

On a parlé aussi d'égalité et de disparité. Plutôt que d'appliquer le principe de l'égalité, on devrait appliquer le principe d'équité.

Avoir une vision ne suffit pas. Il faut la transformer en projets locaux ou territoriaux et arriver à un projet commun plus global. Il y a une opposition actuellement entre le haut et le bas, entre les élus, l'État, les citoyens et les intellectuels. Les citoyens ont de l'inspiration et des ressources, mais il faut une animation adéquate pour les mobiliser.

On a suggéré de remplacer la notion de territoire par celle du développement global intégré d'un milieu. Certains trouvaient que le mot territoire est un peu froid et qu'il manque de sens. Il faut donner priorité à l'être humain.

## **Commentaires des conférenciers**

### **Jean-Pierre Adam:**

J'ai bien aimé la référence à la confusion. Les gens avec qui nous travaillons se sentent dans un climat de confusion. Nous avons l'impression que rien n'est clair ou balisé. Un des défis serait de remettre de l'ordre pour favoriser une meilleure citoyenneté et la gouvernance territoriale.

### **André Gagné:**

Depuis un certain nombre d'années, nous avons agi sur des processus, des structures, des méthodes et des techniques, mais nous avons peu réfléchi sur notre état d'esprit et les valeurs dominantes derrière nos actions. On souhaiterait une certaine cohérence pour tenter de corriger un peu la confusion et pouvoir envisager des projets d'avenir. La vision est un rêve qui doit se traduire en actions, en stratégies, en programmes sur une base locale ou régionale. Il faut une articulation entre nos intentions et notre cadre d'action. Nous devons changer nos attitudes et nos comportements autant que les structures, les processus et les mécanismes.

## **Période de questions**

### **Un participant:**

On parle de la citoyenneté un peu comme d'une obligation. C'est une vision fonctionnelle. La citoyenneté peut être vue comme un droit auquel se greffent des conditions d'exercice. La pauvreté, la précarité et l'exclusion sont des problèmes à résoudre pour permettre aux gens d'exercer une citoyenneté.

La gouvernance peut être perçue d'une façon structurelle comme une dynamique de gestion des problèmes ou des conséquences des problèmes sociaux plutôt qu'une dynamique politique de régulation.

**Bruno Jean:**

Beaucoup de gens voient la citoyenneté comme étant l'exercice d'une responsabilité; pour d'autres, elle représente un droit. Les entrevues que nous avons menées dans le cadre d'une recherche nous ont révélé une sorte d'incompétence citoyenne. Bien sûr, il faut éduquer les gens à la citoyenneté, mais quel genre d'éducation leur donner? Droits ou responsabilités des citoyens?

**Un participant:**

La difficulté, ce n'est pas l'analphabétisme ou l'alphabétisation d'une partie de la population. Il faut trouver le langage pour être capable de communiquer avec les gens: c'est un préalable.

Il reste encore quelques heures avant la fin de ce symposium. Lorsque nous partirons, allons-nous nous contenter des nouvelles connaissances acquises ou passerons-nous à l'action?

**Jean-Pierre Adam:**

En tant que président d'un conseil régional de concertation et de développement (CRCD), l'action fait partie intégrante de mes fonctions. Je ne partirai pas d'ici avec des connaissances radicalement neuves, mais c'est plutôt un processus continu qui agit en nous et qui facilite nos interventions. La rencontre des gens et l'évocation des expériences finissent toujours par donner des résultats.

**Bruno Jean:**

L'exposé de Guy Massicotte ce matin était très éclairant à ce sujet: les gens d'action sont invités à produire des connaissances avec les gens de réflexion. Et cela se fait de plus en plus, en tout cas à l'Université du Québec.

# **Témoignage d'une présidente d'entreprise en région: Le Groupe Maritime Verreault**

**Denise Verreault  
Présidente**

Avant toute chose, je tiens à remercier les organisateurs de ce symposium de m'avoir invitée à cette tribune prestigieuse. Je considère comme un honneur de pouvoir m'adresser à un auditoire aussi respectable.

Qu'on soit en région ou ailleurs, la problématique demeure la même et vous comprendrez pourquoi dans quelques instants. Je vous ai donc concocté une présentation illustrant à la fois les contraintes liées au développement de l'industrie maritime et son potentiel de développement.

Malheureusement, je dois vous avouer qu'en ce qui concerne l'industrie maritime le Saint-Laurent se présente de plus en plus comme un fleuve d'industries... étrangères. En effet, les gens et les entreprises d'ici qui œuvrent dans le domaine du transport maritime ou de la construction navale se font de plus en plus rares sur les eaux du fleuve et sur ses rives.

En fait, l'industrie maritime de ce pays ressemble à un navire qui prend l'eau de toutes parts et, si rien n'est fait pour colmater les brèches, le vaisseau pourrait sombrer à plus ou moins brève échéance. Heureusement, un navire, ça se répare. J'en sais quelque chose! Mais bien peu de gens connaissent vraiment l'industrie maritime. Je constate quotidiennement que la majorité des gens se font une idée fautive de ce que représentent le transport maritime et l'industrie navale pour notre économie, notre environnement et notre collectivité.

C'est pourquoi j'ai l'intention de vous entretenir de l'industrie maritime sous l'angle du mythe et de la réalité. Avec votre permission, je vais tenter de rétablir certaines vérités oubliées et de corriger certaines perceptions erronées à propos de l'industrie maritime. Je voudrais également mettre en parallèle quelques-uns des avantages inhérents au transport maritime et certaines misères qui lui sont faites. Surtout, je veux essayer de cerner avec vous les raisons pour lesquelles l'industrie maritime canadienne a tant de difficulté à se développer à sa juste mesure.

Mais auparavant, permettez-moi de vous raconter une petite anecdote qui illustre bien l'idée que les gens se font de l'industrie maritime.

Il y a quelque temps, on m'a demandé de prendre la parole dans le cadre d'un colloque qui portait sur l'entrepreneuriat. Au cours du 5 à 7 qui clôturait la journée, un journaliste sans doute bien intentionné m'a demandé de but en blanc: «*Mais qu'est-ce qu'une femme comme vous fait dans cette industrie de dinosaures?*». Sur le coup, je me suis demandé si mon interlocuteur utilisait le terme «*dinosaures*» pour désigner les navires, qu'il considérait comme un mode de transport dépassé, ou bien les entrepreneurs, qui s'entêtent à exercer leurs activités dans ce domaine?

Je ne me souviens plus très bien de ce que j'ai répondu à ce moment-là, mais la question a continué de me trotter dans la tête. Qu'est-ce qui me pousse à lutter pour maintenir une industrie maritime chez nous? Qu'est-ce qui m'incite à faire des pieds et des mains pour redonner à l'industrie maritime la place qui lui revient dans notre économie?

Et ma réponse, aujourd'hui, est celle-ci: si je suis engagée corps et âme dans l'industrie maritime, c'est parce que j'ai hérité d'une vision. Et je cesserai de me battre seulement quand cette vision sera devenue réalité. Cette vision, je l'ai reçue de mon père.

Mon père, le capitaine Borromée Verreault, a œuvré durant toute sa vie dans l'industrie maritime. Originaire de Les Méchins, petit village voisin de Matane, il a fondé Verreault Navigation, une entreprise de dragage qui, petit à petit, a étendu ses activités de la tête des Grands Lacs jusqu'aux Maritimes. C'était en 1956, ce qui veut dire que notre entreprise célèbre cette année son 45<sup>e</sup> anniversaire.

Pour réparer ses équipements de dragage, mon père a bientôt construit un chantier naval à Les Méchins. Afin de rentabiliser ce chantier, il n'a pas tardé à y construire des navires de toutes sortes: remorqueurs, traversiers, navires de pêche... Mais il avait un autre rêve: aménager une cale sèche afin d'être en mesure de construire et de réparer des navires de plus fort tonnage.

En 1958 donc, l'année de ma naissance, mon père déclarait aux médias locaux qu'il avait l'intention de construire une cale sèche à Les Méchins. Eh bien, il lui aura fallu 24 ans avant de concrétiser son rêve. En effet, ce n'est qu'en 1982 que la cale sèche de Les Méchins a accueilli son premier navire, un bâtiment de la Garde côtière. Comme vous le voyez, le capitaine Verreault ne démissionnait pas facilement! Malheureusement, mon père est décédé un mois plus tard. Toutefois, il avait auparavant réalisé l'ambition que je lui ai toujours connue.

Comme dans beaucoup d'entreprises familiales, mon père a initié ses enfants au métier en leur offrant des emplois d'été au sein de l'entreprise. En fait, j'ai commencé par laver la vaisselle à bord des dragueurs de mon père. J'ai d'ailleurs eu quelques discussions houleuses avec lui à ce sujet. Je trouvais qu'il me «partait» un peu bas dans l'organisation. Il me rétorquait que je devais débiter au bas de l'échelle si je voulais un jour accéder au sommet.

Je constate aujourd'hui qu'il avait raison. J'ai vécu durant ces étés des aventures et des expériences que je n'oublierai jamais. Des expériences qui, plus tard, m'ont sans doute été beaucoup plus utiles que de longues années d'études dans le domaine.

Mon père m'emmenait souvent avec lui lors de ses voyages d'affaires en Europe ou ailleurs alors que j'étais adolescente. Je n'avais que 13 ans lorsqu'il m'a traînée avec lui pour la première fois. Il prétendait qu'il voulait me faire voir le monde. Je ne le savais pas encore mais, en fait, j'entreprenais à ses côtés une formation intensive. Au fil des ans, j'ai accompagné mon père dans une foule de rencontres d'affaires et je me suis familiarisée avec un milieu très particulier: celui de l'industrie maritime.

Lorsque mon père est décédé, en 1982, ma mère, ma sœur et moi avons pris la relève en nous partageant les tâches. Pour ma part, je voulais à tout prix m'occuper du chantier. La raison en est bien simple. Quelque temps avant son décès, mon père m'avait dit: «*Tu sais, Denise, un jour la cale sèche va être une vraie mine d'or*». Il y croyait avec tant d'ardeur que j'ai adhéré à son rêve. Alors, quand est venu le temps de nous partager les opérations de l'entreprise, j'ai tout naturellement opté pour le chantier. Cependant, comme nous n'avions aucun contrat en vue, ma première tâche consistait à recruter des clients.

Je me revois encore, armée de mon baccalauréat en sciences de l'éducation, frapper à la porte des armateurs pour leur vendre nos services. Mais mon expérience sur les bateaux m'avait appris à me débrouiller. Encore plus important peut-être, après avoir accompagné mon père pendant toutes ces années, j'évoluais dans ce milieu composé d'armateurs et de loups de mer comme un poisson dans l'eau.

Ma formation sur le tas m'a servi notamment, en 1985, quand nous nous sommes heurtés à un problème de taille. Nous avons réussi à convaincre la société Marine Atlantic de nous confier la réparation d'un de ses navires, même si notre cale sèche n'était pas assez grande pour accueillir le bâtiment en question. Qu'à cela ne tienne: nous allions l'agrandir d'environ 20 mètres.

Le problème, c'est que la cale sèche ne nous appartenait pas. Elle était la propriété du gouvernement du Québec. Or, dans leur grande sagesse, non seulement les fonctionnaires nous ont refusé d'agrandir la cale sèche d'environ 20 mètres, mais ils se sont opposés à ce que nous exécutions l'agrandissement à nos frais. Sans hésiter, nous avons entrepris les travaux, et je me suis chargée personnellement d'aviser les fonctionnaires que personne ne m'empêcherait de faire ce qu'il fallait pour donner du travail aux gens de la région.

Au cours des années qui ont suivi, nous avons répété le même scénario trois autres fois, jusqu'à ce que le gouvernement nous propose d'acquérir la cale sèche en novembre 1997.

Entre-temps, en 1989, après les retraits successifs de ma mère et de ma sœur, mon mari et moi étions devenus les propriétaires exclusifs de l'entreprise.

Aujourd'hui, le Groupe Maritime Verreault s'est départi de la division de dragage pour se concentrer sur la construction, la conversion et la réparation de navires. Ses 500 employés sont répartis entre deux filiales, qui visent des marchés très différents, tant par la nature des travaux que par la clientèle et la compétition.

D'une part, Verreault Navigation qui se spécialise dans la réparation de navires canadiens et étrangers, dont la longueur peut atteindre 240 mètres, soit environ 800 pieds. Chaque année, nous réparons environ 35 navires de toutes sortes: des pétroliers, des traversiers, des cargos, des navires de croisière et des lacquiers.

Et, d'autre part, Chantiers Verreault, qui se consacre à la construction et à la conversion de navires. Dans ce dernier domaine, nous effectuons des projets clés en main soit sur un navire appartenant à un armateur, soit sur un navire dont nous nous portons acquéreurs et que nous revendons ou que nous louons après l'avoir transformé. Voici quelques exemples:

Le *Contessa I* est un ancien traversier de Marine Atlantique acheté par des intérêts américains qui souhaitaient en faire un casino flottant basé à West Palm Beach. Nous avons effectué tous les travaux de décoration et de transformation du *Contessa I*.

Par ailleurs, pour le compte du Cirque du Soleil, nous avons transformé 34 conteneurs standard en billetterie, en bureaux, en toilettes, en cuisine, en loges... bref, tous les locaux nécessaires à une représentation. Ces conteneurs seront utilisés comme base pour le chapiteau du Cirque tout au long de sa tournée Asie-Pacifique qui doit se déplacer dans huit pays sur une période dix ans. En nous confiant ce travail, le Cirque du Soleil gagnait sur deux plans. D'une part, compte tenu que tous les déplacements se feront par bateau, des conteneurs aménagés constituent une solution simple et efficace. D'autre part, puisque les conteneurs ont été modifiés selon des standards maritimes, ils ont pu être certifiés par une compagnie de classification telle que Lloyds of London et être assurés à moindre coût.

Le *Polar Star*, un ancien brise-glace de la Garde côtière suédoise acheté par un armateur norvégien, a subi à notre chantier une transformation qui a duré six mois. La transformation a requis l'ajout de trois ponts supplémentaires à l'arrière du navire, y compris la tuyauterie, l'électricité, la ventilation, le chauffage, la décoration et tout le reste. Le navire effectue depuis juin 2001 des croisières d'aventure aux pôles: l'été dans l'Arctique et l'hiver dans l'Antarctique. Il peut accommoder 90 passagers et 75 membres d'équipage.

Et finalement, le *Nindawayma* que nous avons acquis en raison de son excellent potentiel de conversion. Nous avons procédé aux études de faisabilité pour en faire un navire de croisière et nous avons préparé les plans et maquettes. Le bateau sera vendu transformé.

À l'heure actuelle, le marché de la conversion offre sans doute les meilleures perspectives d'avenir pour les chantiers canadiens. Quant au marché de la construction, il est en veilleuse, mais il n'attend qu'un geste du gouvernement fédéral pour prendre son envol.



Et c'est là précisément que le bât blesse: notre gouvernement ne croit pas à la nécessité de légiférer ou d'adopter quelque mesure que ce soit pour soutenir l'industrie maritime canadienne. Je pense que, si le gouvernement canadien laisse ainsi dériver notre industrie maritime nationale, c'est parce qu'il prête foi à un certain nombre de mythes entourant le domaine maritime, des mythes qui n'ont rien à voir avec la réalité.

### **Mythe numéro un: le transport maritime coûte cher.**

Laissez-moi vous poser une question: avec cinq litres de carburant, sur quelle distance peut-on transporter une tonne de marchandise? Eh bien, tout dépend du mode de transport. La même quantité de carburant permettra à cette marchandise de franchir une distance 83 fois plus grande en bateau qu'en avion. Prenons les choses par un autre bout, voulez-vous? Un lacquier — vous savez, ce genre de navire qui effectue le transport en vrac entre les Grands Lacs et la haute mer — un lacquier, donc, peut transporter d'un coup 25 000 tonnes de céréales, c'est-à-dire autant que 500 wagons ferroviaires de 50 tonnes, ou autant que 833 camions de 30 tonnes. Malgré ces chiffres éloquentes, les entreprises canadiennes délaissent le transport maritime au profit du transport routier, ferroviaire ou aérien.

Cette triste réalité est en partie attribuable à une vision à court terme. Même les expéditeurs pour qui le transport représente la pierre angulaire de leur entreprise ont une perception plutôt simpliste du transport et ne se soucient que d'obtenir le meilleur prix à court terme. Cela entraîne en fait, pour tout le monde, des coûts supplémentaires à long terme, qui souvent ne sont pas visibles à première vue. Je vous signale, en passant, qu'une étude allemande a calculé que le coût social du transport ferroviaire est six fois plus élevé que celui du transport fluvial, tandis que le transport routier multiplie ce coût par 20.

### **Mythe numéro deux: le transport maritime n'est pas sécuritaire.**

Tout le monde a présent à l'esprit des images de marée noire. Devant l'ampleur des catastrophes, on oublie souvent que la responsabilité de ces incidents déplorables n'incombe pas en soi au bâtiment impliqué, mais plutôt à la négligence humaine. Un exemple: nous nous souvenons tous du nom de l'Exxon Valdez, mais qui se souvient du nom de son capitaine, dont la conduite irresponsable a donné lieu à cet accident écologique majeur?

Par ailleurs, il est démontré que des techniques de construction appropriées, comme l'installation d'une double coque, permettent effectivement d'éviter de tels incidents. Je vous signale que l'installation d'une double coque sera d'ailleurs obligatoire pour les navires canadiens à compter de 2004.

D'un autre côté, lorsqu'un avion de la société Value-Jet s'est écrasé il y a deux ou trois ans dans les Everglades tuant plus de 100 personnes et déversant des milliers de litres de carburant dans un écosystème hautement vulnérable, a-t-on entendu quelqu'un réclamer l'abandon du transport aérien? Qui d'entre nous a cessé de voyager en avion à la suite de cet incident? Six mois plus tard, la compagnie Value-Jet reprenait ses activités, sans plus.

Et pendant que les accidents ferroviaires se font de plus en plus fréquents, l'Ultratrain transporte, chaque jour, environ 4000 tonnes de gazoline et de diesel entre Montréal et Québec. Un train qui traverse villes et villages. Pourtant, il y a cinq ans, Ultramar avait affrété à temps (ou, si vous préférez, elle avait retenu en *time-charter*) trois navires allemands à double coque pour transporter ses produits.

Fait à noter à propos de ces navires: ils ont été construits grâce à un système de financement ingénieux mis en place par l'État allemand. Surnommé KG pour *Kommanditgesellschaft*, c'est-à-dire «société en commandite», le système en question a permis à l'Allemagne de s'emparer de près de 65% du marché mondial de la construction navale.

En résumé, tout le monde dit que le marché canadien ne peut pas supporter des navires neufs et, au même moment, Ultramar affrète à temps trois navires allemands flamboyants neufs. La morale de cette histoire: le marché canadien est effectivement capable de supporter des navires neufs... dans la mesure où les conditions propices sont réunies.

### **Mythe numéro trois: le transport maritime constitue une importante source de pollution.**

Disons d'abord que, chaque année, les sources naturelles déversent dans les océans environ 180 millions de tonnes de pétrole, à comparer aux 3,2 millions de tonnes déversées à la suite d'accidents de transport.

J'aimerais également citer un extrait du rapport 1999-2000 de l'Association des armateurs canadiens:

*Le transport maritime remporte la palme pour ce qui est de la performance environnementale. En 1997, le trafic de marchandises maritimes intérieures ne comptait que pour 0,2% des émissions de gaz à effet de serre au Canada, comparativement à 3,9% pour le trafic-marchandises ferroviaire et à 27,2% pour le transport par camion.*

Contrairement à la croyance populaire, les navires ne sont pas des monstres d'acier qui polluent les eaux limpides de nos cours d'eau et de nos océans. Il faut replacer les choses dans une perspective plus juste.

Mais la meilleure, c'est celle-ci. Alors que plusieurs municipalités riveraines rejettent leurs eaux usées dans le fleuve sans aucune forme de traitement, tous les navires canadiens doivent obligatoirement être munis de systèmes de traitement d'eaux usées! Ce phénomène reflète assez bien le manque de jugement et les préjugés qui affectent l'industrie maritime au Canada.

Selon moi, la plus grande difficulté à laquelle se heurte l'industrie maritime canadienne est le désengagement de l'État. Comprenez-moi bien: je crois en la nécessité d'un secteur privé fort et autonome. Toutefois, je suis consternée par le fait que le Canada est l'un des rares pays industrialisés qui ne soutiennent pas financièrement leur industrie maritime.

Pire encore, contrairement à la plupart des pays industrialisés, le Canada ne dispose pas de sa propre flotte marchande hauturière. Sa capacité de transport maritime par habitant est la plus faible de tous les pays de l'OCDE.

Imaginez: notre pays, qui est l'un des plus grands utilisateurs de transport maritime per capita au monde, dépend de façon dramatique de la marine marchande étrangère pour transporter près de 100% de ses importations et de ses exportations.

Qui d'entre vous sait qu'il transite chaque année environ 7000 navires étrangers sur le fleuve Saint-Laurent? Toute cette circulation de marchandises, vitale pour notre économie, se fait sur des navires étrangers, construits à l'étranger par des étrangers et naviguant avec des équipages étrangers. Le Canada ne retire absolument aucune retombée économique de l'ensemble de cette activité.

La conséquence de tout cela est évidente. Alors que nous sommes tous en extase devant le processus de mondialisation auquel nous participons, la concurrence étrangère occupe tranquillement — et sans aucune résistance de notre part — la quasi-totalité de notre espace commercial en matière de transport maritime.

Car il faut dire que nos compétiteurs, eux, viennent des quatre coins du monde pour naviguer sur nos eaux, pour transporter nos marchandises ou pour offrir les services de leurs chantiers navals.

Pendant ce temps, notre gouvernement continue d'affirmer par son attitude et ses actes que l'industrie maritime canadienne n'offre pas un potentiel de développement économique intéressant. Pourquoi alors les étrangers sont-ils tous rendus chez nous? On peut m'accuser d'être xénophobe ou de prêcher pour ma paroisse, mais je crois sincèrement qu'une nation qui ne dispose pas de sa propre flotte marchande manque dangereusement de respect envers elle-même.

Permettez-moi d'ouvrir une parenthèse pour préciser que, sur ce point, la position du Canada est aux antipodes de celle des États-Unis. En effet, lors de la mise en place de l'ALÉNA, le Canada a accepté de supprimer tous les frais de douane à l'importation de navires américains au Canada pendant que les Américains ont conservé leur *Jones Act*. En vertu de cette mesure protectionniste, tous les navires battant pavillon américain doivent être construits aux États-Unis, être opérés par des Américains et avoir à leur bord des équipages américains. Les Américains peuvent

donc construire chez eux et exporter au Canada autant de navires qu'ils le veulent, alors que le marché américain est totalement fermé aux chantiers canadiens!

Je pourrais également vous parler du Danemark. Comme on le sait, la population de ce petit pays scandinave est à peu de choses près équivalente à celle du Québec. En revanche, sa flotte marchande compte plus de 700 navires, comparativement à environ une trentaine pour celle du Québec.

Ces navires sont évidemment construits au Danemark par des Danois, gérés au Danemark par des Danois, etc. Résultat: l'édition de décembre 1998 du magazine *Marine Log* rapporte que l'instauration d'une telle politique a rapporté au Danemark des revenus supplémentaires de près de 6 milliards de dollars en 10 ans!

À noter que ce sont habituellement des navires danois que le gouvernement canadien emploie pour le transport de l'équipement lourd et du matériel des Forces armées canadiennes.

Non content de briller par l'absence de politique maritime, le gouvernement canadien juge bon de se montrer particulièrement exigeant envers ses propres armateurs en leur imposant des contraintes qu'on ne retrouve pas dans d'autres secteurs d'activité ou dans d'autres pays. Par exemple, les navires canadiens doivent maintenant défrayer les coûts du déglçage et des aides à la navigation. En outre, depuis trois ans, les utilisateurs de la voie maritime doivent assumer 100% des coûts du dragage du Saint-Laurent. C'est comme si on demandait aux camionneurs de payer pour faire ouvrir les chemins l'hiver! Le gouvernement fédéral présente donc aux armateurs canadiens une facture annuelle supplémentaire de 33 millions de dollars. Mais, ce qui est consternant, c'est que les sommes perçues auprès des armateurs dépassent les coûts réels de dragage...

Il est facile de comprendre pourquoi les armateurs canadiens ne peuvent pas soutenir la concurrence engendrée par les navires arborant des pavillons de complaisance. Ces derniers jouissent d'une réglementation beaucoup moins sévère que la réglementation canadienne et emploient des équipages philippins, indiens ou autres à une fraction du coût d'un équipage canadien. Sans compter qu'ils ne sont pas soumis aux normes de sécurité en matière d'environnement. Et dire que ce sont principalement ces navires qui effectuent les importations et les exportations du Canada!

Rappelons-nous un instant l'opération humanitaire organisée il y a quelques années pour venir en aide à la Somalie. Tout le monde se souvient que le Canada a fait parvenir des denrées alimentaires et du matériel médical à ce pays d'Afrique. Pas un seul gramme de toute la marchandise expédiée n'a été transporté sur un navire canadien! La raison invoquée par le gouvernement pour expliquer cette aberration? Le gouvernement doit payer une surprime d'assurance lorsque des marchandises sont transportées sur des navires de plus de 15 ans et, selon la politique d'achat du gouvernement, celui-ci est tenu d'opter pour le prix le plus bas. La réalité? Un navire canadien de 20 ans est en bien meilleure condition qu'un navire étranger de 10 ans

arborant un pavillon de complaisance, les navires canadiens étant soumis à la réglementation la plus sévère du monde.

Alors, je vous le demande: Qu'est-ce qu'une femme comme moi fait dans cette industrie de «*dinosaures*»? C'est simple: je ne veux pas, je ne peux pas me résigner à baisser les bras et à admettre que le bon sens n'aura pas le dernier mot. À mon avis, ce n'est pas le potentiel de développement économique qui manque puisque, si nous prenions en mains notre situation en matière de transport, cela impliquerait la construction et l'opération de notre propre flotte marchande, donc la création de milliers d'emplois.

D'ailleurs, il semble y avoir une lueur au bout du tunnel. Lors du Forum sur l'industrie navale qui s'est tenu à Saint John's Terre-Neuve en octobre 2000, le ministre Brian Tobin s'est engagé à venir en aide à l'industrie maritime et plus particulièrement aux chantiers. Afin d'être en mesure de revitaliser l'industrie, monsieur Tobin a commandé à cette occasion un rapport en vue d'obtenir des recommandations pratiques et raisonnables sur la revitalisation de l'industrie de la construction navale et de la fabrication de produits connexes au Canada. Ce rapport fait état des capacités des chantiers navals au pays, de leurs perspectives d'avenir et des problèmes qui gênent le développement futur de l'industrie. Des consultations ont été tenues à la grandeur du pays et le rapport a finalement vu le jour ce mois-ci. Souhaitons qu'il conduise à brève échéance à des mesures concrètes.

Quoi qu'il en soit, en raison de son vieillissement généralisé, la flotte marchande canadienne doit inévitablement être renouvelée. Il faut ajouter à cela les pressions exercées par une réglementation de plus en plus sévère sur le plan environnemental. De toute évidence, l'industrie maritime recèle un potentiel de développement énorme, et j'ai confiance en la logique du marché.

D'autre part, en dépit des conditions extrêmes qui prévalent, le Groupe Maritime Verreault a réussi à maintenir une position stratégique avantageuse qui lui donne déjà une longueur d'avance dans la perspective d'une revitalisation du marché.

Entre autres, nous avons développé un design permettant aux armateurs de moderniser leurs navires à moindre coût tout en leur apportant des économies opérationnelles importantes. Nous avons également conçu et fait breveter dans 27 pays un système permettant de doubler la coque des pétroliers déjà en service, ce qui nous permet de répondre avantageusement aux besoins du marché de la conversion.

Nous ne sommes pas positionnés comme les moins chers, mais plutôt comme les plus rapides et les plus fiables. Nous offrons le meilleur rapport qualité-prix et notre service à la clientèle dépasse ce qui se fait dans le marché.

Mais, en dernière analyse, si je persiste à prêcher dans le désert, c'est parce que, je vous l'ai dit, j'ai une vision. C'est plus fort que moi. J'ai cette conviction viscérale et inébranlable qu'un jour je verrai le premier navire construit au chantier maritime de Les Méchins prendre la mer en battant fièrement pavillon canadien. J'ai cette certitude absolue qu'il sera suivi par un second, puis un autre et un autre encore.

Rappelez-vous l'effet boule de neige auquel on a assisté il y a 25 ans dans le domaine de l'aérospatiale. Il a suffi de mettre la roue en marche pour que tout un pan de l'économie se développe. Selon moi, au cours des années qui viennent, on devrait voir le même phénomène se produire dans l'industrie maritime canadienne.

Le peu qu'il reste de cette industrie est construit sur le roc. Et, croyez-moi, ceux qui persistent encore ont les reins solides et les dents longues. Une fois redémarrée, l'industrie maritime va tourner à pleine vapeur. Il faudra mettre les bouchées doubles, car les carnets de commande ne tarderont pas à déborder.

Je vous rappelle que la quasi-totalité de la flotte marchande actuelle doit être renouvelée au cours des années qui viennent. Notamment, les navires qui composent la flotte des Grands Lacs sont âgés en moyenne de 27 ans. Si l'on considère exclusivement les lacquiers, la moyenne atteint 30 ans.

Cela représente un marché fabuleux et une occasion exceptionnelle de créer des emplois nombreux et bien rémunérés. Et le Groupe Maritime Verreault a la ferme intention d'occuper la place qui lui revient.

Oui, mon père m'a légué sa vision. J'ai eu la chance de recevoir en héritage un rêve magnifique. Et, comme mon père, je n'ai pas l'intention de démissionner. Ce rêve, j'entends bien le réaliser!

## **Troisième partie**

### **Économie et innovation: le destin des territoires**





# **Une analyse méso-économique des périphéries du Québec**

**Marc-Urbain Proulx**

Bien qu'il illustre très clairement plusieurs dimensions de la réalité, le modèle Centre – Périphérie (et ses variantes) n'arrive pas à saisir convenablement les forces spatiales qui participent à définir la géo-économie contemporaine québécoise. Les divers territoires urbains, ruraux, centraux, périphériques, métropolitains, nordiques qui composent l'espace du Québec nécessitent en conséquence de nouveaux modèles d'analyse. Certains analystes proposent ainsi des perspectives novatrices. Ces contributions pertinentes révèlent des attributs à propos des relations d'échanges économiques (Côté, 1996), de l'inertie spatiale (Tellier, 1996-1998), de l'émergence des banlieues (Collin, 1997), du recentrage spatial de la dynamique économique (Proulx, 1997), du redéploiement industriel hors de Montréal (Polèse et Roy, 1999), du continuum urbain – rural (Bruneau, 2000), du repositionnement spatial de certains pôles traditionnels (Proulx, 2001), de la polarisation de petits centres ruraux (Dugas, 2002). Ce riche débat géo-économique au Québec conduit vers une meilleure compréhension des forces spatiales qui influencent les activités socio-économiques, différemment selon leur localisation.

Ce texte s'inscrit en ce sens. Il propose une lecture méso-économique des cinq régions périphériques du Québec en s'inspirant des modèles proposés par Holland (1976) et par Perrin (1983; 1992). Selon cette perspective méso, il s'agit moins de spatialiser les indicateurs économiques pour caractériser les périphéries et les centres que d'économiciser les divers territoires qui composent l'espace analysé soit le Québec.

Nous déclinons notre analyse en quatre grandes composantes. Il s'agit des acquis périphériques traditionnels, des changements structurels 1975-2000, de la tendance limitée mais bien présente à la diversification de certaines économies périphériques et de la nouvelle division spatiale en cours des activités économiques.

## **Les acquis périphériques traditionnels**

Sur la base des nombreuses analyses effectuées par les historiens régionaux et autres spécialistes des périphéries du Québec, rappelons d'abord dans une synthèse très succincte ce que les régions périphériques ont acquis de déterminants en matière économique.

Bien qu'il existait de petites collectivités reliées à la traite des fourrures, à la pêche, à la coupe du bois d'œuvre et à une agriculture d'autosubsistance, la véritable impulsion économique dans les périphéries fut l'oeuvre de capitaux étrangers venus quérir des ressources naturelles à exploiter. Se sont alors établies des industries dites

motrices reliées à l'extraction et à la première transformation de ces ressources. Quelques centaines de petits centres dispersés en fonction des bassins de ressources se sont ainsi formés sur le vaste espace faisant alors émerger une panoplie de petites économies territoriales généralement mono-industrielles. Ces centres d'extraction sont en réalité très souvent branchés directement avec les marchés mondiaux, grâce à la mise en place d'infrastructures de transport et de communication par nos gouvernements supérieurs. Ces territoires ouverts et connectés sont demeurés relativement enclavés sur l'espace québécois étant donné l'importante distance qui les séparait des grands centres urbains tels que Québec et Montréal.

Il est important de souligner que les droits d'exploitation des ressources naturelles furent obtenus des élites locales et nationales en échange de la création d'emplois et le versement de salaires relativement élevés offrant ainsi un important pouvoir de consommation aux ménages. Mais les fuites hors des territoires périphériques furent tout de même importantes, sous quatre facettes. Les biens consommés étaient largement importés de l'extérieur. L'épargne locale fut cumulée par des succursales des banques nationales et drainée largement hors des circuits économiques territoriaux. Les impôts sur le revenu et les profits furent versés aux gouvernements supérieurs qui les redistribuaient au prorata de la population donc largement dans la vallée du Saint-Laurent. Finalement et non le moindre, les sièges sociaux des compagnies étaient localisés à Montréal ou Toronto afin de faire fructifier partout les importants profits tirés de l'extraction des ressources naturelles. La dépendance économique des territoires périphériques demeura alors importante.

Il y eut néanmoins des réactions protectrices des économies territoriales par la création de coopératives, notamment dans l'agriculture, la forêt, la pêche, l'agroalimentaire et l'épargne, y compris les caisses d'entraide économique. Il y eut aussi un fort entrepreneuriat territorial issu largement de la main-d'œuvre agricole et forestière mieux éduquée, autonome dans le travail et désormais libérée des opérations d'extraction par les nouvelles techniques. Cet entrepreneuriat fut largement dirigé vers les activités commerciales, les services et la fourniture de l'industrie motrice, puisque ces marchés en forte expansion étaient alors peu contraints par les barrières à l'entrée. Émergèrent tout de même des fabriques et des petites industries reliées à la substitution d'importations qui, avec les fournisseurs et sous-contractants des industries motrices, formèrent des petits tissus industriels territoriaux relativement importants. Les économies territoriales antérieures à 1960 étaient relativement bien protégées dans leur marché intérieur grâce à la distance qui les séparait des grands centres urbains.

Cette protection fut certes profitable à court terme pour cette élite d'affaire. Il y eut alors un certain cumul territorial de capitaux aptes à favoriser l'évolution des économies territoriales périphériques. Cependant, la diversification industrielle sous la forme de deuxième et troisième transformation des matières premières ou de substitution des produits importés fut clairement limitée par un certain nombre de contraintes bien identifiées par les experts mais néanmoins difficilement mesurables

dans leurs effets précis. Les coûts de transport furent certes une contrainte importante. La faible dimension des marchés intérieurs capable d'offrir une demande initiale aux nouveaux produits et services en fut une autre. On évoque souvent le coût du travail comme facteur répulsif à la localisation des manufactures en régions. D'autres analystes soulignent le peu de main-d'œuvre qualifiée et la faible masse critique des services aux entreprises. Nul doute aussi que les profits rapides à réaliser dans le commerce et le bâtiment ont favorisé le repli entrepreneurial dans ces activités qui n'engendrent par contre que très peu de cumul de savoir-faire.

Ces diverses contraintes ont limité non seulement l'aiguillage de l'entrepreneuriat local vers le secteur manufacturier, mais aussi l'attraction de manufactures extérieures sur les territoires. En conséquence, les économies territoriales de la périphérie du Québec furent largement freinées dans leur marche vers la maturité après le décollage économique. Nous avons bien constaté que la période de forte croissance économique et de consommation de masse entre 1945 et 1975 n'a dans les faits, que peu favorisé la maturation des économies régionales périphériques du Québec.

## **Changements structurels et périphéries**

Depuis 1960 et surtout depuis le premier choc pétrolier de 1973, de nouvelles données structurelles transforment considérablement l'organisation méso-économique des périphéries québécoises. La littérature scientifique s'avère très riche sur le contexte global de cette dite mutation économique. Nous vous ferons grâce ici de longues digressions désormais bien connues qui furent effectuées autour des concepts de post-fordisme, de troisième révolution industrielle, de mutation économique.

Précisons tout de même que d'une manière générale dans les faits, les divers territoires des régions périphériques subissent une véritable mutation industrielle alimentée par les nouvelles technologies informationnelles. Celles-ci affectent tous les processus de production par l'entremise d'une capitalisation intensive qui diminue l'importance du facteur travail, dessinant même de nouveaux modes de production dits post-fordistes. Pour obtenir cette capacité de capitalisation supplémentaire considérable, l'intégration accentuée des activités de production et de distribution représente une stratégie très utilisée, créant ainsi des géants transnationaux (concentration). Les nouvelles technologies informationnelles permettent en outre d'affranchir davantage les acteurs du poids de la distance déjà réduit par les infrastructures modernes de transport. Aussi, elles participent largement à l'accélération de la mondialisation de l'économie grâce aux transactions instantanées. Monte ainsi en puissance une nouvelle économie dans lesquelles les activités de services aux producteurs, aux travailleurs et aux consommateurs occupent une part plus importante (tertiairisation).

En périphérie du Québec, cette mutation industrielle n'est pas arrivée sur le tard. Loin s'en faut. L'agriculture et les opérations en forêt furent parmi les premières activités économiques affectées par les nouvelles technologies. Toute l'économie en fut transformée par la suite. Dans un effort de synthèse, voici les principaux effets directs et indirects bien mesurés dans les économies périphériques.

- Conditions générales
  - changements démographiques à la baisse (dénatalité, exode, arrêt de l'immigration, vieillissement...);
  - croissante mobilité des agents économiques (travailleurs, consommateurs, entrepreneurs);
  - ouverture accrue des marchés territoriaux composés de fournisseurs, de fabriques, de commerces et de services, protégés jadis par la distance;
  - chute (ou fluctuation) de la demande de certaines ressources naturelles sur le marché international contrôlé de plus en plus par les grands de la finance;
  - attraction de quelques nouvelles entreprises manufacturières qui nécessitent les intrants disponibles en régions périphériques.
- Conditions techniques
  - intensification capitaliste (technologie) dans les processus de production des usines motrices afin de gagner de la compétitivité;
  - extraction intensive des ressources naturelles pour rentabiliser la capitalisation;
  - soustraction de nombreux travailleurs des opérations, occasionnant ainsi une baisse importante de revenus dans les circuits économiques territoriaux;
  - professionnalisation des opérateurs et disparition des petits opérateurs mixtes (agriculture et forêt; pêche et forêt; tourisme et agriculture; pêche et tourisme; etc.);
  - concentration spatiale accrue des activités de transformation, d'abord régionale et ensuite nationale;
  - concentration spatiale accrue des activités de distribution (centres commerciaux; boulevards; grandes surfaces);
  - hausse du chômage et émigration des travailleurs;
- Conséquences
  - rupture de stocks dans certaines réserves de ressources naturelles;
  - virage obligatoire vers le renouvellement des ressources (amont des filières);
  - contraintes à l'attraction de manufactures demeurent importantes sur les territoires périphériques, malgré la distance beaucoup mieux maîtrisée;
  - disqualification de plusieurs territoires à faible rendement;
  - dévitalisation des rues principales commerçantes dans les villes et villages;
  - perte de la propriété territoriale des entreprises dans le secteur tertiaire;
  - attraction boursière des capitaux territoriaux cumulés, notamment par les commerces et les petites fabriques;
  - effritement important de l'élite entrepreneuriale sur les divers territoires.

Ces nouvelles données structurelles changent considérablement l'environnement économique dans lequel se situe la méso-économie des divers territoires périphériques désormais beaucoup plus interreliés entre eux d'une part, et mieux reliés d'autre part, avec les territoires du centre géographique du Québec. En réalité, les divers territoires périphériques font face à une intégration accentuée de l'espace québécois par les forces de la concentration dans les activités de production et de distribution. Cette double concentration devient possible grâce au système de transport plus fluide qui accentue la mobilité des intrants et des produits mais aussi des consommateurs et des travailleurs. Se forment des chaînes nationales qui concentrent la production pour ensuite distribuer selon une mise en marché standardisée dans leurs diverses succursales.

## **La tendance à la diversification**

Notre analyse des entreprises manufacturières nous permet de positionner chacune des cinq régions périphériques sous l'angle des activités traditionnelles et non traditionnelles. Nous avons ainsi constaté que le Bas-Saint-Laurent et le Saguenay-Lac-Saint-Jean étaient des régions beaucoup plus avancées sur la voie de la diversification industrielle que les trois autres régions. Ces régions sont aussi plus avancées sur la voie de l'industrialisation dans les activités traditionnelles. On peut ainsi présumer que les facteurs qui favorisent les activités traditionnelles influencent aussi les nouvelles activités manufacturières. À cet effet, la moindre distance qui sépare l'une et l'autre de ces deux régions plus performantes des grands marchés tels que Montréal, les États-Unis et l'Ontario représente à l'évidence un facteur explicatif pertinent à retenir. Nul doute aussi que la présence historique de fabriques et de petites manufactures que nous avons mentionnée ci-dessus influence positivement aussi la diversification industrielle, notamment en matière des savoir-faire cumulés et d'entrepreneuriat. Cependant le coût moindre du travail dans le Bas-Saint-Laurent ne semble pas jouer beaucoup en comparaison avec le Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'interprétation des données nous fait saisir rapidement l'évidence d'une industrialisation dans les activités traditionnelles qui est largement reliée aux ressources naturelles. Ainsi on transforme le poisson et le bois sur la Côte-Nord et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le bois dans le Bas-Saint-Laurent, au Saguenay-Lac-Saint-Jean et en Abitibi-Témiscamingue et les produits agricoles dans le Bas-Saint-Laurent et au Saguenay-Lac-Saint-Jean. En réalité, la présence de ces ressources naturelles attire les unités d'extraction et rend profitables les activités de première transformation, à l'exception bien sûr des mines sur la Côte-Nord et en Abitibi-Témiscamingue dont la matière demeure encore très peu transformée, si ce n'est que deux usines d'affinage des métaux, l'une à Gaspé et l'autre à Rouyn-Noranda. Notons aussi que la première transformation des métaux représente une activité traditionnelle du Saguenay-Lac-Saint-Jean bien doté en énergie hydroélectrique.

On constate par ailleurs que les entreprises non traditionnelles localisées en régions périphériques s'avèrent éclatées dans une trentaine de sous-secteurs d'activités. Néanmoins on note la présence de certaines grappes d'activités plus ou moins importantes. C'est le cas notamment de l'impression de journaux et périodiques ainsi que du matériel de transport dans le Bas-Saint-Laurent. C'est le cas aussi au Saguenay-Lac-Saint-Jean pour les ateliers d'usinage, d'emboutissage et de matriçage, la machinerie pour le bois ainsi que le textile dans une moindre mesure. Notons finalement la présence d'une grappe dans la construction et la réparation de navires en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

Il est intéressant de préciser en outre que ces activités non traditionnelles qui participent à la diversification industrielle des régions périphériques se localisent d'une manière dispersée sur les divers territoires qui composent les régions. Il y a bien sûr quelques petites polarisations positionnées généralement dans les importants centres urbains en régions, mais la majorité des activités non traditionnelles se dispersent naturellement ici et là permettant ainsi de favoriser un développement spatialement plus diffus. Précisons qu'en général les activités manufacturières de la Côte-Nord s'avèrent relativement concentrées, sauf dans l'agroalimentaire alors qu'elles sont hautement dispersées en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et au Bas-Saint-Laurent. L'Abitibi-Témiscamingue et le Saguenay-Lac-Saint-Jean sont des régions aux activités manufacturières qualifiables de semi-dispersées, sauf l'agroalimentaire qui demeure un secteur relativement plus éclaté dans ses unités de production.

## **La nouvelle division spatiale des activités économiques**

Les constats traités ci-dessus nous permettent d'avancer l'existence d'une nouvelle forme spatiale dans la répartition des diverses activités économiques. Notre analyse spatiale de la mutation économique actuelle nous amène en effet à considérer l'émergence d'un système à trois dimensions qui divise de plus en plus clairement les activités d'extraction, les activités de transformation et les activités de distribution (consommation).

En réalité, l'espace illustre désormais de plus en plus clairement des petits centres d'extraction de matières premières dispersés en périphéries, une grande zone de transformation (production) localisée dans le sud-est ainsi que des centres régionaux de distribution (consommation) qui concentrent les succursales de chaînes nationales (centres commerciaux), les services privés et publics, la restauration spécialisée et les géants de la distribution. À travers cette nouvelle division spatiale des activités économiques, se localisent des petits centres de services qui semblent jouer un rôle particulier dans la structuration de l'espace rural québécois.

## **Les centres d'extraction (CE)**

Ils représentent des lieux fondés à l'intérieur ou à proximité des bassins de ressources plus ou moins importants en périphérie du Québec. Ils sont des points de pénétration territoriale et de conquête des ressources naturelles afin de les exploiter et d'en tirer des rentes pour les investisseurs et des revenus pour les travailleurs, grâce à la demande internationale. Ils apparaissent géographiquement tels des centaines de satellites dispersés un peu partout en périphérie du Québec, mais aussi dans les régions centrales. L'économie des régions périphériques est en réalité plus que tout autre espace, une économie ponctiforme. Les CE sont connectés directement sur les marchés internationaux.

Il y a notamment plus de 250 petites municipalités<sup>1</sup> dont le seul moteur économique s'avère l'exploitation de la forêt alors que près d'une cinquantaine d'autres n'ont qu'une seule activité motrice reliée à l'extraction minière. On constate aussi la présence de nombreux lieux dont l'économie est reliée presque exclusivement à l'extraction d'une ressource maritime, notamment sur la Côte-Nord et en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Il y a aussi une centaine de petits centres presque exclusivement agricoles, possédant des unités de transformation, des entreprises de services et des commerces reliés à ce secteur d'activités florissantes. En outre, on compte quelques petits centres formés par l'exploitation hydroélectrique. Il existe finalement des lieux de villégiature et de tourisme qui doivent leur existence uniquement à l'exploitation des ressources de l'environnement, soit un lac, le fleuve, un paysage, la mer, une rivière, une pente de ski, etc.

La plupart de ces centres d'extraction demeurent des petites localités mono-industrielles typiques du paysage canadien et québécois qui en contiennent des milliers gravitant autour d'une scierie, d'un bâtiment minier, d'une papetière, d'un abattoir, d'une meunerie, d'un site enchanteur, d'une usine de traitement de poissons, etc. Pensons notamment à Macamic, Petit-Saguenay, Manic V, Girardville, Percé, New Richmond.

Il faut noter par ailleurs (Leblanc, 1998) que de très nombreux petits centres d'extraction combinent l'exploitation à la fois de deux ressources naturelles, soit la forêt et l'agriculture, la pêche et la forêt ou l'agriculture ou le tourisme-villégiature, les mines et la forêt, l'agriculture et le tourisme-villégiature, etc. Ce sont souvent des centres d'extraction un peu plus importants que les centres mono-industriels, mais pas toujours. D'autres par contre possèdent une localisation qui les favorise (centralité; enclavement) et deviennent des centres réellement plus importants grâce aux activités de transbordement, à des activités de transformation et/ou à des activités commerciales et de services. Parmi ces centres d'extraction plus importants, nous reconnaissons ici Havre-Saint-Pierre, Rivière-au-Renard, La Tuque, Matane et Saint-Félicien, Val-d'Or, etc.

La plupart de ces centres d'extraction ont subi un exode important de leur population au cours des dernières décennies. D'abord parce que l'extraction ne génère

pas autant d'emplois qu'auparavant, et ce souvent malgré la hausse de la production telle que dans la forêt et l'agriculture. De fait, les activités d'extraction ont subi de plein fouet les changements structurels décrits ci-dessus. Depuis 1960, nous avons ainsi assisté à la disparition des petits producteurs mixtes, à l'élimination de nombreux pêcheurs, à la disqualification de la moitié des terres agricoles (surtout en périphérie), à la dissolution de 79% des fermes et à la rupture de certaines réserves de ressources naturelles. Ensuite, l'accroissement de la mobilité des travailleurs et aussi des consommateurs n'a pas favorisé les petits centres d'extraction devenus moins attractifs de commerces mais aussi de domiciles. Finalement, les tous nouveaux emplois créés (tourisme, services, produits du terroir) sont souvent faiblement rémunérés et occasionnent ainsi peu de retombées dans les circuits économiques territoriaux. Bref, la majeure partie des centres d'extraction localisés en périphérie du Québec sont en difficulté économique et sociale qui s'exprime notamment sous l'angle d'un exode migratoire de leur population. Ce qui ne les empêche pas de créer de la richesse nationale indispensable pour la croissance économique.

### **Les centres de production (CP)**

Les centres de production s'inscrivent tels des lieux plus ou moins importants selon les territoires et plus ou moins étendus sous la forme d'aires de localisation et de concentration des activités manufacturières.

À l'échelle mondiale, les principaux centres de production définissent des grandes zones autour des très grands centres urbains. Le sud de l'Ontario, l'Orange County, la vallée de la Rhur, l'axe Baltimore – Washington ou celui de Cleveland – Pittsburgh représentent des cas types de ces zones. Au Québec, les villes de Québec, Trois-Rivières et Montréal représentent historiquement les principaux centres de production industrielle. Dans le contexte contemporain, le redéploiement actuel de la production industrielle modifie le paysage.

En matière de production, précisons d'abord que plusieurs unités manufacturières existaient jadis en régions périphériques afin de satisfaire les besoins locaux. Les concentrations de population ont en effet favorisé l'apparition de petites fabriques à marché local ou régional. À la faveur de l'intégration sectorielle reliée largement à l'intensification capitaliste dans les moyens de production et aussi aux normes et exigences des gros acheteurs, de nombreuses unités ont disparu au bénéfice de plus grosses. Dans ce processus d'augmentation de la taille par intégration, de nombreux territoires périphériques ont perdu leurs petites unités de production.

En réalité, de nombreuses manufactures ont quitté les régions périphériques au profit des régions centrales ou métropolitaines ayant des marchés plus importants. Les nouvelles unités intégrées desservent ensuite les régions périphériques de leurs produits grâce à la distribution par un excellent système routier. Il semble en effet que la réduction de la distance par la construction d'infrastructure de transport reliant désormais très bien les périphéries a davantage éliminé la contrainte à l'importation



que celle à l'exportation étant donné la localisation et la nature différente des marchés. Ce mouvement de concentration qui pourrait éventuellement être modélisé par phases distinctes semble subir une accélération actuellement notamment dans l'agroalimentaire. Ainsi les abattoirs, les boulangeries, les laiteries, les fromageries sont de plus en plus rares en régions périphériques. Elles suivent la voie de l'exode industriel déjà tracée par les meuneries, les ateliers de meubles et de textile. En réalité, nous avons assisté à l'effritement de la classe de petits producteurs industriels localisés sur les divers territoires périphériques du Québec.

Par ailleurs, quelques spécialistes ont constaté qu'au cours des dernières décennies, la principale concentration québécoise de la production, soit Montréal, se déconcentre inégalement dans sa grande région alimentant alors des satellites industriels plus ou moins importants tels que Ville Saint-Laurent, Boucherville, Lavaltrie, Blainville, etc. Par contre, Montréal continue de polariser le tertiaire moteur, notamment les services aux entreprises, le multimédia, les sièges sociaux, etc. Cette déconcentration du secteur manufacturier profite aussi à plusieurs villes de la deuxième couronne entourant ce grand centre urbain, notamment au sud du Saint-Laurent. Il semble que les économies d'agglomérations traditionnelles fassent place progressivement à des économies de proximité qui elles-mêmes s'accommodent à l'évidence d'une distance limitée entre les activités interreliées. Soulignons aussi qu'à Trois-Rivières, l'aire industrielle de Bécancour semble jouer ce rôle de pôle industriel en zone périurbaine alors que dans la frange urbaine de Québec, Montmagny et Donnacona tirent certains bénéfices de la déconcentration industrielle.

Notre observation nous amène à constater de nouvelles concentrations d'activités manufacturières dans la région sud-est du Québec, entre le nord de Montréal et le sud de Québec. Les centres de production de cette zone concentrent progressivement la transformation des matières premières que leur fournissent en partie les périphéries. En réalité, le centre géographique du Québec habité densément, situé à proximité de la frontière américaine, profite de sa localisation optimale pour produire non seulement pour le marché québécois mais aussi pour celui des États-Unis. Magog, Granby, Victoriaville, Sherbrooke, Sainte-Marie, Drummondville, Saint-Georges, Thetford Mines, etc., représentent, avec leurs petits satellites (Warwick, Princeville, Waterloo, etc.) localisés dans leur hinterland, de nouvelles concentrations importantes de production pendant que plusieurs agglomérations plus petites telles que Lac-Mégantic, Bromptonville, Montmagny, Beauceville, Saint-Joseph, Acton Vale et autres attirent des unités de production. Dans un tel contexte de concentration déconcentrée de la production, nous pouvons même identifier une vaste zone centrale polycentrique (Proulx, 2002) de production qui polarise fortement les nouveaux emplois industriels du Québec contemporain. On peut le désigner comme le croissant québécois de la production.

L'exode des fabriques traditionnelles localisées sur les territoires périphériques, la déconcentration industrielle de Montréal et la nouvelle concentration de la

production d'une manière déconcentrée dans le centre géographique du Québec expliquent en grande partie le repositionnement de certaines agglomérations dans la hiérarchie spatiale du Québec, notamment celles localisées dans cette zone industrielle.

### **Les centres de consommation (CC)**

Lors de la phase caractérisée par une économie traditionnelle d'autosubsistance, les territoires périphériques occupés possédaient à cette étape de leur évolution, plusieurs petits centres urbains gravitant autour de l'église, du magasin général, de l'hôtel, d'une forge, de certains services spécialisés et quelquefois d'une petite usine, un moulin, une fabrique ou un atelier. Avec l'industrialisation, il s'est formé des centres plus importants autour d'activités motrices (papetières, alumineries, usines) mais de nombreux petits centres sont demeurés actifs dans le commerce et les services. La montée de la consommation de masse de l'après-guerre a favorisé largement tous ces centres de consommation petits et grands, grâce à l'émergence de commerces spécialisés dans les vêtements, les sports, la quincaillerie, l'automobile, la coiffure.

La plupart des centres de consommation identifiables aujourd'hui sont des lieux favorisés par leur position centrale dans l'espace. Les activités de production industrielle de ces centres furent généralement mais pas toujours, ralenties ou arrêtées en régions périphériques par les différents facteurs précités ci-dessus. Cependant leurs activités commerciales et de services furent alimentées par le mouvement de concentration dans la consommation qui a éliminé de nombreux petits commerces localisés sur les rues principales, dans les villages ou dans des quartiers de villes plus importantes, grâce à la croissante mobilité des consommateurs plus exigeants. Depuis la fin des années 1960 en effet, de très nombreux petits centres urbains ont vu leurs activités commerciales drainées vers les centres plus importants à la faveur de la concentration dans les activités de distribution. Pensons notamment à la construction des centres commerciaux. Pensons à l'arrivée des Canadian Tire, Sports Experts, Provigo et autres grands magasins de boulevard. Pensons à l'arrivée de la restauration rapide tels que MacDonald. Pensons aussi à la concentration dans les services de comptabilité, de notariat, d'ingénierie, etc. Ce mouvement de concentration dans les activités de consommation progresse encore actuellement dans une autre phase caractérisée par l'établissement des géants commerciaux tels que Wal-Mart, Tanguay, Archambeault, Réno Dépôt et autres.

Cette concentration sectorielle de la consommation explique largement l'effritement important de la classe de petits commerçants et de professions libérales sur les divers territoires périphériques. Dans son aspect spatial, elle explique aussi les difficultés économiques des petits et moyens centres urbains. Par contre, le renforcement de ces centres régionaux de consommation a permis une certaine rétention de la population en exode rural grâce aux emplois créés dans le tertiaire bien sûr mais aussi par la création d'un environnement urbain socialement et culturellement attrayant en régions périphériques.

## **Les petits centres de service**

Sur les 168 municipalités dont la population se situe entre 2 500 et 5 000, 116 de celles-ci représentent un centre de services localisé à bonne distance des agglomérations en étant ainsi fortement intégrés aux territoires ruraux environnants. Selon Clermont Dugas, ce sont des points importants dans la structure québécoise de peuplement en consolidant celle-ci à ce dernier échelon de la hiérarchie urbaine.

Ces 116 centres de service possèdent une bonne ou très bonne croissance démographique, généralement supérieure à la moyenne québécoise. S'y concentrent un certain nombre de divers services bien sûr mais aussi des attractions sociales, des foyers culturels et aussi des sources d'emplois offerts à des travailleurs de plus en plus mobiles entre lieux de travail et domiciles. Ils diffusent alors ce qu'il est convenu d'appeler le développement (revenus, éducation, culture, produits, etc.) dans le rural qu'ils polarisent. On a constaté notamment que 44 de ces centres possèdent un CLSC, 25 logent un foyer d'accueil alors que 17 bénéficient de la localisation d'un hôpital d'envergure régionale. On y retrouve souvent une polyvalente, un hôtel, des restaurants, des services aux entreprises, etc. Ce sont en réalité des petits pôles de rétention de la population rurale en exode. Il existe aussi des petits centres de services supérieurs à 5 000 habitants.

Quoique variable d'un lieu à un autre, le rayonnement de ces petits centres de services dans leur périphérie s'avère considérable pour des raisons de marchés, de réserve de main-d'œuvre, de collecte de ressources naturelles, d'opportunités économiques, etc. Et nous croyons que ce rayonnement pourrait être accru qualitativement. Ce qui favoriserait ainsi l'interpénétration des modes de vie, l'intégration des milieux ruraux avec leurs frères urbains ainsi qu'un meilleur équilibre social et économique sur l'ensemble de l'espace du Québec. Des efforts importants nous apparaissent essentiels sous l'angle de l'aménagement du territoire, notamment par un système routier aussi bien entretenu vers la périphérie que vers les capitales régionales, l'entretien et la conservation des cours d'eau, la gestion des terres publiques. Aussi, les autorités doivent préserver et améliorer les services de première nécessité, dans la santé, les loisirs, l'éducation, etc.

## **Les flux économiques**

Puisque nous ne disposons d'aucune comptabilité formelle, il n'est pas simple de saisir et analyser les flux économiques qui circulent entre les divers centres qui concentrent les trois grands types d'activités économiques de mieux en mieux divisés sur le vaste espace. L'exercice actuel est très perfectible mais il est basé sur les faits observés en matière de localisation des activités économiques.

Pour l'exploitation de leur bassin de ressources, les centres d'extraction reçoivent des investissements, des paiements pour livraison et des salaires versés aux

travailleurs. Si les activités minières et hydroélectriques ont toujours été dans le passé largement dominées par les grandes compagnies ou le gouvernement, notons que la forêt et le tourisme subissent maintenant, à un degré déjà élevé, l'arrivée de ce mouvement de concentration de capitaux alors que l'agriculture et la pêche sont aussi des activités en pleine intensification capitaliste. Cela signifie que les capitaux investis sur les lieux viennent de plus en plus de l'extérieur alors que les rentes générées par l'extraction sont de plus en plus drainées hors des circuits économiques territoriaux. En réalité, le déficit dans les flux économiques entre les centres de production situés près des grands marchés et les centres d'extraction localisés en périphérie s'est accru pendant la période observée de 1975 à 2000, notamment lorsque la conjoncture occasionne la hausse des prix pour les ressources naturelles. Par ailleurs, plus mobiles et plus exigeants, les consommateurs localisés dans les centres d'extraction dépensent une part croissante de leur budget (biens durables et semi-durables) hors de leur lieu de résidence, surtout dans les grands centres régionaux de consommation et de distribution. Ce qui accentue les fuites hors des bassins de ressources naturelles. Il y a donc moins de ressources monétaires qui circulent dans les circuits économiques des territoires de rayonnement des centres d'extraction.

Du point de vue des centres de production, la demande d'intrants générée par les activités économiques alimente les centres d'extraction par des salaires et des paiements en retour des matières premières livrées. Les investissements consentis alimentent aussi les flux économiques au profit des centres d'extraction mais les nouvelles technologies implantées limitent par la suite le transfert de salaires tout en augmentant généralement les flux de matières premières extraites.

Par leurs activités économiques (affinage des métaux, pièces automobiles, fourrures, agroalimentaire, meubles, restauration, services spécialisés, etc.), les centres de production profitent largement de la richesse créée par l'exploitation des ressources naturelles en périphérie québécoise, même si ce vaste domaine économique représente une fraction moins importante qu'auparavant dans le PIB de cette province. Mis à part les unités de transformation des matières premières devenues possibles grâce à la proximité de ces matières premières, soulignons que les investissements réalisés en périphérie profitent largement aux grandes firmes de Québec et Montréal qui obtiennent les mandats, alimentant ainsi le secteur tertiaire de ces grandes villes<sup>2</sup>. Notons en outre que 23% des 265 entreprises de 500 employés et plus implantées en régions périphériques du Québec possèdent leur siège social hors de leur lieu de production, notamment à Montréal dans 70% des cas. En réalité, un quart des quelque 180 sièges sociaux d'entreprises de plus de 500 employés localisés à Montréal opèrent leur usine en régions périphériques du Québec. Même lorsqu'ils sont localisés en régions, les sièges sociaux transigent considérablement avec les services spécialisés et les fournisseurs localisés dans des grands centres. Soulignons à cet effet que la majeure partie des profits et des épargnes générés en régions transitent par les

institutions financières de Québec, Montréal, Toronto, New York. Ce qui laisse un secteur financier anormalement anémique en régions périphériques du Québec.

Du côté des centres de consommation, ils bénéficient largement des flux économiques générés par la population (consommateurs) issue des centres d'extraction, des petits centres de services et autres lieux localisés sur le territoire. Pensons notamment aux services publics de santé (hôpitaux, CLSC...), culturels (spectacles, musées...), d'éducation (cégep, université, formation...), concentrés dans les centres importants. En outre, la présence de super centres commerciaux et des géants de la distribution dans les capitales régionales accentue actuellement le mouvement de concentration de la consommation déjà amorcé bien avant. En réalité, les centres de consommation polarisent une bonne partie des achats de biens durables et semi-durables d'une population couvrant un vaste territoire alors que les consommateurs qui résident dans ces centres dépensent très peu à l'extérieur.

Cependant, les flux économiques (fuites) hors de ces centres de consommation et dirigés vers les centres de production sont énormes. Car les marchés régionaux de consommation sont désormais largement occupés par des succursales de chaînes d'entreprises nationales ou internationales. Limité historiquement aux magasins à rayons, ce mouvement de concentration sectorielle de la distribution et de déconcentration spatiale par la suite sous la forme de succursales s'est étendu d'abord au prêt-à-porter et à l'alimentation dans les années 1970, ensuite dans la restauration rapide et les services spécialisés dans les années 1980 avant de parachever le mouvement récemment grâce à l'arrivée des géants de la distribution (matériaux de construction, meubles, alimentation, articles spécialisés). Ces succursales régionales localisées dans les centres importants alimentent de profits et de rentes leur siège social généralement localisé dans un très grand centre urbain.

\* \* \*

Les changements structurels vécus depuis trois décennies par les activités économiques localisées dans les cinq régions périphériques québécoises étudiées ont eu des impacts importants sur les divers territoires. Il y a bien sûr des territoires agricoles, forestiers, maritimes et miniers qui furent disqualifiés, entièrement ou en partie, puisque diagnostiqués insuffisamment rentables. La plupart des rues principales qui structurent les centres urbains furent largement désertées par les traditionnels commerces et services. L'étalement urbain représente aussi un impact territorial relié indirectement aux transformations structurelles en cours. Ces effets sont largement connus grâce aux études effectuées récemment. D'autres impacts apparaissent évidents à notre analyse, soit la dévitalisation de plusieurs centres d'extraction en perte d'emplois et en fuite de la consommation, la forte concentration spatiale de la consommation (distribution), et l'accentuation de la concentration spatiale des activités de production (transformation). Tous ces impacts semblent s'intensifier actuellement

sous l'égide du mouvement d'intégration sectorielle soutenu par une plus forte mobilité des facteurs, notamment les travailleurs et les consommateurs.

Au modèle Centre-Périphérie qui explique notamment les relations de domination économique, se greffe désormais à l'évidence empirique un modèle triangulaire sur lequel quatre catégories distinctes de centres petits et grands prennent place par l'entremise d'une nouvelle division spatiale des activités économiques. Ce modèle quadrilogique qui explique la répartition des activités économiques dans la périphérie du Québec n'inclut certes pas la totalité des composantes territoriales qui structurent cette vaste portion de l'espace du Québec. La métropole Montréal et la capitale Québec ne sont évidemment que très peu considérées. Aussi, des résidus non intégrables sont bien visibles, notamment des petites agglomérations urbaines qui ne sont ni des centres de consommation, ni des petits centres ruraux et ni des centres d'extraction. Cependant, le caractère général de ce modèle s'avère suffisamment résistant à la réfutation pour le proposer non seulement à l'analyse de la réalité actuelle mais aussi pour mieux anticiper vers quelle répartition spatiale des activités économiques nous cheminons afin de pouvoir influencer positivement les tendances par des mesures publiques appropriées.

### **Bibliographie**

- BRUNEAU, P. (2000). «L'archipel urbain québécois, un nouveau rapport société-espace» dans P. Bruneau (éd.), *Le Québec en changement: entre l'exclusion et l'espérance*. Québec, PUQ. Pages 22-59.
- COLLIN, J.P. (1997). «La dynamique intramétropolitaine dans l'agglomération montréalaise». Communication au colloque El desarrollo urbano de Montréal y Barcelona en la época contemporánea: estudio comparativo, Université de Barcelone, 5-7 mai. 18 pages.
- CÔTÉ, S. (1996). «Relations économiques régionales et hétérogénéité de l'espace québécois». *Recherches sociographiques*, vol. 37, no 3, p. 517-536.
- DUGAS, C. (2002). «Une stratégie de renforcement des petits centres ruraux». *Revue Organisations et territoires*, vol. 11, no 1.
- HOLLAND, S. (1976). *Capital versus the Regions*. London, Macmillan Press. 312 p.
- LEBLANC, Patrice. (1998). *Éléments pour un portrait des petites collectivités du Québec*. Chaire Desjardins en développement des petites collectivités. 65 pages.
- PERRIN, J.C. (1983). «Économie spatiale et méso-analyse» dans J.H.P. Paelinck et A. Sallez, *Espace et localisation*. Paris, Economica. 303 p.
- PERRIN, J.C. (1992). «Pour une révision de la science régionale: l'approche par les milieux». *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XV, no 2, p. 155-197.
- POLÈSE, M. et M. ROY. (1999). «La dynamique spatiale des activités économiques au Québec: analyse pour la période 1971-1991 fondée sur un découpage Centre-Périphérie». *Les Cahiers de géographie du Québec*, vol. 43, no 118, p. 43-71.
- PROULX, M.U. (1997). «Les relations économiques et politiques entre Montréal et les régions» dans L.N. Tellier (éd.), *Les défis et les options de la relance de Montréal*. Québec, PUQ. Pages 159-178.

- PROULX, M.U. (2001). «Bilan de la politique des pôles de croissance: relancer l'idéal d'un Québec polycentrique» dans *Québec 2002*. Montréal, éditions Fides. Pages 242-256.
- TELLIER, L.N. (1996). «Le Québec et ses régions à l'intérieur de la dynamique spatiale de l'économie mondiale» dans M.U. Proulx, *Le phénomène régional au Québec*. Québec, PUQ. Pages 9-28.
- TELLIER, L.N. (1998). «Dynamique économique spatiale et effets de système: le cas du bas bassin du Saint-Laurent» dans S. Côté et M.U. Proulx (éd.), *Espace en mutation*, Rimouski, GRIDEQ. Pages 3-20.
- 

### Notes

<sup>1</sup> Selon le ministère québécois des Ressources naturelles, il y aurait plus de 250 municipalités au Québec dont l'emploi est à 90% relié aux activités de la forêt.

<sup>2</sup> À titre d'exemple, lors du méga investissement industriel consenti à Alma en 1999 et 2000 par la compagnie Alcan, nous avons estimé que 42% de la somme de 2 milliards de dollars serait réellement injectée sur le territoire limitrophe de cette localité alors que 20% tout de même serait injectée à Montréal, lieu du siège social de la compagnie et des mandats de la construction.





# L'enjeu de l'innovation pour les régions québécoises

Serge Côté  
GRIDEQ, UQAR

Les transformations en cours imposent aux acteurs économiques des ajustements constants. L'adoption de conduites innovantes est l'une des manières de faire face aux défis nouveaux qui se posent aux territoires. Je voudrais m'attarder ici au cas des régions du Québec dans lesquelles les ressources naturelles occupent une place importante dans le bilan de leurs activités économiques. Je pense en particulier ici à cinq régions: l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ce ne sont pas les seules régions où l'on extrait des ressources et où l'on en fait la première transformation, mais les ressources y ont ici un poids tel que leur mise en valeur conditionne fortement l'évolution économique de ces territoires.

Depuis trente ans, la production associée aux ressources a augmenté dans certaines régions et a diminué dans d'autres. Les cas de diminution ont pris un visage dramatique à l'occasion de cessations temporaires ou permanentes d'activités, telles que les fermetures de mines en Abitibi-Témiscamingue, sur la Côte-Nord et dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, la fermeture d'usines papetières sur la Côte-Nord et en Gaspésie ou encore le moratoire sur la pêche du poisson de fond.

Que la production ait augmenté ou qu'elle ait diminué – et a fortiori si elle a diminué – le nombre d'emplois liés à l'exploitation et à la première transformation des ressources a baissé partout. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, même avec la mise en service de nouvelles usines, le niveau d'emploi dans le secteur de l'aluminium est plus faible que ce qu'il était dans les années 1970. Dans les autres domaines d'activité liés aux ressources, il n'y aura pas non plus globalement d'augmentation d'emplois dans un proche avenir. Parmi les situations que l'on peut dès maintenant anticiper, mentionnons la mise en sommeil de quelques autres mines en Abitibi-Témiscamingue et la baisse des allocations de coupe en forêt publique dans les prochaines années qui affectera potentiellement l'industrie forestière aux quatre coins du Québec. Nous pouvons conclure à une modification sensible de l'assise économique de nos régions.

Cette modification se produit en même temps qu'une autre perturbation, représentée celle-là par les changements démographiques qui affectent nos régions: réduction de leur poids relatif dans l'ensemble du Québec, vieillissement plus rapide qu'ailleurs, stagnation quand ce n'est pas réduction du volume de leur population. Cette seconde perturbation laisse anticiper des changements majeurs dans la dispensation des services publics et dans l'administration du territoire. Les changements dans la manière d'exploiter les ressources risquent d'entraîner, eux aussi,

des restructurations décisives. Ces changements affecteront entre autres la composition des activités. On peut s'attendre en particulier à l'émergence de nouvelles activités. La bonne nouvelle, c'est que cette émergence est d'ores et déjà commencée dans nos régions. La question ne manquera pas de se poser: les nouvelles activités créeront-elles assez d'emplois pour remplacer ceux qui ont été perdus dans les décennies précédentes? Probablement que tous les emplois perdus ne seront pas remplacés. Pour autant, le renouvellement du tissu économique continuera de se faire.

Une recherche récente<sup>1</sup> nous a permis d'identifier des entreprises évoluant en dehors de l'extraction et de la transformation conventionnelles des ressources naturelles et qui sont apparues au cours du dernier quart de siècle. Dans la plupart des cas, c'est la mise en œuvre d'innovations qui a rendu possible la naissance de telles entreprises. Trois voies ont été poursuivies: A) la mise en œuvre de nouvelles possibilités d'extraction et de première transformation, B) l'allongement de la chaîne de transformation et C) la diversification de l'économie régionale.

## **A- Nouvelles possibilités d'extraction et de première transformation**

Les nouvelles possibilités de valorisation des ressources disponibles préoccupent les acteurs régionaux dans tous les territoires visités. Le premier besoin qui se manifeste concerne les entreprises déjà en place. Elles doivent suivre le développement technologique et l'évolution des marchés dans leur secteur d'activité et être en mesure d'adopter les nouvelles façons de faire qui leur semblent avantageuses. Si un grand nombre d'entreprises s'ajustent plus ou moins spontanément en matière technologique en adoptant progressivement les nouvelles façons de faire qui deviennent courantes dans leur secteur d'activités (Côté et Lavertue, 1992), le besoin d'une veille technologique et commerciale reste important. Cette fonction de quête et de sélection de l'information stratégique reste toujours coûteuse et difficile pour l'entreprise. Des programmes d'appui aux agents économiques qui souhaitent faire de la veille pourraient être d'un apport considérable.

La seconde avenue pour augmenter l'extraction et la première transformation des ressources disponibles consiste à valoriser des ressources encore inexploitées. De telles initiatives sont en marche et d'autres sont en projet. Le tableau 1 en fournit quelques exemples (liste non exhaustive). Dans la plupart des cas, les progrès ne seront significatifs que si un accompagnement efficace est disponible aux entreprises qui se lancent ou ont l'intention de se lancer dans ces nouvelles productions. C'est particulièrement le cas pour l'aquaculture où les processus à maîtriser sont particulièrement complexes et exigent beaucoup de suivi et beaucoup de patience.

**Tableau 1 Initiatives de valorisation de ressources inexploitées**

Secteur	Description	Régions
<b>A) INITIATIVES EN MARCHÉ</b>		
Forêt	Panneaux-particules à partir d'essences peu utilisées comme le tremble	BSL SLSJ AT
Agriculture	Fromages fins ex.: chèvre ou lait cru	GIM AT
	Pommes de terre de semence sur des terres exemptes de parasites	CN
	Herbes médicinales	GIM
	Mise en marché regroupée de produits artisanaux du terroir	BSL GIM AT
Énergie	Génération d'électricité par éoliennes	BSL GIM
<b>B) INITIATIVES EN PROJET OU À L'ESSAI</b>		
Eau douce	Captation et embouteillage des eaux souterraines	AT
Agriculture	Expérimentation et production en agriculture «biologique»	AT GIM
	Expérimentation et production en agriculture nordique	AT CN
	Élevage «biologique» du porc, par exemple	AT
Produits marins	Aquaculture	BSL GIM CN
	Exploitation d'espèces marines nouvelles ou sous-exploitées telles que oursins, pétoncles géants, loup de mer	BSL GIM CN
	Nouveaux procédés appliqués aux espèces marines par exemple, dépuración de coques et palourdes en bassin	GIM

## B- Allongement de la chaîne de transformation

Cette seconde modalité de mise en valeur des ressources du territoire correspond au vœu souvent exprimé de passer à la deuxième et à la troisième transformations des ressources. Elle exige la mise en œuvre de procédés qui sont, en moyenne, plus complexes et plus difficiles à maîtriser que ceux qui sont utilisés dans l'extraction et la première transformation.

Le tableau 2 présente quelques initiatives qui vont en ce sens (liste non exhaustive). Y figurent des cas d'élaboration du produit pour l'amener à une phase plus poussée de transformation et des cas de mise au point d'équipements spécialisés destinés aux entreprises du secteur ou de secteurs connexes. La haute technicité de certains de ces procédés requiert l'embauche de personnel scientifique disposant de connaissances relativement pointues. Plusieurs étapes d'expérimentation sont nécessaires avant d'arriver à une maîtrise acceptable des processus.

**Tableau 2 Initiatives axées sur l'allongement de la chaîne de transformation**

Secteur	Description	Régions
<b>A) ÉLABORATION DE PRODUITS</b>		
Tourbe	Produits finis contenant une proportion élevée de tourbe de sphaigne	BSL
Bois de structure	Bois de charpente de dimensions, taux d'humidité et résistance contrôlés	SLSJ
Produits marins	Extraction de protéines à partir de résidus de crustacés	BSL
	Extraction de chitosane à partir de résidus de crustacés	GIM
<b>B) ÉLABORATION D'ÉQUIPEMENTS SPÉCIALISÉS</b>		
Mines	Équipement minier adapté aux gisements filoniens	AT
Forêt	Équipement électronique pour scanner les grumes de bois et faciliter leur triage	AT
Produits forestiers et agricoles	Équipement de conditionnement et d'ensachage	BSL

## C- Activités sans lien avec les ressources naturelles

Dans les régions étudiées, plusieurs entreprises innovantes exercent une activité dans des secteurs qui sont sans lien avec la «vocation naturelle» des territoires, telle que représentée par l'exploitation et la transformation des ressources naturelles. Le tableau 3 fournit une liste (non exhaustive) d'entreprises innovantes établies au cours des deux dernières décennies.

**Tableau 3      Entreprises innovantes dans des domaines sans liens avec les ressources naturelles**

Produits et services principaux de l'entreprise	Région
<b>PRODUITS SEMI-FINIS</b>	
Fibre optique	BSL
Verre trempé	BSL
Fabrication de pièces moulées d'aluminium sur spécifications	BSL
Fabrication de pièces étirées et usinées à partir d'aluminium extrudé (l'aluminium extrudé est de provenance extra-régionale)	SLSJ
Fabrication de pièces en plastique sur spécification	SLSJ
<b>PRODUITS FINIS</b>	
Systèmes électroniques utilisés dans le transport en commun	BSL
Appareils de loterie-vidéo	GIM
Produits de fenestration haut de gamme	BSL
Machinerie spécialisée	BSL SLSJ
<b>SERVICES</b>	
Systèmes informatisés de gestion et logiciels dédiés	BSL
Services de formation à distance sur mesure par Internet	BSL
Services informatiques	CN BSL
Centre d'appels	AT GIM (projet)
Services multimédia	BSL AT

Leur existence témoigne des efforts de diversification qui ont pris place dans les régions. Leur activité contribue à la régénération du tissu économique des régions

québécoises. Plusieurs de ces entreprises peuvent être considérées comme sans attaches spatiales particulières (footloose). Le fait qu'elles aient pu s'implanter dans des régions traditionnellement axées sur les ressources indique que ces régions ne sont pas dépourvues d'atouts. Cela signifie aussi, il faut bien le voir, que la plupart de ces entreprises, toutefois, auraient la capacité de migrer vers un autre territoire dans l'avenir.

Dans tous les cas qui viennent d'être cités, une dose plus ou moins grande d'innovation a été mise à contribution. Il est donc nécessaire de revenir à ce phénomène qu'est l'innovation. Examinons d'abord comment a été conçue l'innovation. Trois positions typiques seront passées en revue.

**Première position:** celle qui avance que l'innovation ne peut éclore que dans les grandes villes. En raison de leur diversité, en raison des problèmes complexes qui s'y posent et dont la solution représente un défi pour l'esprit humain, en raison de l'attrait qu'elles exercent sur les individus les plus ambitieux et les moins conformistes (donc les plus capables d'inventer des solutions inédites), les grandes villes sont des pépinières d'innovation<sup>2</sup>. C'est aussi dans les grandes villes que l'on retrouve la plus haute proportion de savants et de spécialistes. De ces lieux privilégiés, la croissance que l'innovation permet et éventuellement des éléments de cette innovation elle-même ont la possibilité de se diffuser dans d'autres milieux qui ne sont pas eux-mêmes propices à l'innovation. Selon cette vision, les portions de territoire où le tissu économique est peu dense, ce qui est fréquent dans les régions axées sur les ressources, ne constitueraient pas des lieux favorables à la mise au point d'innovations.

Une **deuxième position** sur l'innovation avance que celle-ci peut éclore en dehors des grandes agglomérations. Pour autant, l'innovation réclame des milieux fertiles, car elle ne germera pas n'importe où à l'extérieur des grands centres. Le courant dit des «milieux innovateurs» porté par des chercheurs comme Denis Maillat (1996) va tout à fait dans ce sens. Celui-ci écrit:

*Au cours des vingt dernières années, les mécanismes du développement régional ont changé. Aujourd'hui, ils résident dans les régions qui sont capables d'innover, de mettre en œuvre des projets qui allient les nouvelles techniques, les coopérations entre les entreprises, les institutions de formation et de recherche, qui développent de nouveaux produits, souvent avec les autorités locales et régionales. Le concept de milieu innovateur permet de comprendre ce phénomène, car il est basé sur l'hypothèse qu'il existe des dynamiques territoriales spécifiques capables de mettre en œuvre des processus d'innovation territoriaux. [...] On peut considérer que les collectivités locales ont la possibilité de promouvoir et de susciter une véritable dynamique territoriale. [...] Ainsi, au modèle de l'innovation venant de l'extérieur et diffusé par les grandes entreprises se substituent des modèles dans lesquels les territoires n'apparaissent plus comme des supports passifs destinés à*

*accueillir, en raison de certains facteurs et de certains avantages de localisation, des entreprises innovatrices mobiles, mais comme des organisations actives capables de faire naître des processus d'innovation.* (p. 87-88)

Deux éléments interviennent dans la constitution d'un milieu innovateur, selon Maillat. D'abord, une démarche qui est largement interne au milieu et qu'il appelle «logique d'interaction» avec les autres agents du milieu<sup>3</sup>. Ensuite, une démarche qui est davantage tournée vers l'environnement externe: il l'appelle «dynamique d'apprentissage» et elle porte sur la saisie des changements en cours et à venir et la mobilisation des ressources du milieu pour mettre au point des solutions adaptées.

Une **troisième position** sur l'innovation en fait une prérogative de l'entreprise, plus précisément de ses dirigeants. On retrouve cette conception de l'innovation chez certains tenants de l'entrepreneurship pour lesquels l'entrepreneur, souvent qualifié cavalièrement de «schumpétérien», a la capacité quasi innée de réaliser de nouvelles combinaisons productives. Le milieu ici n'a pas beaucoup d'importance. Ce sont les qualités éminentes des individus qui font foi de tout<sup>4</sup>.

Que penser de ces trois positions? La première et la dernière de ces explications ne peuvent être retenues et la deuxième pose certains problèmes. Voyons cela de plus près.

En ce qui concerne la **première position**, l'idée que l'innovation ne peut germer que dans les grandes villes est trop unilatérale. Il faut reconnaître que les grandes agglomérations concentrent des ressources importantes au plan des connaissances et au plan des moyens. En particulier, elles abritent les sièges sociaux des plus grandes entreprises. Les équipes qui mettent au point les nouveaux produits et les nouveaux services sont le plus souvent soit hébergées dans les sièges sociaux, soit localisées tout près. Oui, les grands centres sont des lieux importants de l'innovation, mais ils ne sont pas les seuls. De plus en plus de territoires deviennent aptes à innover, ce qui était peut-être moins le cas dans le passé. La distribution des formations et des compétences est aujourd'hui beaucoup moins inégalitaire dans l'espace qu'elle ne l'était il y a un siècle. Quelques facteurs ont contribué à modifier la situation: 1) les régions où la mise en valeur des ressources occupe un part importante de l'activité économique ont bénéficié du rehaussement général de la scolarité et ont effectué un rattrapage relatif ; 2) la décentralisation de l'enseignement universitaire et collégial fait en sorte que des territoires qui en étaient autrefois dépourvus abritent maintenant des laboratoires, des activités de recherche et des programmes de formation spécialisés.

La **troisième explication** qui fait reposer l'innovation sur l'action exclusive des dirigeants d'entreprise ne représente pas bien la réalité, puisque ceux-ci évoluent rarement dans le vide et s'appuient le plus souvent sur des ressources présentes dans le milieu, qu'il s'agisse de la technologie ou des autres fonctions de l'entreprise.

**La position qui fait du milieu un des supports de l'innovation** dans les entreprises est certes la plus satisfaisante des trois explications qui ont été passées en revue. Elle suppose toutefois une certaine densité d'interactions au niveau local. Certes, s'il n'y a pas de seuil prédéterminé d'interactions qui s'impose de lui-même, l'idée même d'interactions nécessite au moins la présence de quelques joueurs. Lorsque Maillat, par exemple, avance que *«une division du travail souvent poussée s'effectue au sein de la filière de production et [que] des relations de collaboration et d'échanges mutuels tant formels et marchands qu'informels et non marchands s'instaurent, facilitant ainsi la circulation de l'information»* (p. 91), on comprend que le nombre de firmes dans le même secteur doit totaliser quelques unités avant que l'effet milieu ne se déclenche. Implicitement, on peut penser que là où les entreprises ou les acteurs du même secteur sont trop peu nombreux ou trop dispersés, il n'existe pas de terrain propice pour l'innovation. Ce prérequis logique de la théorie semble trop strict ou trop implacable et nous allons mettre de l'avant une manière sensiblement différente de voir.

Notre propre point de vue repose sur trois propositions:

- l'importance décisive de l'aspect relationnel. En ce sens, nous rejoignons les propos des tenants de l'innovation soutenue par le milieu qui affirment que l'innovation surgit difficilement des pratiques d'acteurs émiettés, agissant chacun pour soi, et qu'elle est puissamment nourrie par la mise en œuvre d'un système de relations;
- la proximité, comme le soutiennent les tenants de l'innovation soutenue par le milieu, est éminemment favorable à la mise en place des relations entre acteurs;
- à ces deux premiers énoncés, nous ajoutons toutefois que des relations fécondes peuvent aussi s'instaurer à distance, ce qui nous conduit à envisager que l'innovation peut également s'épanouir sur la base de relations distantes. Cela est particulièrement important dans le cas des régions où les réseaux d'acteurs sont parfois peu denses.

Mais revenons pour un instant aux résultats de notre recherche récente menée auprès d'entreprises de cinq régions québécoises. Les entreprises rencontrées, qu'elles soient liées ou non aux ressources naturelles, nous avaient été signalées comme étant dynamiques, avaient mis en œuvre des innovations dans un passé récent et affichaient généralement de bonnes perspectives de maintien et de croissance. Quelques traits les distinguaient et semblaient communs à la plupart d'entre elles:

- un procédé de production qui repose sur une originalité technique difficile à copier (souvent nourrie par la R&D) et qui dénote une bonne maîtrise des processus en cause;
- une production axée sur des biens et services typés réalisés en petite ou en moyenne séries, ce qui évite d'avoir à rivaliser, sur des produits standards,



avec les grandes entreprises capables de réaliser des économies d'échelle dans ce genre de production;

- une production axée sur la qualité ou sur les particularités d'un produit qui le rendent très désirable pour des clients souvent externes à la région (stratégie de niche);
- une flexibilité qui permet de rencontrer finement les besoins particuliers de plusieurs clients simultanément;
- une gestion intelligente des transports des intrants ou des produits finis. Le poids des coûts de transport, toutefois, est d'autant moindre que la «valeur ajoutée» par le processus productif est plus forte et que l'originalité du produit est plus marquée;
- une capacité d'offrir des services commerciaux sur les lieux mêmes où se trouvent les clients, par exemple en maintenant un bureau des ventes à Montréal ou en retenant les services d'intermédiaires spécialisés aux États-Unis.

Les entreprises étudiées n'avaient pu arriver à ce résultat qu'en effectuant des choix stratégiques. En matière de production et de technologie, leurs choix procédaient de démarches systématiques alimentées par la veille, le transfert technologique ou la recherche et développement.

Dans la plupart des cas, elles n'avaient pu assurer par leurs seuls moyens la mise en œuvre de ces stratégies. Elles avaient profité de services technologiques offerts par des organismes de soutien, qu'il s'agisse de centres de recherche ou d'organismes spécialisés ou qu'il s'agisse d'organismes-relais dont le mandat premier n'est pas la recherche ou le transfert technologique, ces organismes-relais pouvant être des organismes sectoriels (regroupements d'agents économiques œuvrant dans un domaine précis) ou des organismes territoriaux comme les CLD et les SADC. Les services reçus se sont traduits en interventions aussi concrètes que des travaux de mise au point d'un produit ou d'un procédé, des travaux de conception de l'ingénierie de production, des tests d'équipement, des tests de conformité aux standards de qualité ou des vérifications quant au respect des normes en vigueur. Les organismes de soutien à l'innovation, qui sont dans la majorité des cas des entités publiques ou parapubliques, ont eu un effet réel sur l'introduction de l'innovation dans les entreprises régionales. Un grand nombre de ces organismes existent depuis moins de vingt-cinq ans. Il y a donc eu un véritable effort des pouvoirs publics au cours des dernières décennies pour faire en sorte que chaque point du territoire dispose pour ses entreprises d'un minimum de services en matière de soutien au développement et à l'innovation<sup>5</sup>.

Nous avons été à même de faire deux constats sur ces interventions de soutien dans les entreprises. Premièrement, les interventions les plus fructueuses semblent provenir des organismes de transfert et des organismes dotés d'installations de recherche. Les organismes-relais ont certes un rôle d'éveilleurs et d'aiguilleurs, mais

les outils les plus stratégiques sont fournis par les organismes de recherche et de transfert. Deuxièmement, l'observation dans les entreprises innovantes montre que pour que le soutien se traduise concrètement, il est nécessaire qu'un lien d'étroite collaboration ait été établi entre l'organisme pourvoyeur du soutien et l'entreprise. Souvent ce lien est favorisé par la relative proximité physique entre l'organisme et l'entreprise. Il n'en reste pas moins que, parfois, l'appui disponible vient de l'extérieur de la région où se situe l'entreprise. Le fait que la source de cet appui soit lointaine n'empêche pas qu'il soit fourni de façon relativement efficace. Ceci dit, l'interaction directe avec une ressource située à proximité semble donner des résultats supérieurs, car les échanges sont plus structurés, plus directs et plus intenses.

Nous retrouvons ici exactement les termes de la discussion que nous avons menée plus haut et nous en reprendrons pour mémoire les trois volets:

- l'innovation émerge plus aisément dans un milieu où des relations entre acteurs la nourrissent que dans la situation où les acteurs agissent chacun pour soi. J'ajouterais cependant qu'il est important de se mettre en lien avec des acteurs stratégiques, qui peuvent apporter une information riche à l'entreprise et ce autant en matière de technologie que dans les autres domaines de fonctionnement de l'entreprise;
- la proximité est un atout de taille dans la mise en place des relations stratégiques qui nourrissent l'innovation dans les entreprises;
- l'absence de partenaires stratégiques à proximité n'est pas un obstacle insurmontable pour la mise en œuvre d'innovations, dans la mesure où des relations distantes de qualité puissent être nouées avec un ou des partenaires appropriés.

Les considérations auxquelles nous aboutissons nous semblent de première importance pour la mise en œuvre des innovations dans le cadre régional. Le modèle bien documenté des milieux innovateurs (dont nous avons parlé plus haut) et le modèle des districts industriels (que nous n'avons pas discuté) sont certes difficiles à reproduire à l'état pur dans nos régions<sup>6</sup>. Les interrelations fécondes entre agents qui sont à la base de ces modèles sont toutefois repérables dans plusieurs de nos régions. Dans certains cas limites, la faible densité des interactions, l'absence d'une masse critique dans les activités ou encore la palette peu diversifiée des acteurs présents sur la scène locale peuvent rendre difficile le réseautage de proximité qui est sous-entendu dans ces modèles territoriaux. Pour autant, cela ne signifie pas que des entreprises innovantes et viables ne peuvent prendre pied dans ces territoires. Moyennant certaines conditions, des entreprises innovantes peuvent s'implanter et se maintenir même dans nos territoires les plus fragilisés. Des liens distants avec des partenaires stratégiques sont toutefois indispensables pour alimenter le processus d'innovation.

L'implication des pouvoirs publics dans le soutien à l'innovation continuera de jouer un rôle important dans l'avenir. Qu'il s'agisse de veille, de transfert ou de recherche et développement, la présence de services capables de rejoindre les

entreprises est essentielle. L'implantation d'un centre de recherche ou d'un organisme de transfert dans un domaine qui correspond à une spécialité productive d'un territoire est habituellement une solution qui favorise les interactions de proximité et qui, donc, est de nature à stimuler le développement de la région. Des mesures rendant accessibles aux entreprises les services de partenaires stratégiques distants (en matière de technologie, mais aussi en d'autres domaines), surtout si de tels partenaires sont absents de la scène locale, constitueraient également des initiatives propres à soutenir l'innovation et le développement.

### Bibliographie

CÔTÉ, Serge et Robert LAVERTUE. «La technologie», chapitre 5 de leur ouvrage *Régions et interrelations économiques au Québec*. Québec, Office de planification et de développement du Québec (Coll.: Dossiers de développement régional), 1992. Pages 113-139.

MAILLAT, Denis. «Systèmes territoriaux de production, milieux innovateurs et politiques régionales» dans l'ouvrage sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx, *Le Québec des régions: vers quel développement?* Rimouski et Chicoutimi, UQAR-GRIDEQ et UQAC-GRIR (Coll.: Tendances et débats en développement régional, no 2), 1996. Pages 87-106.

---

### Notes

<sup>1</sup> «Veille synthèse sur les économies régionales périphériques», projet de recherche soutenu financièrement par Développement Économique Canada et réalisé conjointement avec Mario Polèse (INRS-Urbanisation), Richard Shearmur (INRS-Urbanisation) et Marc-Urbain Proulx (UQAC).

<sup>2</sup> C'est la position véhiculée par John Friedmann dans son célèbre texte de 1967 intitulé «A Generalized Theory of Polarized Development». Friedmann a développé d'autres points de vue dans des ouvrages ultérieurs: voir, par exemple, John Friedmann et Clyde Weaver, *Territory and Function: The Evolution of Regional Planning*, Berkeley, University of California Press, 1979, 234 p. et John Friedmann, *Empowerment: the Politics of Alternative Development*, Oxford, Blackwell Publishers, 1992, 196 p.

<sup>3</sup> Cela correspond assez bien au modèle interactif décrit dans l'ouvrage de Bruno Amable, Rémi Barré et Robert Boyer, *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Économica, 1997, 401 p.

<sup>4</sup> D'autres tenants de l'entrepreneurship, parmi lesquels Pierre-André Julien, voient plutôt l'entrepreneur comme inséré dans son milieu. Ses réalisations ne tiennent pas tant à ses qualités individuelles éminentes qu'au fait qu'il est bien positionné dans le système d'information qui traverse son milieu. Voir Pierre-André Julien, *Le développement régional: comment multiplier les Beauce au Québec?*, Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, 1997, 142 p.

<sup>5</sup> Le Rapport de conjoncture 2001 du Conseil de la science et de la technologie du Québec intitulé *Pour des régions innovantes* est éloquent à cet égard.

<sup>6</sup> Le lecteur trouvera une bonne discussion de cette question dans les diverses contributions contenues dans la première partie de l'ouvrage sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx, *Et les régions qui perdent...?*, Chicoutimi, UQAC-GRIR, Montréal, Département de géographie de l'UQAM et Rimouski, UQAR-GRIDEQ (Coll.: Tendances et débats en développement régional, no 1), 1995. Aussi, voir Diane-Gabrielle Tremblay, «Partenariat, coopération et imbrications locales: une analyse des limites et des perspectives fondée sur les résultats d'une enquête menée au Québec», dans l'ouvrage sous la direction de Marc-Urbain Proulx, *Territoires et développement économique*, Paris et Montréal, L'Harmattan (Coll.: Villes et entreprises), 1998, p. 179-212.



# Thème 3: Économie et innovation: le destin des territoires

## Compte rendu des ateliers et de la plénière\*

### Atelier A:

Dans certaines entreprises, les dirigeants associent les employés à la gestion ou sous forme d'actionnariat et favorisent ainsi le sentiment d'appartenance, la convivialité, l'entraide, propices à l'émergence de l'innovation qui n'est pas seulement technologique, mais aussi sociale.

L'ensemble des acteurs telles les entreprises et les universités doivent avoir une logique commune pour mettre en place un véritable système d'innovation. Il est important que les travailleurs soient bien formés pour être en mesure d'innover et les universités en région ont un rôle important à cet égard. L'enseignement à distance peut être intéressant mais ce n'est pas une panacée.

Les instances gouvernementales comme les différents ministères ont parfois des dynamiques ou des visions opposées. Une approche plus territoriale pourrait amener une meilleure convergence des ressources. Pour amorcer l'innovation, il est nécessaire d'avoir un élément déclencheur, une prise de conscience économique ou culturelle. Les modèles dominants (Silicon Valley etc.) sont difficilement applicables dans les régions; il faut changer les mentalités à ce sujet.

### Atelier B:

L'innovation est-elle seulement économique? Serait-elle également sociale (capital humain etc.)? L'innovation n'est pas nécessairement reliée à des produits; pensons entre autres aux services. Quelqu'un a mentionné l'exemple de l'absence de formation pour les plombiers en Gaspésie; y aura-t-il encore des plombiers dans ce coin de pays d'ici quelques années?

Les avantages fiscaux en matière de recherche et de développement sont reliés souvent à des produits qui ont une valeur marchande. Ce sont les grandes entreprises qui vont en bénéficier avant les petites entreprises situées en région. Les entrepreneurs manquent de temps pour assurer une certaine vigie au niveau des innovations.

L'innovation pour qui? Pourquoi? A-t-on besoin d'innovation lorsqu'il n'y a plus personne dans un territoire? Peut-on songer à des centres de recherche et de développement coopératifs? Il y a aussi une absence de choix stratégiques en région.

---

\* La transcription des bandes sonores a été faite par Charline CARON et les textes ont par la suite été réécrits par Jean LARRIVÉE.

Il faut sélectionner un ou deux secteurs; on ne peut pas innover dans tout en même temps. C'est une question d'opportunité. Il faut parfois innover pour régler des problèmes: en Abitibi-Témiscamingue, on a orienté, à un certain moment, la recherche et le développement sur une meilleure gestion des résidus miniers.

On a souligné les effets pervers de certaines innovations. Les agriculteurs ont beaucoup investi au cours des dernières décennies dans la machinerie agricole en vertu des programmes gouvernementaux. Ils ont augmenté leur production, mais les revenus ont baissé de moitié...

### **Atelier C:**

Souvent en région, il y a peu d'entreprises et cela ne favorise pas une «densité» minimale pour assurer l'innovation. La distance est aussi un frein à l'innovation. Si les gens en région manquent de vie culturelle, de services, auront-ils le goût d'innover? La population a de la difficulté à se rallier autour d'un projet commun: les gens sont parfois trop conservateurs ou traditionnels. La réorganisation municipale et le renforcement du rôle des MRC pourraient davantage rallier la population. Dans certaines régions, il y a de bons exemples d'innovations, malheureusement on en parle pas assez. Le gouvernement a une politique pour aider les territoires, les ruraux, mais il n'investit pas beaucoup. Des personnes de certaines régions sont prêtes à innover mais elles n'ont pas accès aux matières premières comme le bois qui est consenti aux compagnies sur une période de 25 ans par le gouvernement.

La main-d'œuvre est-elle suffisamment qualifiée? Plusieurs formations sont offertes dans les grands centres; les étudiants se font un réseau d'amis en ville et ne veulent plus revenir. Trop souvent, ils ne connaissent pas les opportunités en région. En Beauce, plusieurs entreprises ont besoin de soudeurs, mais il n'y a pas d'institutions pour les former. Les futurs soudeurs sont formés à Québec ou Montréal et n'ont plus le goût de revenir en Beauce. Il faudrait peut-être former les employés dans les entreprises plutôt que dans des écoles situées à l'extérieur de la région. Quant aux travailleurs saisonniers, pourquoi ne pas les former durant la période hivernale? On pourrait miser davantage sur les 55 ans et plus qui ont déjà une bonne formation ou une spécialité. Certains sont à la retraite; ils ont des rêves et des ambitions.

### **Commentaires de Marc-Urbain Proulx**

Il y a différentes manières d'innover. Nos agriculteurs, nos forestiers ont innové; ils ont acheté de la machinerie récente vendue par Hewitt et d'autres compagnies. Cela a réduit le nombre d'emplois.

Il y a aussi l'innovation par transfert qui se fait dans les centres de recherche ou par des consultants privés. L'innovation se fait à l'intérieur des entreprises dont certaines ont leur propre laboratoire, avec des techniciens, des ingénieurs, des

spécialistes qui travaillent sur les processus de production pour trouver des moyens d'améliorer la mise en marché, le produit comme tel ou pour créer un nouveau produit.

Il y a l'innovation que les Français appellent «learning by doing»: elle se fait de façon séquentielle, on améliore par petits bouts. Cela correspond à la majorité des innovations qui se font dans nos entreprises. On a parlé d'innovations sociales. Je vous en suggère une forme: des gens qui travaillent dans une entreprise se réunissent à trois ou quatre pour tenter de résoudre un problème et d'améliorer la production.

On n'est pas moins innovateur en région périphérique qu'ailleurs. Serge Côté a mentionné plusieurs cas intéressants dans son exposé. Les conditions post-innovation sont cependant moins positives. On se fait constamment drainer nos innovations. Dans l'agroalimentaire, on n'a plus d'abattoir en région éloignée. La transformation de la viande se fait dans les grands centres. Les boulangeries ont foutu le camp et lorsqu'on redémarre de petites boulangeries, elles sont achetées et intégrées dès que leur chiffre d'affaires augmente. C'est le mouvement de l'intégration: les grosses fabriques, les grandes entreprises, situées dans les grands centres du Québec, du Canada ou d'ailleurs, achètent nos entreprises les plus prospères, à moins qu'il y ait une solidarité familiale ou syndicale très forte. C'est alléchant pour un entrepreneur régional, proche de la retraite, de se faire offrir un montant substantiel, parfois plus élevé que la valeur de l'entreprise. Dans un premier temps, les nouveaux propriétaires promettent de garder la production en région. Ils signent une forme de pacte social. Puis, au bout de deux ans, ils transforment l'usine en entrepôt et les camions reviennent distribuer la marchandise fabriquée ailleurs... Ils ont acheté l'entreprise pour avoir son marché et intégrer davantage leurs activités.

L'histoire des régions, c'est aussi la fuite des capitaux. Les profits des grandes entreprises ont été largement réinvestis ailleurs. Depuis 1926, l'ALCAN a fait des profits au Saguenay-Lac-Saint-Jean et la compagnie vient d'investir 2,2 milliards. Mais elle a fait des investissements ailleurs, en Australie notamment. Je ne les critique pas; le système économique fonctionne de cette façon. On se fait siphonner nos capitaux, notre épargne: la Caisse de dépôt du Québec investit en Argentine et ailleurs, à même nos fonds de retraite. Les banques ramassent l'argent et l'envoient ailleurs, Desjardins les premiers! Même phénomène avec les grands centres commerciaux: la majorité des commerces proviennent de l'extérieur. Ce n'est pas pour critiquer que je dis cela, c'est seulement pour illustrer. C'est le phénomène du siphon. Une région, c'est comme une bouteille d'eau qui n'a pas de fond: on met de l'eau, ce que l'on appelle l'innovation, mais finalement elle s'écoule aussitôt...

Il y a la fuite des ressources humaines. Nos jeunes partent, éduqués ou pas. On a implanté des cégeps et des universités dans les régions: bien sûr, on forme plusieurs étudiants. Certains restent, beaucoup quittent une fois le baccalauréat obtenu ou le DEC. Non seulement les jeunes s'en vont, mais nos retraités de 55 ou 60 ans suivent leurs enfants dans le centre du Québec ou ailleurs, là où leur progéniture se trouve du boulot.

Et la fuite des ressources naturelles, c'est un cas classique. Heureusement, il se fait de la transformation dans le secteur forestier par exemple. On exploite de mieux en mieux notre forêt depuis une trentaine d'années, même s'il faut parfois une «*Erreur boréale*» pour changer la mauvaise gestion. On utilise les copeaux, il y a moins de résidus qu'auparavant. On fait du reboisement, du jardinage. Bien sûr, il faut faire plus, mais on a progressé beaucoup grâce à l'innovation.

Dans le contexte actuel, à mesure qu'on innove, on se fait siphonner par les grands centres: Montréal, Toronto, New York. Le Québec n'est qu'une périphérie de New York... Comment arrêter l'hémorragie? Comment mettre «un fond à la bouteille», pour conserver nos ressources, cumuler du capital et des savoir-faire? Il faudrait multiplier les expériences qui réussissent, qui fonctionnent.

## **Période de questions et de commentaires**

### **Bruno Jean:**

Madame Verreault a illustré, hier soir lors de sa conférence, la réussite de son entreprise bien implantée en région à Les Méchins et le fort potentiel de son chantier maritime.

TELUS a acheté récemment les actifs de Québec-Téléphone: la nouvelle compagnie va-t-elle garder les ressources et les capacités d'action en région? À La Pocatière, Bombardier représente une autre entreprise, une grande multinationale, qui a un effet important sur le développement de la région, sur le cégep et la sous-traitance. Un ensemble de petites entreprises bien réseautées peuvent garder sur place nos capacités d'action et d'innovation autant que les grandes entreprises. Comment peut-on multiplier ces expériences?

### **Un participant:**

Pour les régions et le Québec, l'innovation dans les domaines forestier, maritime, agroalimentaire, biotechnologique est importante à l'heure actuelle et très créative. Il y a un maillage avec les instituts de recherche, les chimistes, les biologistes et la population. Ce sont des créneaux prometteurs dans la perspective du développement durable. Marc-Urbain Proulx a noté un phénomène important mais il y a quand même des initiatives intéressantes. Les besoins essentiels de l'humanité, manger, se soigner, sont un terreau fertile pour l'innovation dans l'avenir.

### **Marc-Urbain Proulx:**

Vous avez parfaitement raison. J'ai été pessimiste dans mes propos mais en même temps je suis optimiste par rapport à ce qui se fait dans les régions. Premièrement, les conseils régionaux de concertation et de développement, les conférences administratives régionales et les ministères n'agissent plus du tout de la même façon qu'il y a 25 ou 30 ans. Il y a eu tout un apprentissage collectif. Les sociétés d'aide au développement des collectivités et les centres locaux de



développement font du bon travail. Bien sûr, il y a encore des améliorations à apporter. Le secteur privé aussi ne se comporte plus de la même manière. Il y a eu des améliorations mais il y a une tendance de fond qui perdure: on rame, on rame mais la rivière descend vite et on est à contre-courant. On remonte trop lentement... Si le courant changeait de bord, ne serait-ce que quelques années, nos économies régionales se restructureraient parce que l'innovation et le dynamisme sont là.

**Un participant:**

Dans la dernière version de la planification stratégique en Abitibi-Témiscamingue, le chapitre sur l'innovation a rallié beaucoup de monde. Nos grands succès à l'université et au cégep sont des unités de recherche et de transfert. On est dans un milieu de patenteux, de débrouillards, d'ouvriers, de gens qui marchent dans l'ombre de la grande entreprise. Maintenant, les gens utilisent la Société des technologies de l'Abitibi-Témiscamingue, les unités de recherche, le Centre local de développement pour mener leurs projets à terme. C'est encourageant. Avec l'animation économique, on peut non seulement garder espoir, mais refaire un embryon de développement dans nos régions.

**Bruno Jean:**

Les recherches récentes montrent que l'innovation se fait tous les jours. Cela permet de créer des entreprises qui ont des perspectives plus solides. À l'Université rurale qui a eu lieu cet automne sur la Côte-Nord, on a eu des témoignages du même ordre. L'innovation la plus intéressante c'est celle qui est basée sur les ressources «immobiles» des territoires. Les nouvelles technologies sont trop mobiles alors que certaines ressources naturelles sont uniques à une ou des régions. Il faudrait identifier les ressources immobiles dans les territoires du Québec sur lesquelles on peut concevoir un développement durable.



## **Panel de conclusion**



## Allocution de Mgr Bertrand Blanchet Évêque de Rimouski

Je m'estime privilégié d'avoir pu participer aux présentations et aux échanges de ce symposium qui, à l'évidence, ont été très riches et éclairants. Nous en repartirons, je crois, avec une vision du développement des territoires qui est à la fois plus large et plus nuancée et donc plus proche du réel. Le concept de territoire a été mis en valeur «*comme lieu d'identité, d'appartenance, de citoyenneté, de gouvernance*». De diverses manières, on a rappelé qu'il n'y a pas de développement économique sans développement social et culturel, sans un environnement global minimalement fertile et dynamique.

Sur cette toile de fond, monsieur Massicotte a posé une question en regard de la pluralité des organismes d'intervention de niveaux différents: conférences socio-économiques, régions administratives, MRC, métropolisation, etc. Quel est le cadre d'action le plus approprié au développement des territoires? Monsieur Bassand a alors fait remarquer que, de plus en plus, on convient d'agir dans une pluralité de cadres sociaux... même si cette pluralité de cadres génère des tensions et des difficultés. Je me suis alors demandé s'il ne serait pas opportun de revisiter le concept de développement endogène et le principe de subsidiarité pour apporter un certain éclairage sur cette question. Les «journées du développement économique local» de mai dernier<sup>1</sup> ont d'ailleurs rappelé l'actualité du concept de développement local endogène. Et Marc-Urbain Proulx nous a rappelé hier que «*le virage vers l'endogène*» était une caractéristique de «*la longue marche des régions périphériques du Québec vers la maturité économique*».

Il me paraît d'ailleurs que le concept de développement endogène prend un relief nouveau lorsqu'on reconnaît la place de la culture et des sentiments d'identité et d'appartenance dans le développement. Même si toute comparaison est boiteuse, on peut assimiler une communauté humaine à un organisme vivant. Celui-ci possède le principe vital de sa croissance. Son premier dynamisme est en lui-même. Bien sûr, il reçoit du dehors mais il assimile et transforme ce qu'il reçoit selon sa propre loi de croissance. Il est en échange incessant avec son environnement mais il garde son identité, sa capacité de réagir, de s'adapter, d'influencer cet environnement et parfois de le modifier de façon significative.

Toutes proportions gardées, il en est ainsi d'une communauté humaine, tout particulièrement une communauté humaine locale. Son premier dynamisme est en elle-même. Elle reçoit du dehors mais elle assimile et transforme ce qu'elle reçoit selon son identité propre, selon sa culture, c'est-à-dire sa manière propre de penser et d'agir. Madame Lafontaine rappelait que si les cadres d'action sont importants, la culture reste première. J'en déduis que la vision du développement doit d'abord originer de cette communauté locale, s'harmoniser à sa culture et respecter son identité.

En désignant *Centre local de développement* un organisme qui est à l'échelle de la MRC, le gouvernement a élargi le concept de développement local. Ce déplacement est probablement assez réaliste puisque certaines petites communautés appauvries peuvent difficilement prendre en charge leur développement. Mais il est important de demeurer à l'écoute de chacune de ces communautés. En bâtissant un plan d'action à partir d'une perspective exclusivement sectorielle, un CLD pourrait facilement les oublier. J'ai parcouru le plan d'action du CLD de la MRC Rimouski-Neigette qui est très intéressant et prometteur. Mais il résulte de consultations et de propositions qui sont avant tout d'ordre sectoriel. De plus, je m'interroge sur le fait que les planifications du Conseil régional de développement ne semblent pas fondées sur les plans d'action des CLD.

En effet, les niveaux d'intervention plus élevés (CRD, ministères gouvernementaux) devraient, autant que possible, respecter le principe de subsidiarité. Comme on sait, *subsidium* signifie aide et, plus spécifiquement, une aide donnée par le niveau supérieur au niveau inférieur. Il faut évidemment reconnaître à l'État la responsabilité de définir des orientations ou des paramètres généraux mais, des intervenants l'ont rappelé, il faut constamment lutter contre la tendance à la centralisation. En principe, au moins, la vision du développement doit d'abord originer de la base et s'enrichir de l'apport des niveaux supérieurs. C'est là que vivent les personnes et le développement existe pour elles.

Ma deuxième série d'observations s'appuiera sur le concept d'identité. Valoriser ce concept pour le développement est une autre manière d'affirmer que les personnes doivent en être les premières bénéficiaires. Je m'arrêterai surtout à la première thèse de monsieur Bassand: l'identité produit du sens. Dans l'atelier où je me trouvais, un intervenant a dit: *«en définitive, c'est toujours la question qui se pose: quel sens cela fait? Les autres questions relèvent toutes de celle-là»*. Un petit proverbe chinois affirme cela à sa manière: *«Il n'y a pas de vents favorables pour un navire sans direction»*. Or, comme disait monsieur Bassand, si l'identité est liée à une histoire, elle l'est aussi au futur, grâce à des projets mobilisateurs. Ces projets donnent une direction, ils sont producteurs de sens. Il faut donc en créer et déployer les potentialités de sens qu'ils recèlent.

Dans cette optique, permettez-moi de considérer la place du phénomène religieux dans le développement d'un territoire. Si je reprends les propositions de monsieur Bassand pour les appliquer à la religion, c'est parce que, pour beaucoup, elle est en effet un lieu d'identité, de production de sens, de sentiment d'appartenance; lieu d'identité qui peut être *«emblème ou stigmat»* et qui se construit par *«des acteurs en réseau»*. On pourrait d'ailleurs considérer la religion comme une dimension de la culture, dont on a dit l'importance dans le développement.

Tout à l'heure, on rappelait que la citoyenneté s'exprimait très souvent par le bénévolat qui est lui-même soutenu par une passion, appuyé par des modèles et inspiré par une croyance. Les valeurs du message évangélique sont de nature, me semble-t-il,

à contrer les égoïsmes et à susciter les solidarités et les responsabilités. Il peut en résulter un accroissement de ce que Yvon Leclerc appelle la «*démocratie sociale*»<sup>2</sup> par opposition à la démocratie de représentation.

Prenons l'exemple du réseau ecclésial sur le territoire du Bas-Saint-Laurent. Je souhaite le faire non pas avec le regard de l'évêque – même si la neutralité à cet égard m'est difficile, mais avec celui du sociologue... que je ne suis pas. Dans mes lectures sur le développement local ou régional, je n'ai jamais vu de référence à ce réseau ecclésial et à son impact sur la vitalité du milieu rural.

Le territoire du diocèse de Rimouski s'étend sur la majeure partie de la région administrative du Bas-Saint-Laurent. C'est un réseau de 118 paroisses (bientôt 114) dont 70 ont une population de moins de 1 000 habitants et 42 ont une population de moins de 500 habitants; la plupart sont en situation de décroissance. Les statistiques de l'an 2000 indiquent 149 828 catholiques. L'évêque y assume une responsabilité globale qui n'a pas d'équivalent dans la société civile.

L'institution ecclésiale est au service des personnes – appelées aussi des acteurs– et des communautés chrétiennes qu'elles forment. À l'évidence, le sentiment d'appartenance à ces communautés a diminué; la réduction de la pratique dominicale en est un signe. Mais, à chaque fin de semaine, il y a tout de même, dans le diocèse, de 30 000 à 40 000 fidèles qui se rassemblent en 118 lieux du territoire; facilement le double aux grandes fêtes. Je ne connais pas d'organismes qui en fassent autant – même pas l'Océanic à ses heures de gloire!

Le sentiment d'appartenance a diminué mais il demeure présent. Seule une très faible minorité ne demande pas les premiers sacrements pour leurs enfants ou des funérailles chrétiennes pour leurs parents et amis. La démolition de certaines églises (Saint-Jean-de-Cherbourg, Capucins, Sainte-Marguerite) et l'incendie de certaines autres (Les Hauteurs et Saint-Luc) ont été révélateurs de ce sentiment d'appartenance. Celui-ci, toutefois, prête flanc à l'ambivalence... car le phénomène religieux se caractérise présentement par une grande mouvance.

Certains des acteurs sont rémunérés: prêtres, agents et agentes de pastorale paroissiale ou scolaire, personnel de bureau et d'entretien, personnel des services diocésains: au total environ 500 personnes, employées à temps plein ou partiel. Ce noyau s'élargit considérablement lorsque l'on considère les bénévoles: membres des assemblées de fabrique, des conseils de pastorale paroissiale, des nombreux comités, des membres des chorales, etc. Probablement entre 4 000 et 5 000 personnes. Sans oublier la valeur des propriétés immobilières et l'importance des budgets.

Ces quelques données illustrent, me semble-t-il, l'apport de l'institution ecclésiale à l'économie sociale et à ce que Yvon Leclerc appelle la démocratie sociale. Elle participe à cette synergie qui tantôt essaie de contrer les effets de la dévitalisation locale, tantôt de soutenir les efforts de développement local. J'invite d'ailleurs les chrétiens à être aux premiers rangs dans les luttes pour la survie et le dynamisme de leur milieu.

Or, et c'est là la pointe de mon propos, ce réseau traverse présentement une période de profonds changements qui se traduit, en particulier, par un appauvrissement institutionnel. Une question se pose alors: quel sera l'effet de cet appauvrissement sur les communautés humaines, sur leur survie, sur leur vitalité, sur leur développement? Éventuellement, en quoi le visage du territoire du Bas-Saint-Laurent serait-il modifié si une partie de ses communautés chrétiennes disparaissait?

Quelques exemples de cet appauvrissement institutionnel. Déjà, 50 paroisses n'ont plus leur presbytère. Environ le tiers d'entre elles doivent mener des activités spéciales pour éviter un déficit annuel. Par suite de la diminution du nombre de prêtres, 48 paroisses n'ont plus de prêtre résidant; 105 paroisses sont ou bien jumelées ou regroupées en secteur – nous n'avons procédé à aucune fusion de paroisses. Un secteur regroupe 7 paroisses, 5 secteurs regroupent chacun 6 paroisses, 9 autres regroupent 5 paroisses et moins. Pour plusieurs, ces regroupements ont affecté le sentiment d'identité et d'appartenance à leur communauté paroissiale.

Dans ces conditions, les responsables diocésains ont lancé une vaste opération, dénommée Chantier diocésain, qui se tient de septembre 2001 à octobre 2002. Elle a pour objectifs une prise de conscience de la situation actuelle et surtout une prise de parole aussi large que possible de toutes les personnes intéressées à l'avenir de l'Église du diocèse de Rimouski. Dans une perspective de développement endogène, cette prise de parole s'effectue à l'échelle de chaque communauté chrétienne et de chaque secteur.

Trois questions seront débattues. La première regarde la vitalité des communautés chrétiennes, compte tenu de la diminution du nombre de prêtres, du regroupement des paroisses en secteur et des contraintes financières. Jusqu'où la population tient-elle à la vitalité de ses communautés chrétiennes? La deuxième touche à la présence de l'Église dans notre milieu. Jusqu'où est-on intéressé à ce que l'Église d'ici soit partie prenante des défis et des enjeux de la société actuelle – y compris le développement local et la vitalité du milieu rural? Enfin, une troisième question, plus fondamentale, porte sur les conséquences de la loi 118 qui, en juin 2000, a déconfessionnalisé les écoles, réduit le temps de l'enseignement religieux et modifié l'animation pastorale. Jusqu'où les communautés chrétiennes, tout particulièrement les jeunes parents, sont-ils prêts à prendre la relève de l'école pour transmettre à la jeune génération l'héritage de foi qu'ils ont reçu?

En somme, du point de vue de la sociologie, quel est l'impact de ces changements sur les communautés humaines de notre territoire, sur la «*mobilisation citoyenne*», sur l'économie sociale et la démocratie sociale? Comment la synergie nécessaire à la survie et au dynamisme du milieu rural serait-elle affectée? Est-ce qu'il n'y a pas là un de ces «*nouveaux enjeux pour le développement des territoires*»? Questions d'autant plus actuelles qu'elles se posent aussi à l'échelle de tout le Québec rural. Le Mouvement Territoire et Développement, qui recherche «*l'engagement et la coopération des universitaires et des intervenants du milieu*», pourrait peut-être y



trouver une piste de réflexion et d'action.

Je conclus en rappelant l'inspirante intervention de madame Verreault hier soir. Elle illustre bien l'expression de Marc-Urbain Proulx: ramer à contre-courant. Mais cette expérience, parmi bien d'autres, ne révèle-t-elle pas que l'être humain est à son meilleur lorsqu'il est à contre-courant? Comme les poissons anadromes, les saumons et les truites de rivières qui, en nageant sans cesse à contre-courant, développent cette puissante musculature qui fait l'admiration des pêcheurs.

---

#### Notes

<sup>1</sup> «Les journées du développement économique local», 23-24-25 mai 2001, *L'Action nationale*, vol. XCI, no 5, mai 2001.

<sup>2</sup> Yvon Leclerc, «Développement local et société civile: mêmes objectifs, mêmes constats», *L'Action nationale*, vol. XCI, no 5, mai 2001, p. 165.



# Conférence

Gérald Larose

Université du Québec à Montréal

Il est toujours périlleux d'ajouter dans le débat son propre point de vue quand déjà celui d'éminents spécialistes est au jeu. Bien modestement j'aborderai trois éléments: le changement de paradigmes dans l'univers de la décision collective, l'ouverture d'un nouveau cycle et le caractère pluriel de notre démocratie. Ma conclusion plaidera pour un nécessaire creuset politique régional.

## Changement de paradigmes

Depuis 1998, je relève le défi de diriger une coopération franco-québécoise en économie sociale et solidaire décidée par les premiers ministres du Québec et de la France et qui met en présence les **acteurs** de l'économie sociale, des **chercheurs** universitaires, des **représentants des pouvoirs publics** et des **représentants des mouvements sociaux**, du mouvement syndical en particulier. Une première conclusion saute aux yeux: les pratiques croisées des divers acteurs, chercheurs et décideurs dans nos communautés vont se développer, se multiplier et s'avérer de plus en plus porteuses. En effet, dans cette coopération, il nous a été possible de nous rendre compte que les représentants des pouvoirs publics sont trop souvent tenus dans l'isolement et qu'à défaut d'être plongés dans les dynamiques du terrain ils peuvent retenir longtemps leur contribution handicapant par le fait même l'évolution positive et accélérée des diverses situations. La pratique partenariale change les paradigmes. Les personnes comme les lieux décisionnels n'ont plus la même configuration. Les rapports s'horizontalisent. La production des décisions est moins le résultat d'un exercice d'autorité en fonction d'un bien commun préalablement défini que d'une concertation démocratique en fonction d'un bien commun que l'on définit en même temps que l'on sert. Cela se rapproche peut-être de ce que Alain Touraine évoquait dans une récente conférence publique dans laquelle il affirmait que nous quittons de plus en plus le «welfare state» pour pénétrer davantage dans un «state» d'éducation continue. D'après lui, la répartition de la richesse dans nos sociétés tiendra plutôt et davantage de la formation continue et de sa démocratisation que de sa régulation régalienne. Cela change l'organisation des rapports entre les différents intervenants. Faut-il voir dans l'interaction accrue entre les acteurs du terrain, les chercheurs, les mouvements sociaux et les décideurs dans les pouvoirs publics une forme privilégiée d'éducation permanente? Je le croirais. La présence de toutes ces personnes au présent colloque en est la preuve.

## Nouveau cycle

Chez moi comme chez plusieurs d'entre vous, le 11 septembre 2001 n'est pas passé inaperçu. Nous sommes tous habités maintenant par un certain nombre d'interrogations nouvelles. À mon avis, nous amorçons un cycle nouveau. La grande crise de 1929 a signifié le cuisant échec du libéralisme. Lui ont succédé le «fordisme» et le «providentialisme», un modèle de développement intégré dans lequel l'État a joué un très grand rôle. Les fruits ont été appréciables. La crise majeure du début des années 1980 l'a remis en question. Suivirent dix ans de tâtonnements. Puis vint l'effondrement du mur de Berlin qui a ouvert toutes grandes les vannes de la «nouvelle économie» et surtout qui a donné le feu vert à l'hyper-financiarisation de toute la société. Alors s'est gonflé un immense ballon qui a voyagé pendant dix autres années, dix années marquantes. Jamais, il nous a été donné d'observer combien l'économie pouvait s'autonomiser en se soustrayant au maximum de contraintes ou de contingences sociales et politiques. Dans les faits, ces dix années de «turbo-capitalisme» ont entraîné trois ruptures. D'abord la rupture interne au champ économique. En effet, la financiarisation de l'économie a signifié le total décollage des unités de mesure de la richesse par rapport à la réalité de la richesse de la production des biens et des services. Le rendement de l'économie spéculative n'avait plus rien à voir avec la création concrète traditionnelle de la richesse. Aussi une rupture d'avec le politique. La financiarisation de l'économie s'est faite au détriment massif des pouvoirs politiques, plus particulièrement le pouvoir de régulation des États nationaux. Enfin, la financiarisation de l'économie a eu pour conséquence de secondariser, sinon de laisser pour compte le développement des territoires, des régions, des communautés. Seules l'exportation, la globalisation ou la mondialisation comptaient. C'était le nouveau veau d'or. Le spéculatif a gonflé les volumes économiques mais tari le développement économique. Surtout, il a asséché toutes perspectives sociales. Pire, il a développé des contradictions telles que des pans entiers de société, de pays, de continents et de civilisation ont été bazarés par-dessus bord. Quelques-uns, pendant un certain temps, ont fait de l'argent, beaucoup d'argent. Ces derniers temps, ils en ont eux-mêmes perdu un peu et fait perdre beaucoup à d'autres. Le 11 septembre 2001 va vraisemblablement signifier la fin de ce turbo-capitalisme. Je le souhaite. Comment ne pas espérer que ces événements ne réimposent un certain nombre d'éléments de base du vivre planétaire en société: la reconnaissance de la diversité des identités, des cultures et des sociétés, le sens du partage et de l'équité, la prévoyance et la sauvegarde de l'environnement, la gouvernance démocratique et pacifique. Les premières réactions belliqueuses américaines sont extrêmement inquiétantes. J'ose croire qu'ailleurs dans le monde il s'en trouvera pour leur donner la réplique et rééquilibrer le rapport de force. Le 11 septembre 2001 est un immense drame qui a secoué les colonnes d'un temple qui allait s'écrouler. Espérons qu'une réalité plus proche de ce que nous concevons comme humanité apparaîtra. Est ouvert un nouveau cycle.

## Démocratie plurielle

Nous quittons le «welfare state». Le 11 septembre 2001 congédie le «turbo-capitalisme». Nous sommes peut-être à l'aube d'une autre gouvernance. Peut-être n'avons-nous pas fini d'appriivoiser le caractère pluriel de la démocratie. Récemment s'est tenue la Deuxième Rencontre internationale de l'économie sociale et solidaire à laquelle a participé une forte délégation de l'Amérique latine, de l'Afrique, un peu moins de l'Asie, beaucoup de l'Europe et aussi de l'Amérique du Nord, plus particulièrement du Québec. Plusieurs conférences extrêmement intéressantes ont été données. Je retiens notamment celle de Benoît Lévesque qui nous a parlé des différentes formes de démocratie qui ne sont pas exclusives les unes aux autres mais s'interpénètrent. Il y a la forme **représentative de la démocratie** qui fait appel à des représentants élus par les citoyens ou les parties concernées et à qui l'on confie des mandats pour qu'ils assument des responsabilités. Dans les organisations comme dans la société, ce sont les intérêts individuels qui déterminent la représentation. La décision, elle, se prend à la majorité. La démocratie représentative est essentielle. Il faut la valoriser. Cependant, elle n'est pas seule.

Il y a aussi la **démocratie directe** ou participative, celle qui se pratique au plus bas niveau dans chacune de nos organisations. Le défi de la démocratie directe est de se généraliser. Il faut que les individus puissent débattre entre eux et définir l'intérêt collectif qu'ils ont pour telle idée, pour tel projet. C'est la démocratie sans médiation. Dans nos différents groupes, il s'en trouve pour ne jurer que par la démocratie directe. Elle est importante mais limitée. Imagine-t-on une région de 200 000 personnes dans le Bas-Saint-Laurent en assemblée générale? Belle complexité! Cependant, la représentation directe doit s'exprimer dans le maximum de lieux. C'est une condition première de la qualité de toute vie démocratique.

Puis, il y a la **démocratie sociale** qui depuis quelques années est en expérimentation et qui s'institutionnalise peu à peu. C'est la démocratie qui repose sur la concertation des acteurs collectifs de la société. Pour s'exercer, cette démocratie puise dans la démocratie représentative. C'est une forme de démocratie que j'ai très bien connue à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) où il y a un nombre important de catégories de salariés: des avocats, des journalistes mais aussi des serveuses de restaurants, des ouvriers de la construction, etc. La composition du membership de la CSN est fort variée. S'il n'y avait à la CSN qu'un seul principe de fonctionnement démocratique, à savoir la démocratie représentative, bon nombre de travailleurs et de travailleuses n'auraient jamais rencontré leur intérêt dans la CSN. La démocratie sociale, c'est celle où chaque groupe est pris en compte et où l'intérêt de chacun d'eux peut construire l'intérêt général. La démocratie sociale repose sur des processus de concertation et exige la plus grande des vigilances pour faire en sorte que toutes les catégories puissent être représentées, écoutées. Transposée à l'échelle de la

société, la démocratie sociale interpelle, sollicite et met à contribution tous les groupes significativement représentatifs des divers intérêts. Qui sont ces groupes? Il s'en trouvera toujours pour en limiter le nombre au maximum. À mes yeux et aux yeux de la CSN, ces groupes sont aussi divers que ceux qui représentent les intérêts du patronat, des syndicats, des grands réseaux, des pouvoirs locaux, des initiatives citoyennes, de diverses catégories de la population, etc. Pour anecdote, je vous raconte qu'il y a toujours eu sur cette question un contentieux entre la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et la Confédération des syndicats nationaux (CSN). La FTQ a toujours cru que la démocratie sociale se résumait au patronat, aux syndicats et à l'État. La CSN a toujours ferrailé pour que la démocratie sociale couvre plus large que les rapports capital-travail mais aussi la société civile en intégrant les mouvements sociaux d'initiatives citoyennes comme d'entreprises sociales ou communautaires.

Et enfin, il y a la démocratie **délibérative**, cette démocratie des espaces publics qui permet aux individus comme aux groupes de saisir l'information, de la partager, de la traiter, de se faire une opinion, d'influencer les choix et de les valider socialement. La démocratie délibérative suppose un débat large. Et les conditions d'un sain débat sont précises. On ne débat pas dans l'intimidation. On doit permettre aux personnes de s'exprimer indépendamment de leurs habiletés à le faire. Les décisions qui s'ensuivent doivent correspondre à l'intérêt général. Bref, la démocratie délibérative est exigeante. Elle signifie le stade avancé de la démocratie.

## **Un creuset politique régional**

Depuis une dizaine d'années, il y a eu la mise en place de plusieurs types de mécanismes et d'organisations dans les territoires. Bien que complexes, ces dispositifs ont élargi les possibilités d'expression démocratique. Ils gagneraient à être mieux articulés de telle sorte que l'on ne retrouve pas les mêmes acteurs à dix places pour dire à peu près dix fois la même chose. Un obstacle majeur à cette articulation demeure tant et aussi longtemps qu'il n'y aura pas un véritable creuset communautaire et politique sur les territoires. C'est mon intuition, ma thèse même. Elle est contestable. Dans le contexte de la globalisation ou de la mondialisation, plusieurs ont l'impression que tout se passe de plus en plus loin et à l'extérieur. Et si on ajoute la contrainte du contexte canadien qui milite difficilement pour l'addition d'un quatrième palier décisionnel, il s'en trouvera plusieurs pour considérer irréaliste la proposition de constituer un creuset politique régional. Je résiste à proposer à ce moment-ci un palier formel décisionnel au niveau régional. Peut-on par ailleurs proposer un lieu où les démocraties représentative et délibérative s'exerceront avec beaucoup plus de force? Tous sont conscients que le sectoriel est organisé d'une façon centrale et pyramidale. Tous savent également que les normes définies au niveau central et la bureaucratie nécessaire à leur application dans les régions entraînent une déperdition réelle variable selon les caractéristiques des régions. Est-il pensable que les dimensions sectorielles

avant d'être l'objet de normes et de règlements remontent depuis des régions à travers un creuset qui pourrait être le prototype de gouvernements régionaux à venir? Il pourrait ne pas exister qu'un seul modèle. Inventer, innover, expérimenter devrait être la règle. Je m'y mettrais!

Je termine en m'inspirant un peu d'Alain Touraine qui disait que toutes les communautés cherchent à la fois à apporter du sens et à apporter du pouvoir. Dans la vraie vie, disait-il, ce sont les femmes qui portent le sens et les hommes le pouvoir. Si on veut inventer davantage, peut-être faudrait-il faire en sorte que les femmes portent un peu plus de pouvoir et les hommes un peu plus de sens. Alors s'ouvrirait peut-être un véritable cycle nouveau.





## Conférence d'André Gagnon

### Vice-président des Nouveaux marchés et Consommateurs, TÉLUS Québec

Même si je ne suis pas un spécialiste du développement régional, j'aimerais vous livrer ma petite contribution. Je travaille depuis 27 ans dans l'entreprise privée dont 25 ans à Rimouski chez TÉLUS Québec. Voici quelques constats qui se dégagent de mon expérience de travail en région.

La première barrière au développement des régions, c'est évidemment la distance. Nous sommes éloignés des centres d'affaires et de la masse critique des clients. La distance est bien réelle: 550 km séparent Rimouski de Montréal. Mais curieusement, il semble qu'un kilomètre entre Rimouski et Montréal soit plus petit qu'un kilomètre entre Montréal et Rimouski: les gens de Montréal ne viennent pas ici et nous connaissent très peu. Lorsque nous appelons dans les grands centres, souvent on nous dit que Rimouski c'est près de Sept-Îles ou de Chicoutimi... Ils ne nous connaissent pas, ils ne voyagent pas et ne veulent pas voyager. Si je vais à un souper-conférence à Montréal, j'en profite souvent pour organiser une rencontre à Québec en passant. Quelquefois, je boucle une autre activité à Montréal. En région, nous sommes habitués à ce type de déplacement. Une fois, j'ai rencontré un fournisseur de TÉLUS Québec avec qui nous faisons des transactions importantes et je l'ai invité à venir à Rimouski: il trouvait cela trop loin! Pourtant, je vais souvent à Montréal, parfois pour un souper-conférence... Cela n'a pas d'allure: nous devons toujours nous déplacer. Les prix des billets d'avion sont très élevés, j'utilise souvent l'automobile. Des fois, j'arrive chez moi à 23 heures. Tout le monde en région fait un peu cela. La distance qui est une barrière physique devient très souvent une barrière psychologique. Les gens des grands centres ont le sentiment d'être au cœur des activités alors que nous nous sentons en périphérie. Peut-on avoir des idées intéressantes en périphérie? Nous ne pouvons pas avoir des idées. Nous ne connaissons rien, nous sommes trop loin... Je n'exagère même pas: nous finissons par croire que la vérité provient des métropoles...

Pendant une partie de ma carrière, j'ai travaillé davantage du côté des solutions techniques. Nous ne faisons jamais les choses comme les autres. Nous utilisons la technologie différemment. Nous avons moins de clients, moins de revenu par client et nous devons trouver de nouvelles méthodes. J'ai été gêné pendant longtemps de présenter nos solutions techniques à Ottawa ou ailleurs. Pour chacune de nos idées, il fallait travailler plus fort que d'autres pour les faire valoir. Il fallait abattre les barrières physiques et psychologiques qui sont inhérentes au statut régional pour les faire passer. Chaque fois que nous avons eu à travailler avec nos partenaires, il a fallu mettre notre savoir-faire à contribution pour faire croître la région. Nous sommes devenus une filiale d'une compagnie canadienne et il faut se battre pour des ressources humaines et matérielles. Actuellement, nous avons des avantages à opérer une entreprise au Québec et en région. Mais nos avantages doivent être équivalents à ceux des grands centres.

Depuis deux ans, nous avons travaillé avec des intervenants de Rivière-du-Loup, de Matane, du Conseil régional de concertation et de développement et de l'UQAR pour essayer d'avoir les mêmes avantages que les grandes villes au niveau des Centres de développement des technologies de l'information (CDTI). Nous avons eu les CDTI avec du retard par rapport à Montréal et à Québec. Cela a entraîné un dommage considérable. Montréal draine tout, d'où l'importance d'accorder des subventions en même temps aux différentes régions du Québec. Nous avons beaucoup à offrir aux employés, mais nous ne le faisons pas valoir suffisamment. Les employeurs des régions me semblent un peu moins «sauvages» avec leurs salariés. Des gens veulent revenir en région mais il faut des postes intéressants. Les travailleurs des régions sont fidèles à leur employeur et ouverts aux nouvelles idées.

La distance rend les gens imaginatifs. Il faut insister là-dessus même si certains refusent de nous croire. Au cours des 25 années que j'ai passées à TELUS Québec, j'ai pu constater régulièrement que des services ont été implantés à Rimouski deux ans avant Montréal. Nous le faisons différemment parce que nous voulions donner du service. Nous sommes débrouillards et nous devons continuer à l'être. Il y a des choses qu'on ne peut pas attendre des autres. Je pense à la télé-médecine par exemple. Le gouvernement du Québec à participer à un projet pilote et notre compagnie a mis son réseau à la disposition des gens de la région qui croient que cette technologie répondra à un besoin. Cette innovation sera certes moins utile dans la région de Montréal mais pourra résoudre des problèmes spécifiquement régionaux.

Plusieurs croient que les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont une solution intéressante pour les régions. Certains mettent beaucoup d'emphase là-dessus. Même si nous créons beaucoup d'emplois en région, il faut s'attendre que des emplois soient nécessaires dans des bureaux à Québec et à Montréal. Nous devons être prêts de nos clients comme les entreprises montréalaises avec qui nous sommes en concurrence. Les technologies de l'information et de la communication permettent de développer à distance des services telle la traduction: que les clients soient à Montréal ou au Pérou importe peu avec le réseau Internet. Mais il reste de nombreuses activités, comme le transport des matières premières et des produits agro-alimentaires, où les distances seront toujours des contraintes importantes.

Il faut être patient et continuer à implanter des entreprises de la nouvelle économie comme disent les économistes ou de l'économie du savoir comme disent les sociologues. C'est la nouvelle génération qui va profiter le plus de ces technologies. Je me sens encore mal à l'aise lorsque j'utilise la vidéo-conférence avec ses multiples boutons. L'autre jour, j'ai appelé mon fils à Québec; ses amis habitent à divers endroits. Il m'a dit: *«Attends, je vais dire bonjour à David et je te reviens»*. Le David en question demeure à London. J'ai dit à mon fils: *«David est chez toi?»*. Il m'a répondu: *«Non, non, je fais une vidéo-conférence»*. Ce n'est pas un problème pour lui. Cela fait partie de sa vie. La génération qui nous remplacera tirera vraiment parti de ces nouvelles technologies qui offrent beaucoup de potentiel. Si on regarde le

développement du réseau Internet, il y avait, en 1999, 40 millions de sites web et 141 millions d'utilisateurs. En 2002, on prévoit au-delà de 320 millions d'internautes. Le pourcentage des ménages raccordés à Internet atteint plus de 35%. En 2000, il y avait 500 millions d'abonnés au téléphone standard dans le monde. Il a fallu 80 ans avant d'en arriver là. Dans beaucoup de régions, si nous réussissons à avoir simultanément les mêmes avantages que les grands centres, nous sommes capables d'attirer les entreprises et d'être compétitifs. Parfois, les entreprises régionales doivent ouvrir des bureaux à Québec ou à Montréal afin de répondre aux besoins de leurs clients; cela n'empêche pas ces entreprises de poursuivre leur expansion en région.

Chez TÉLUS Québec, nous allons continuer à œuvrer au développement des régions où nous sommes implantés depuis des décennies. Nous tenterons de maintenir un équilibre entre les revenus et les dépenses. Il faut autant que possible garder les emplois en région. Il faut nous assurer de conserver les avantages que nous avons dans la province de Québec et accentuer le développement que les gens des régions souhaitent.



## **Les plus récentes publications du GRIDEQ**

### **Tendances et débats en développement régional**

- No 6: *Le développement et l'aménagement des régions fragiles à l'ère des mutations globales*. Danielle Lafontaine, Nicole Thivierge et al. 2000. 152 p. Prix: 14\$
- No 5: *Les régions fragiles face à la mondialisation*. Danielle Lafontaine, Nicole Thivierge et al. 1999. 256 p. Prix: 19\$
- No 4: *Espaces en mutation*. Serge Côté et al. 1998. 189 p. Prix: 17\$
- No 1: *Et les régions qui perdent...?* Serge Côté et al. 1995. 382 p. Prix: 25\$

### **Cahiers du GRIDEQ**

- No 23: *Portrait de l'économie sociale au Bas-saint-Laurent*. Carol Saucier, Nicole Thivierge et al. 2000. 118 p. Prix: 13\$
- No 22: *Les services de proximité en milieu rural québécois*. Lucie Pépin. 1999. 144 p. Prix: 13\$

### **Actes et instruments de la recherche en développement régional**

- No 14: *Le développement des territoires: nouveaux enjeux*. Collectif. 2002. 129 p.
- No 13: *Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation*. Collectif. 1999. 132 p. Prix: 10\$
- No 12: *La pratique du développement régional*. Serge Côté et al. 1995. 134 p. Prix: 10\$
- No 11: *Nouvelles technologies de l'information et société. Un débat sur l'intelligence à notre époque*. Sous la direction de Danielle Lafontaine. 1994. 208 p. Prix: 10\$

### **Témoignages et analyses**

- No 6: *Femmes engagées: pour une alternative de développement*. C. Bérubé. 1996. 200 p. Prix: 17\$
- No 5: *Le JAL. Trajectoire d'une expérience de développement local*. Marc-André Deschênes et Gilles Roy. 1994. Prix: 18\$

## Hors série

- *Parcours historiques dans la région touristique de la Gaspésie*. Sous la direction de Paul Larocque et Jean Larrivée. 1998. 481 p. Prix: 30\$
- *En quête d'une communauté locale*. Hugues Dionne et Raymond Beaudry. GRIDEQ et Les Éditions Trois-Pistoles, 1998. 250 p. Prix: 28,89\$
- *Savoir et développement: pour une histoire de l'UQAR*. Nicole Thivierge et al. 1995. 538 p. Prix: 16\$

**La TPS de 7% est incluse dans les prix. Veuillez ajouter une somme de 3,50\$ pour les frais postaux et de manutention.**

Pour commander ou obtenir la liste complète des publications écrivez à:

Secrétariat du GRIDEQ  
Université du Québec à Rimouski  
300, allée des Ursulines  
Rimouski (Québec) CANADA  
G5L 3A1

Tél.: (418) 723-1986 poste 1440  
Télécopieur: (418) 724-1847  
Internet: [grideq@uqar.qc.ca](mailto:grideq@uqar.qc.ca)

site WEB du GRIDEQ: <http://www3.uqar.quebec.ca/grideq>