

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de l'Université de Sherbrooke, de Valorisation-Recherche Québec, de la Fondation de l'entrepreneuriat et du ministère des Régions.

**Comité de direction**

Marc-Urbain Proulx  
Paul Prévost

**Édition**

Janick Couture  
Imprimerie ICLT inc.

**Graphisme**

Clémence Bergeron

**Comité de lecture et de rédaction**

André Joyal, *UQTR*  
Anne Gilbert, *U. Ottawa*  
Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*  
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*  
Bruno Jean, *UQAR*  
Denis Martel, *U. Sherbrooke*  
Germain Desbiens, *Fondation de l'Entrepreneuriat*  
Gilles Paquet, *U. Ottawa*  
Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*  
Hubert Wallot, *TELUQ*  
Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*  
Jean-Paul Riverin, *Ministère des Régions*  
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urb.*  
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*  
Juan-Luis Klein, *UQAM*  
Louis Dussault, *UQAC*  
Louis Guay, *U. Laval*  
Louis Jacques Filion, *École HEC*  
Marielle Tremblay, *UQAC*  
Mario Carrier, *UQAT*  
Marguerite Mendell, *U. Concordia*  
Maurice Beaudin, *U. de Moncton*  
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*  
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*  
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*  
Pierre Hamel, *U. Montréal*  
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*  
Réjean Landry, *U. Laval*  
Robert Whealand, *U. New Orleans*  
Serge Côté, *UQAR*

# REVUE organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

|   |     |
|---|-----|
| <b>Pourquoi et comment mettre en valeur tous les territoires du Québec? ...</b> | 5   |
| Guy Massicotte  |     |
| <b>Une stratégie de renforcement des petits centres ruraux .....</b>            | 11  |
| Clermont Dugas  |     |
| <b>Soutenir les PME exportatrices en région .....</b>                           | 17  |
| André Joyal et Cécile Grandbois   |     |
| <b>Ce que les régions non métropolitaines ont à offrir .....</b>                | 25  |
| Paul Villeneuve, Rémy Barbonne et Nicolas Racine                                |     |
| <b>Pour sortir de l'approche centre - périphérie! .....</b>                     | 33  |
| Juan-Luis Klein   |     |
| <b>Territoires de l'identité, territoires de la culture .....</b>               | 39  |
| Andrée Fortin   |     |
| <b>Entreprises innovantes et renouvellement des économies régionales .....</b>  | 43  |
| Serge Côté  |     |
| <b>L'exode des jeunes des régions du Québec : l'urgence d'agir! .....</b>       | 51  |
| Yves Lacasse  |     |
| <b>De la connectivité .....</b>   | 59  |
| Jean-Marc Fontan  |     |
| <b>Innovations en région, développement en métropole? .....</b>                 | 65  |
| Richard Shearmur  |     |
| <b>Que faire ? Là est la question... ..</b>                                     | 75  |
| Oleg Stanek   |     |
| <b>Et si la croissance n'était pas au rendez-vous? .....</b>                    | 81  |
| Michel Boisvert   |     |
| <b>Évolution ou changements radicaux? .....</b>                                 | 85  |
| Bernard Vermot-Desroches  |     |
| <b>Sacré-Cœur : un exemple de dynamisme économique .....</b>                    | 93  |
| David Tremblay, Jean Perron et Guy Germain                                      |     |
| <b>La politique territoriale .....</b>  | 101 |
| Marc-Urbain Proulx  |     |

## Doctorat en développement régional

### ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL ?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

### POUR SUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL ?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.



#### Université du Québec à Chicoutimi

Marielle Tremblay: (418) 545-5011, poste 5384  
[www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html](http://www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html)



#### Université du Québec à Rimouski

Bruno Jean: (418) 724-1648  
[www.uqar.ca/devlopre/docdr.htm](http://www.uqar.ca/devlopre/docdr.htm)

## Programme de Maîtrise

# M B A POUR CADRES

### Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

### Conditions d'admission

Expérience comme cadre d'au moins quatre ans et posséder un Baccalauréat en gestion, ou maîtrise ou expérience professionnelle exceptionnelle.



#### Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard  
Dépt. des sciences économiques et administratives  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012  
[Alain\\_Bouchard@uqac.quebec.ca](mailto:Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca)  
[www.uqac.ca](http://www.uqac.ca)

## Maîtrise en gestion des organisations

### LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises.
- Affronter une concurrence mondiale.
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle.

### LE PROGRAMME

Trois orientations : Entrepreneurship, international et innovation.

Deux profils : professionnel (stages) et scientifique (mémoire).

**LA CLIENTÈLE:** La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux gens désireux de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du changement et permettre à leur organisation de se développer.

### Renseignement supplémentaires

545-5011, poste 5282

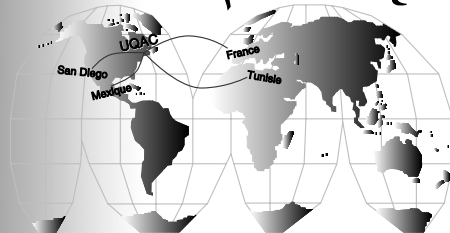
Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.



#### Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012  
[www.uqac.ca](http://www.uqac.ca)

## Baccalauréat en administration des affaires réinventé



- Découvrez le monde avec nous.
- Démystifiez la mondialisation.
- Apprivoisez la diversité culturelle.
- Visez l'excellence, relevez vos défis avec le nouveau BAA.
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA et celui de l'Université de San Diego en Californie (une première au Canada et au Québec).



#### Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012  
[www.uqac.ca](http://www.uqac.ca)

---

## Éditorial

*Pourquoi et comment faut-il développer les régions ? Malgré sa candeur, cette question soulevée à l'occasion du colloque annuel 2002 de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec s'avère des plus pertinente. Nous pourrions y répondre très rapidement, par le recours à deux ou trois formules classiques telles que : en créant de la richesse nationale ; en luttant contre les inégalités interrégionales ; en atteignant un meilleur équilibre dans la structure spatiale de peuplement ; en respectant le droit de vivre dans son lieu de naissance.*

*Mais au-delà de ces finalités universelles qu'il nous faut certes détailler en contexte québécois selon des objectifs réalistes et mesurables, cette question traitée par ce numéro spécial de la Revue organisations et territoires soulève d'autres enjeux plus appliqués, plus concrets, et moins simples à résoudre. À cet effet, les textes des auteurs qui se sont portés volontaires illustrent encore une fois la richesse des connaissances en sciences humaines et sociales concernant le phénomène régional. La science régionale est socialement utile, notamment lorsqu'elle est accessible directement aux acteurs locaux et régionaux et fertilise leurs propres connaissances du terrain. D'où l'idée de ce numéro.*

*Un numéro fort à propos. Car il nous faut analyser les diverses régions selon une perspective différente. Sortir des sentiers battus.*

*Paul Prévost*

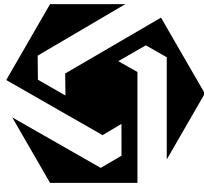
Université de Sherbrooke

*Aussi valables soient-ils, les modèles du passé ne semblent plus suffire. Ils ne permettent plus d'apporter des lumières véritablement nouvelles sur la réalité régionale, qui a illustré sa complexité grâce aux nombreuses études effectuées au Québec depuis plus de trente ans de planification régionale et locale. Les récents dyptiques en vogue tels que « territoires versus fonctions », « endogène versus exogène » et « développement par le haut versus par le bas », qui récemment encore prenaient la relève des plus anciens tels que « centre versus périphérie », « exportation versus importation » et « centralisation versus décentralisation », apparaissent déjà épuisés. Peut-être à tort ! Les concepts nouvellement offerts tels que les cités-régions, les technopoles, les systèmes territoriaux d'innovation et de production, les communautés apprenantes sont certes intéressants, peut-être enthousiasmants. Sont-ils suffisamment opérationnels pour générer de nouveaux facteurs de développement aux acteurs qui oeuvrent sur les territoires ? Il nous semble que non ! En conséquence, la communauté universitaire est mobilisée. Nous n'avons pas pu ici retenir tous les textes reçus et considérés intéressants pour leur originalité, leur rigueur et leur pertinence. Ce n'est que partie remise.*

*En attendant, nous sommes ravis d'offrir à la Fondation de l'entrepreneurship et à nos abonnés une si belle qualité de lecture autour d'une question si pertinente.*

*Marc-Urbain Proulx*

Université du Québec à Chicoutimi



# FONDATION DE *l'entrepreneurship*

## remercie ses membres

### partenaires



**CDP**

Caisse de dépôt et placement  
du Québec



**Cascades**

### associés gouvernementaux



Développement des  
ressources humaines

Human Resources  
Development

**Canada**



Développement  
économique Canada

Canada Economic  
Development

**Canada**

### gouverneurs



**Cossette**



Raymond Chabot Grant Thornton

### collaborateurs

**EXFO**



---

# Pourquoi et comment mettre en valeur tous les territoires du Québec ?

Guy Massicotte  
Université du Québec

---

## Introduction

Pour quelles raisons faudrait-il que le Québec développe l'ensemble de son territoire ? Il existerait de bonnes raisons pour le faire : un projet identitaire ne devrait-il pas inclure la richesse et la diversité de tout le Québec ? Un projet économique ne devrait-il pas s'appuyer sur tous les potentiels ? Un projet politique, enfin, est-il viable sans l'inclusion de tous les citoyens, de toutes les régions ?

Cela apparaît aller de soi, mais l'observation des stratégies mises en œuvre par les décideurs, dans tous les secteurs d'activité, mène plutôt à constater un désintérêt croissant à l'endroit de pans entiers du territoire québécois, malgré les apparences d'un discours manipulateur qui, sous des accents volontaristes, ne fait qu'inhiber encore un peu plus les capacités d'action et de mobilisation des milieux concernés.

C'est pourquoi, après avoir essayé de comprendre le problème du développement des territoires au Québec, il faudra conclure que, plus que jamais, le poids de ce développement reposera sur les communautés elles-mêmes et sur les stratégies qu'elles devront définir et mettre en œuvre pour relever le défi d'un développement intégral et authentique.

Nous poserons tout d'abord la question des écarts de développement en indiquant comment le problème devrait plutôt être posé en termes de sous-développement du potentiel. Nous ferons ensuite un peu d'histoire pour voir comment se pose, dans le Québec d'aujourd'hui, la question du territoire. Après avoir indiqué ce que pourrait être un projet québécois intégrant tous les dynamismes territoriaux, nous concluons que le seul enjeu pour lequel il existe des solutions à portée de main est celui du développement des territoires par les citoyens qui les habitent.

## La question des écarts de développement

Il y a toujours eu des disparités spatiales, des écarts de développement entre les territoires. Au Québec même, on peut circonscrire au moins trois grandes catégories de disparités : les écarts entre les quartiers, à l'intérieur des villes ; les poches de sous-développement dans les régions gagnantes du Québec ; les disparités entre les régions de la couronne et celles du centre.

Certes, la source des inégalités est aussi de nature sociale et, dans certains cas, on peut penser que la spatialisation des inégalités est d'abord et avant tout la conséquence des différenciations sociales, les riches et les pauvres ayant tendance à habiter ensemble tout en s'excluant mutuellement. Mais ce processus n'est pas le seul en cause. Tout d'abord, la territorialisation n'est pas exclusivement passive ; elle contribue à son tour à renforcer les inégalités, et surtout à les pérenniser d'une génération à l'autre. Les chances qu'un individu ayant eu des parents pauvres le soit à son tour sont accrues, et elles le sont encore davantage si cet individu a grandi dans un quartier défavorisé. À l'échelle d'un territoire comme le Québec, les liens entre les différenciations sociales et la territorialisation des écarts de développement sont moins nets, sans être pour autant inexistantes. La division des tâches qui s'inscrit dans l'espace revêt souvent un caractère social. Il ne manque pas de décideurs et d'experts pour prôner une division des tâches, où les fonctions nobles et généreusement rétribuées se retrouvent dans les grandes villes, et les fonctions ancillaires et peu valorisées dans les régions excentrées. N'emploie-t-on pas sans vergogne l'expression « régions-ressources », comme s'il allait de soi que les uns n'existent que pour fournir aux autres les ressources dont ils ont besoin pour se développer ?

**Certes, la source des inégalités est aussi de nature sociale et, dans certains cas, on peut penser que la spatialisation des inégalités est d'abord et avant tout la conséquence des différenciations sociales, les riches et les pauvres ayant tendance à habiter ensemble tout en s'excluant mutuellement. Mais ce processus n'est pas le seul en cause.**

Il faut donc prendre acte que les disparités territoriales sont mêlées à des disparités sociales, tantôt le social étant prédominant, comme c'est sans doute le cas des quartiers urbains, tantôt le territorial étant relayé par le social, comme on le voit avec les régions de la couronne québécoise, à l'ère de la mondialisation.

### **Écart de développement, sous-développement du potentiel**

En soi, du reste, le problème ne réside pas tant dans le fait que ces disparités existent objectivement que dans le fait qu'elles soient ressenties comme des problèmes par les citoyens. Et, encore là, le problème n'est pas si simple qu'il peut paraître à première vue. Selon l'échelle territoriale à laquelle on se situe, en effet, on pourra s'alarmer des écarts qui existent dans le territoire auquel on s'identifie, ou s'inquiéter que le territoire auquel on s'identifie souffre de retard par rapport à d'autres territoires.

**Le problème ne réside pas tant dans le fait que les disparités existent objectivement que dans le fait qu'elles soient ressenties comme des problèmes par les citoyens.**

Si l'on considère le Québec comme un ensemble territorial, ces deux perspectives coexistent. Il est devenu courant de se comparer aux autres et, notamment, depuis quelques décennies, de se comparer à l'Ontario. En outre, depuis que la mondialisation est devenue un élément de contexte déterminant pour de nombreux décideurs, la capacité du Québec d'assumer la concurrence qui en découlerait constitue un enjeu majeur de développement. Le corollaire en est que les disparités qui existent à l'intérieur du Québec ne sont plus perçues comme un problème, sauf peut-être par les politiciens, à la veille des échéances électorales. Assez

curieusement, cette façon de voir se répercute à d'autres échelles territoriales, et celui qui blâme les autorités politiques québécoises de sacrifier les régions au positionnement global du Québec s'accommodera assez bien des disparités qui existent à l'intérieur de sa propre région, entre quelques pôles urbains et le reste du territoire.

*Et si le problème était mal posé ?*

La mesure des écarts n'est certes pas inutile, si elle se limite à prendre conscience des particularités et à comprendre des spécificités. Mais elle devient extrêmement nocive quand elle sert à définir et à justifier des stratégies de développement. L'imitation de l'autre, bien sûr, ne peut servir de projet de société. Mais il y a plus grave : concentrer son attention et ses ressources sur tel ou tel écart sans prendre en compte la globalité d'une situation entraîne des distorsions qui peuvent devenir assez débilantes. On en vient à ne plus se percevoir que par rapport aux autres, voire à quelques facettes de l'autre, facettes que dans une conjoncture donnée, des acteurs sont parvenus à imposer à l'attention des décideurs et du public comme les critères déterminants du développement. Taux de chômage, taux de décrochage scolaire, nombre de branchements à Internet, impôt des particuliers, tout et n'importe quoi devient matière à perception de soi et source de priorité politique.

Cette façon de voir amène à occulter la véritable question : « Que voulons-nous être, dans quelle société voulons-nous vivre ? » Et elle en occulte une autre, tout aussi importante : « Pouvons-nous nous développer sans exploiter tout notre potentiel ? »

**Concentrer son attention et ses ressources sur tel ou tel écart sans prendre en compte la globalité d'une situation entraîne des distorsions qui peuvent devenir assez débilantes. On en vient à ne plus se percevoir que par rapport aux autres, voire à quelques facettes de l'autre, facettes que dans une conjoncture donnée, des acteurs sont parvenus à imposer à l'attention des décideurs et du public comme les critères déterminants du développement.**

Ainsi perçu, ce problème se pose à l'échelle de tout le Québec, par rapport à l'ensemble de son territoire, comme il se pose à l'échelle de chacun des territoires qui le compose.

---

## Un peu d'histoire

L'histoire du Québec, depuis le début du XVII<sup>e</sup> siècle, a été une histoire d'expansion territoriale. C'est même, en partie, l'expansion de la colonisation française à l'échelle du continent qui explique la faiblesse de la Nouvelle-France et qui explique, en partie aussi, les guerres coloniales et la Conquête. Mais cette expansion a continué après la Conquête, sous la forme de la colonisation de la périphérie et de l'émigration dans l'Ouest canadien et aux États-Unis. Bien sûr, il y a eu des cycles, des périodes d'expansion plus rapide et des périodes de stabilisation, mais du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle au milieu du XX<sup>e</sup>, les Québécois ont occupé leur territoire habitable et ont même ouvert des exploitations dans les zones nordiques, harnachant des rivières, construisant des barrages et aménageant des villes minières. Ils ont su à la fois, selon des rapports qui ne sont pas toujours faciles à élucider, exploiter le potentiel du modèle agricole et paroissial et celui de l'exploitation et de la transformation des ressources naturelles. Encore même, dans les années 1960, à l'époque du déploiement des grands services publics, il ne serait venu à l'idée de personne que ces nouvelles structures que l'on mettait en place ne couvrent pas l'ensemble du territoire : hôpitaux, CLSC, commissions scolaires, cégeps, universités en région, MRC, etc. Comme le développement industriel de l'après-guerre entraînait des disparités spatiales de plus en plus marquées, le gouvernement fédéral s'engageait dans le développement régional, et le gouvernement du Québec emboîtait le pas, avec la création du BAEQ (Bureau d'aménagement de l'est du Québec). On peut porter des jugements sévères sur ces expériences de développement plus ou moins pilotées du centre, mais elles attestent tout au moins d'une volonté nationale de développement régional.

Au cours des années 1970 et 1980, plusieurs facteurs se sont conjugués pour fragiliser les régions de la couronne. La remise en question de l'État providence entraînait un affaiblissement de la légitimité de l'intervention publique et une diminution des moyens dont pouvaient disposer les gouvernements. La stabilité, qui allait bientôt être suivie d'un déclin démographique, affaiblissait les régions. Déjà, le développement industriel au centre et les limites de la colonisation et de l'économie des ressources naturelles avaient entraîné, dès les années d'après-guerre, des reflux démographiques vers les centres. Le ralentissement des naissances allait renforcer cette déprise démographique dans nombre de régions. La crise économique plus ou moins larvée qui a caractérisé ces années ne permettait pas non plus de dégager des investissements importants pour des initiatives de développement. Mus à la fois par une idéologie de désengagement et par l'absence de moyens, les gou-

vernements donnèrent dans le partenariat et le développement endogène, s'en remettant à des milieux de plus en plus affaiblis pour élaborer des stratégies et des plans de développement, tout en leur refusant par la suite les appuis nécessaires à leur mise en œuvre. Ce fut l'époque des conférences socio-économiques, des plans stratégiques régionaux et des ententes entre l'État et les régions, époque aussi où cette attitude gouvernementale se doublait d'une confiance presque aveugle envers les petites et moyennes entreprises pour assurer le développement dans l'ensemble du territoire. Et de fait les régions, pendant cette période, tenaient le coup. Combinant les aides de l'État qu'elles parvenaient à obtenir et la volonté des entreprises et des institutions du milieu, misant sur l'exploitation des ressources lorsque c'était possible (la forêt, la modernisation assez spectaculaire de l'agriculture, l'hydroélectricité, la production d'aluminium, l'exploitation minière, etc.), les régions réussissaient à se maintenir, voire à rivaliser avec les grands centres pour actualiser leur potentiel de développement.

La rupture véritable se produit avec la décennie 1990. La démographie poursuit son œuvre et atteint davantage les régions éloignées des grands centres, qui ne profitent guère de l'immigration. Les gouvernements accentuent leur désengagement, motivés par l'impératif de l'équilibre budgétaire et des réductions d'impôt. La nouvelle économie, induite par la métropolisation qui sévit à l'échelle mondiale, avantage le centre du Québec. Mais le phénomène le plus décisif est sans conteste l'attitude des décideurs, qui fantasment sur la concentration, qui ne rêvent plus que de mondialisation et de concurrence avec les grandes métropoles du monde. Le Québec idéal n'est plus le territoire québécois, dans son extension géographique intégrale, peuplé et habité de communautés vivantes, mais bien un Québec imaginaire où les statistiques économiques deviennent l'indicateur exclusif du succès. « Hors de Montréal, point de salut » sert de principe directeur de l'action des entreprises, des gouvernements et des institutions. Seule une certaine rectitude politique occulte cette tendance générale alors que les impératifs électoraux la tempèrent à l'occasion, avec des cataplasmes et de belles paroles davantage que par des moyens énergiques et des gestes décisifs.

**Le Québec idéal n'est plus le territoire québécois, dans son extension géographique intégrale, peuplé et habité de communautés vivantes, mais bien un Québec imaginaire où les statistiques économiques deviennent l'indicateur exclusif du succès.**

Pour ceux et celles qui fréquentent les cercles du pouvoir, il est devenu assez courant d'entendre le propos que les régions de la couronne québécoise, désignées comme périphériques ou éloignées, se sont développées en fonction des ressources naturelles, et que celles-ci ayant perdu leur valeur économique, il n'y a plus lieu de les maintenir, du reste, les populations elles-mêmes l'ayant bien compris puisqu'elles « votent avec leurs pieds » en migrant massivement vers les grands centres.

Dès lors se pose la question visant à savoir si le Québec doit toujours avoir pour objectif d'occuper son territoire et de favoriser dans toutes les régions un développement optimal de ses ressources, et pourquoi. Car la question, en effet, n'est pas de savoir s'il faut permettre aux régions de vivoter, tout en en faisant juste assez pour éviter que se forme un parti des régions. Cette approche correspond au *statu quo*. La question est de savoir s'il faut un plein développement de chacun des territoires du Québec, dans une perspective d'interdépendance, en vue du développement optimal du potentiel de l'ensemble du territoire québécois.

**La question est de savoir s'il faut un plein développement de chacun des territoires du Québec, dans une perspective d'interdépendance, en vue du développement optimal du potentiel de l'ensemble du territoire québécois.**

### **La question du territoire dans le Québec d'aujourd'hui**

Le problème n'en est pas un d'équité, même si la question d'équité se pose. Un citoyen de la Gaspésie ou de l'Abitibi a-t-il les mêmes droits qu'un citoyen de Montréal ou de Québec ? En fait, dans l'état actuel de la société, il serait bien naïf de poser le problème en ces termes. Il n'y a plus guère de politiciens, d'investisseurs, d'administrateurs du secteur public ou du secteur privé qui pourraient encore se laisser émouvoir par une question éthique lorsqu'il est question de développement régional. Observons donc le problème sous un autre angle, celui, précisément, des intérêts économiques et politiques. Peut-on envisager le territoire du Québec réduit au périmètre Gatineau – Québec – Sherbrooke – Montréal – Outaouais ? Est-ce cette vision du Québec de demain qui motive les classes dirigeantes d'aujourd'hui ? Peut-on envisager ainsi sacrifier, renoncer aux ressources humaines, communautaires et naturelles de toute la couronne québécoise pour se replier sur un Québec

exsangue, qui ne cesserait d'ailleurs de se comprimer sur lui-même pour en être bientôt réduit à la grande agglomération montréalaise ? À moins de vouloir de ce Québec et d'accepter les coûts du désengagement que ne manquera pas d'engendrer la nécessaire période de vidage de ces territoires, il faut envisager un véritable développement territorial du Québec.

Le développement du Québec, toute considération constitutionnelle mise à part, devrait s'appuyer sur un triple projet. Un projet identitaire, nourri de l'apport de l'histoire et de la contribution culturelle de chacune des régions du Québec ; un projet économique, reposant sur la mise en valeur intégrée de tout le potentiel naturel et humain du territoire québécois ; un projet politique, fait de l'engagement démocratique d'une grande majorité de citoyennes et de citoyens en provenance de toutes les régions.

**Le développement du Québec, toute considération constitutionnelle mise à part, devrait s'appuyer sur un triple projet. Un projet identitaire, économique et politique.**

Il faut cesser, en conséquence, d'opposer le modernisme des grands centres au folklore régional : il y a du folklore, au mauvais sens du terme, au centre et en région, aussi bien que des compétences et de l'inventivité. Il faut cesser aussi de considérer les dépenses publiques d'infrastructure et d'aide au développement comme des investissements au centre et des coûts en périphérie. À tout considérer, les coûts sont aussi élevés au centre qu'en périphérie et les investissements, aussi rentables et aussi risqués. L'impression, par trop répandue, que l'on investit au centre et dépense en périphérie doit être combattue avec la plus grande énergie. Il faut cesser enfin de considérer les citoyens des régions comme des machines à voter, que l'on anime à la veille des scrutins par des miroirs aux alouettes. Les habitants de tout le Québec doivent être considérés comme des citoyens à part entière, capables de contribuer et de soutenir un projet politique de développement culturel, économique et social.

Le Québec ne peut vivre réduit à son centre. Le Québec a besoin du dynamisme, des ressources, de la créativité et de l'engagement de tous ses citoyens, où qu'ils se trouvent au Québec, avec les particularités et l'originalité de leur territoire respectif, dans un agencement dynamique qui permet à chacun de fournir sa contribution selon son potentiel. Mais cela appelle, bien entendu, une volonté politique ferme et un sens aigu de la vision stratégique de la part des décideurs.



**L'impression, par trop répandue, que l'on investit au centre et dépense en périphérie doit être combattue avec la plus grande énergie. Il faut cesser enfin de considérer les citoyens des régions comme des machines à voter, que l'on anime à la veille des scrutins par des miroirs aux alouettes. Les habitants de tout le Québec doivent être considérés comme des citoyens à part entière, capables de contribuer et de soutenir un projet politique de développement culturel, économique et social.**

À cet égard, à vrai dire, il n'y a pas lieu d'être très optimiste. Quelqu'un qui observerait les stratégies des investisseurs, des politiciens, des administrateurs, des universitaires québécois d'aujourd'hui devrait bien en arriver à la conclusion que ces derniers ne sont prêts à soutenir des investissements que lorsqu'ils s'inscrivent dans la foulée de la métropolisation, tout en occupant l'opinion des périphériques avec des promesses de développement inadéquates et qui, de toute façon, ne se réalisent pratiquement jamais.

Ils ne se rendent pas compte qu'ils contribuent ainsi à rétrécir le Québec, à le ratatiner sur lui-même et à l'affaiblir, au lieu de l'enrichir. Très peu, à vrai dire, sont intéressés à un véritable développement, un développement qui serait, pour les régions du Québec, autre chose que le soutien à l'exploitation des ressources et le maintien de la paix sociale et politique. Pire encore, pour un grand nombre de décideurs, les régions sont devenues un faire-valoir, un prétexte, une cause que l'on utilise pour justifier des politiques et des projets dont les seuls véritables bénéficiaires sont des entreprises et des institutions du centre.

### **Et la question du développement des territoires du Québec**

Le fardeau, de ce fait, repose de plus en plus sur les milieux eux-mêmes, des milieux souvent appauvris et de moins en moins capables de relever les défis d'un développement intégral et authentique. En dépit des efforts des gouvernements, et notamment du gouvernement du Québec, pour liquider les institutions politiques fondées sur l'appartenance, il faudra trouver des cadres d'action capables de mobiliser des énergies, et à l'intérieur des structures qui subsisteront, apprendre à se doter d'une vision de développement, se donner en fait un projet identitaire, un projet économique

et un projet politique, à l'échelle de chacun des territoires.

Il faudrait bien sûr que les gouvernements et, d'une façon plus générale, les instances du centre, s'identifient à ces démarches et les appuient dans une perspective d'intégration à un projet québécois plus global, mais il y a peu de chances qu'elles le fassent. Les acteurs du centre, selon leur propre logique, ne perçoivent pas les acteurs de la couronne comme des alliés mais bien davantage comme l'image inverse de ce qui les fascine et les motive, au mieux comme une source de gaspillage et de diversion des ressources qu'il faudrait concentrer encore davantage pour faire face à la concurrence mondiale. Les communautés qui échappent à la métropolisation seront donc de plus en plus seules pour bâtir leur développement. Dans certains cas, elles n'y parviendront pas. Les potentiels sont trop faibles et les contraintes, trop grandes. Il faudra se résoudre à laisser en friche des pans importants du territoire. Mais, ailleurs, en se mobilisant, les forces du milieu parviendront à valoriser leurs ressources et à créer les contre-pouvoirs nécessaires à la neutralisation des politiques débilatantes et à la création de nouveaux pôles de développement, capables de se pérenniser.

**Le Québec ne peut vivre réduit à son centre. Le Québec a besoin du dynamisme, des ressources, de la créativité et de l'engagement de tous ses citoyens, où qu'ils se trouvent au Québec, avec les particularités et l'originalité de leur territoire respectif, dans un agencement dynamique qui permet à chacun de fournir sa contribution selon son potentiel. Mais cela appelle, bien entendu, une volonté politique ferme et un sens aigu de la vision stratégique de la part des décideurs.**

Dans ce travail, les universités et les collèges en région ont une immense responsabilité, dans la mesure où le savoir est une des composantes déterminantes du développement dans le monde d'aujourd'hui. Un savoir, du reste, qui devra se constituer aussi bien par rapport à une vision stratégique de développement que par rapport à des innovations qu'il faudra mettre en œuvre dans toutes les dimensions de la vie culturelle, économique et politique. C'est à ce vaste chantier que sont conviés les intellectuels, les scientifiques et les acteurs du terrain qui croient aux régions. Ils s'y engageront dans le cadre d'alliances stratégiques qui devront se constituer à travers tout le Québec. ■

# Prêtes et prêts pour le meilleur des **deux** **mondes**

## Doctorat en administration

Un programme de 3<sup>e</sup> cycle d'une durée de trois ans,  
incluant un séjour en entreprise

Une formation fondamentale et appliquée  
en sciences de l'administration

Un souci constant d'innovation  
dans les modes d'apprentissage

Un accent particulier sur la mondialisation  
des économies et des marchés

Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles  
technologies de l'information

---

1<sup>er</sup> doctorat professionnel au Canada

Thèse portant sur une problématique  
organisationnelle réelle

---

# DBA

### Renseignements

(819) 821-7333  
1 800 267-UDÉS

[www.usherb.ca/adm/pp.htm](http://www.usherb.ca/adm/pp.htm)  
[dba@adm.usherb.ca](mailto:dba@adm.usherb.ca)

(819) 376-5081  
1 800 365-0922

[www.uqtr.ca/dsge/dba/](http://www.uqtr.ca/dsge/dba/)  
[Jean\\_Lorrain@uqtr.ca](mailto:Jean_Lorrain@uqtr.ca)



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**



Université du Québec  
**à Trois-Rivières**

---

# Une stratégie de renforcement des petits centres ruraux

Clermont Dugas  
Université du Québec – Rimouski

---

## Introduction

D'importantes disparités socio-économiques et physico-spatiales caractérisent le tissu de peuplement québécois. Elles se manifestent par des déséquilibres affectant la répartition des villes, des services, des emplois et des niveaux de revenus. Elles se traduisent aussi par la présence de zones de marginalité socio-économique dans de nombreuses parties du territoire, et particulièrement en milieu rural. Elles sont également à l'origine d'importants déplacements de population, qui contribuent à l'anémie de certains espaces et à des problèmes d'encombrement et de congestion dans d'autres.

Ces disparités résultent d'une multiplicité de facteurs parmi lesquels la structure de peuplement occupe une place importante. L'emplacement des localités les unes par rapport aux autres et en regard des diverses composantes de l'infrastructure de communications, leurs différences de taille démographique, leurs éléments de dépendance et de complémentarité sont autant de faits qui contribuent à la dynamique spatiale et à celle de l'économie.

À l'échelon inférieur de la hiérarchie urbaine, les petits centres de services contribuent à la structuration du monde rural. Bien que dotés d'une infrastructure de services relativement modeste, ils jouent un rôle important dans la vie de relations et l'économie de leur région d'insertion. Le but principal du présent article est de suggérer un ensemble d'interventions susceptibles d'augmenter leur contribution au développement socio-économique du monde rural. Dans un premier

temps, il sera brièvement fait état de leurs principales caractéristiques et par après, nous suggérerons des éléments d'une politique de développement qui accorderait un rôle spécifique à ces centres de services.

## Les centres de services dans le tissu de peuplement québécois

L'examen de la localisation des centres de services par rapport à l'ensemble du peuplement québécois et surtout en regard de la structure urbaine contribue à illustrer l'importance de leur rôle. C'est en effet en raison de leur localisation qu'ils prennent surtout leur utilité. La plupart d'entre eux desservent des espaces éloignés des villes.

Les agglomérations urbaines de Montréal et Québec concentrent la plupart des villes de plus de 30 000 habitants, si bien que la majeure partie de l'espace habité en est à des dizaines voire des centaines de kilomètres de distance. Il n'y a par exemple aucune ville qui atteigne cette taille en Gaspésie, en Abitibi-Témiscamingue, sur la Côte-Nord et dans la majeure partie des Appalaches et du bouclier laurentien. L'éloignement des villes a des incidences sur les services publics et privés, les structures occupationnelles, les revenus, la démographie, etc. Ainsi, en milieu rural, on observe une relation entre les niveaux de revenus et la localisation et la taille démographique des localités. L'évolution démographique est aussi sensible aux effets de localisation. La propension à la décroissance est plus forte loin des villes et des routes principales.

À défaut de villes importantes, les petites villes et les centres de services sont les principaux dispensateurs de services pour des centaines de localités et de vastes régions québécoises. Ce sont aussi des centres d'emplois qui polarisent une part significative des travailleurs ruraux et des foyers d'animation qui orientent la vie de relations. Tout en exerçant leurs principales fonctions, celles de fournir emplois et services de base, ils constituent des foyers structurants et des pôles de rétention et de consolidation du peuplement rural.

**À défaut de villes importantes, les petites villes et les centres de services sont les principaux dispensateurs de services pour des centaines de localités et de vastes régions québécoises. Ce sont aussi des centres d'emplois qui polarisent une part significative des travailleurs ruraux et des foyers d'animation qui orientent la vie de relations.**

Le qualificatif « centre de services » est réservé dans cette analyse aux municipalités de 2 500 à 5 000 habitants localisées à l'extérieur des zones périurbaines. Cela correspond à une très grande diversité d'entités territoriales qui se situent dans l'espace de transition entre le rural et l'urbain. Les seuils démographiques choisis correspondent à une zone relativement floue de démarcation dans la fonction services observée lors d'études antérieures<sup>1</sup> et ne sont qu'une forme de cadrage repère. La démographie ne reflète que bien partiellement l'importance de la fonction services. Le facteur localisation joue un rôle important, si bien qu'en fonction de ce dernier, des localités de moins de 2 500 habitants peuvent aussi être de véritables centres de services pour le milieu avoisinant alors que d'autres faisant partie du groupe retenu ont très peu d'influence supralocale. Par ailleurs, des municipalités de plus de 5 000 habitants issues d'un processus de fusion et souvent à grande superficie de terrain sont plus facilement assimilables aux centres de services qu'au monde urbain. Il faut donc voir comme préliminaire et indicative la liste de localités retenues ici. Des analyses supplémentaires centrées sur la structure de peuplement et la fonction services s'imposent pour l'établissement d'une politique d'intervention appuyée sur les centres de services.

En 1996, le Québec comptait 168 municipalités de 2 500 à 5 000 habitants, abritant une population de 595 600 personnes. Ces effectifs correspondent à 8,3 % de la population du Québec. Si on soustrait les localités qui font partie des zones périurbaines, le nombre de centres de services s'établit à 116, avec des effectifs totaux de 400 934 personnes, représentant 5,6 % de la population québécoise. C'est un chiffre qui semble bien faible, surtout si on considère que les agglomérations et régions métropolitaines de recensement en rassemblent 77,6 %. Toutefois, le rôle de ces centres de services ne se mesure pas en regard des agglomérations mais plutôt par rapport au vaste territoire rural qui constitue la majeure partie de l'espace habité.

Ces centres de services se distribuent dans l'espace de manière très inégale à l'intérieur de 58 MRC différentes. Comme toutes les localités du Québec, leur situation actuelle découle d'un long processus évolutif influencé par une multiplicité de variables à caractères géographique, économique, politique, social, administratif, culturel, etc. Leur position dans la structure de peuplement n'a pas été planifiée et n'est que la résultante de toutes les forces qui ont contribué à leur formation pendant de nombreuses décennies. Leur répartition est donc très déséquilibrée, ce qui implique une certaine compétition à certains endroits et des déficits de services ailleurs. Dans certaines régions, ils laissent la place à des villes plus importantes alors qu'ailleurs, les services à caractère régional disponibles sont situés dans des localités de plus faible taille démographique. Mais, où qu'ils soient, ils jouent un rôle essentiel dans la vie rurale, tant par les services qu'ils fournissent que par les emplois qu'ils créent.

**La position des centres de services dans la structure de peuplement n'a pas été planifiée et n'est que la résultante de toutes les forces qui ont contribué à leur formation pendant de nombreuses décennies. Leur répartition est donc très déséquilibrée, ce qui implique une certaine compétition à certains endroits et des déficits de services ailleurs.**

C'est dans la plaine de Montréal et en Estrie que ces centres de services sont à la fois les plus nombreux et

les mieux répartis. Ils présentent aussi une distribution assez équilibrée au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Partout ailleurs, c'est l'inégale répartition qui prévaut. Ils sont absents sur de vastes espaces, tout particulièrement sur la Côte-Nord, sur la rive nord de la péninsule gaspésienne, dans les Laurentides et Lanaudière. Là où il n'y a pas de ville de taille supérieure, des petites localités rurales les remplacent.

Les centres de services ont en 1996 une population moyenne de 3 456 personnes. En fait, le rôle de la taille démographique se manifeste davantage sur le tissu de peuplement et la quantité des services que sur leur nature et leur diversité. En ce qui concerne ces deux paramètres, la localisation géographique, la configuration de la zone à desservir et la nature de l'économie régionale jouent des rôles des plus déterminants.

Pour les résidents des localités concernées de même que pour ceux des zones desservies, la taille démographique est néanmoins importante en raison de ses incidences sur l'infrastructure de services et sur le potentiel de développement. Les municipalités de l'ordre de 5 000 personnes ont habituellement une structure économique moins fragile que celles de taille inférieure à 3 000. Cela semble se refléter sur l'évolution démographique.

Entre 1991 et 1996, la population des centres de services a augmenté de 5,4 %, comparativement à 2,3 %

pour celle des localités de moins de 2 500 habitants, à 1,4 % pour celles de 501 à 1 000 habitants, et à 3,5 % pour la population provinciale. Les centres de services ont aussi fait mieux que l'ensemble des six régions métropolitaines de recensement (RMR), dont le taux d'évolution est sensiblement égal à celui du Québec et beaucoup mieux que les 24 agglomérations de recensement, dont la population n'a augmenté que d'un maigre 1,8 %.

**Affichant des taux d'évolution qui vont de 7,2 % à 8,7 %, les trois strates supérieures à 3 500 habitants témoignent d'une croissance plutôt exceptionnelle qui n'est dépassée que par la RMR de Hull. Tous ces taux d'évolution sont d'autant plus surprenants qu'ils se manifestent à l'intérieur de l'espace rural. Avec les petites villes, les centres de services sont en partie responsables de l'importante évolution démographique différenciée qui s'y produit.**

Affichant des taux d'évolution qui vont de 7,2 % à 8,7 %, les trois strates supérieures à 3 500 habitants témoignent d'une croissance plutôt exceptionnelle qui n'est dépassée que par la RMR de Hull. Tous ces taux

**Tableau 1. Structure occupationnelle par catégorie de localités en 1996**

| Activités               | Nombre de travailleurs en pourcentage de la main-d'œuvre <sup>2</sup> |                                      |                    |
|-------------------------|---|--------------------------------------|--------------------|
|                         | Localités de 2 500 habitants et moins                                 | Localités de 2 501 à 5 000 habitants | Ensemble du Québec |
| Agriculture             | 9,0   | 3,9                                  | 2,2                |
| Pêche et piégeage       | 0,5   | 0,5                                  | 0,1                |
| Exploitation forestière | 2,7   | 1,8                                  | 0,6                |
| Mines et carrières      | 1,1   | 1,8                                  | 0,5                |
| Primaire                | 13,3  | 8,0                                  | 3,3                |
| Secondaire              | 24,3  | 25,9                                 | 20,9               |
| Tertiaire               | 54,1  | 61,8                                 | 70,9               |

Source : Statistique Canada, recensement de 1996.

d'évolution sont d'autant plus surprenants qu'ils se manifestent à l'intérieur de l'espace rural. Avec les petites villes, les centres de services sont en partie responsables de l'importante évolution démographique différenciée qui s'y produit.

La structure occupationnelle des centres de services se différencie à la fois de celle du monde rural et de celle du Québec. Elle affiche certaines caractéristiques du rural tout en s'en démarquant sous plusieurs aspects. Elle comporte une proportion significative de travailleurs agricoles, mais aussi un plus fort pourcentage de travailleurs dans le secteur des services. En fait, elle illustre bien sa spécificité à l'intérieur de la structure de peuplement. Ses différences par rapport aux localités rurales (2 500 habitants et moins) et au Québec se manifestent dans toutes les catégories d'emplois, mais plus particulièrement dans celles des secteurs primaires et tertiaires (tableau 1). Une proportion identique de travailleurs de la pêche et du piégeage à celle des localités rurales et une plus forte proportion de travailleurs miniers contribuent à illustrer son insertion dans les espaces liés à l'exploitation des ressources. Ces activités minières et halieutiques ne commandent plus une localisation à proximité de la ressource comme l'agriculture et peuvent être associées à différentes catégories de localités et dans bien des cas, à celles qui ont une bonne infrastructure de services.

### **Politique de développement des centres de services**

Pour favoriser un développement plus équilibré et harmonieux de l'espace québécois, il est impératif d'associer étroitement les centres de services à toute stratégie globale de développement qui impliquerait les agglomérations et l'ensemble du tissu de peuplement urbain et rural. En raison de leur nombre, de leur localisation et de leur signification pour des centaines de milliers de ruraux et de vastes régions économiques, les centres de services méritent une place privilégiée. La prise en compte des seules agglomérations aurait pour effet d'accentuer les distorsions qui prévalent maintenant, compte tenu de leur localisation géographique. Par ailleurs, toute politique de développement régional et rural qui ne tiendrait pas explicitement compte des centres de services serait sérieusement compromise dès le départ. Elle pourrait favoriser la marginalisation des localités les plus éloignées des villes.

**Pour favoriser un développement plus équilibré et harmonieux de l'espace québécois, il est impératif d'associer étroitement les centres de services à toute stratégie globale de développement qui impliquerait les agglomérations et l'ensemble du tissu de peuplement urbain et rural. En raison de leur nombre, de leur localisation et de leur signification pour des centaines de milliers de ruraux et de vastes régions économiques, les centres de services méritent une place privilégiée.**

Pour maintenir et augmenter sa population, garder la main-d'œuvre qu'il fait instruire et favoriser son développement, le monde rural a besoin de services adéquats et de nouveaux emplois permanents et bien rémunérés dans les secteurs de la transformation et des services. Dans le contexte économique actuel, il est difficile d'imaginer des augmentations significatives d'emplois dans l'exploitation des ressources. Or, quelles que soient les vertus du développement local, il est aussi difficile de concevoir le maintien et la création des services indispensables dans les centaines de petites localités rurales fragiles et souvent excentriques du plateau appalachien et du bouclier laurentien et dans les dizaines de MRC dépourvues de villes sans tenir compte prioritairement des centres de services existants et des localités de taille encore plus petite qui exercent le rôle de dispensateur de services dans leur région respective.

L'évolution démographique des vingt dernières années tend à illustrer la place occupée par les centres de services dans la transformation du monde rural. La plupart ont connu une augmentation de population nettement supérieure à celle de leur région d'appartenance qui, dans bien des cas, fait contraste avec la décroissance continue prévalant à quelques kilomètres de distance. Cette croissance démographique s'est évidemment accompagnée de la création d'emplois, notamment dans le secteur des services. Bon nombre de ces emplois sont aussi occupés par des résidents des localités environnantes.

---

Par une politique concertée et à long terme, il y a possibilité de renforcer les rôles structurants et dynamisants des centres de services. Ce faisant, on pourrait contribuer non seulement à favoriser le développement régional, mais aussi à ralentir et idéalement, à diminuer les déséquilibres qui se manifestent dans la structure de peuplement du Québec. Ces déséquilibres sont nuisibles tant sur le plan social qu'économique. Ils créent des problèmes de services tout autant dans les espaces à forte densité de population que dans ceux à trop faible densité et occasionnent des coûts d'implantation et de restructuration à des endroits alors qu'il y a gaspillage par sous-utilisation ailleurs.

**Par une politique concertée et à long terme, il y a possibilité de renforcer les rôles structurants et dynamisants des centres de services. Ce faisant, on pourrait contribuer non seulement à favoriser le développement régional, mais aussi à ralentir et idéalement, à diminuer les déséquilibres qui se manifestent dans la structure de peuplement du Québec.**

Une stratégie de développement fortement axée sur les centres de services devrait idéalement impliquer les quatre niveaux de gouvernement, c'est-à-dire le fédéral, le provincial, les MRC et les municipalités. Les CRCD (conseils régionaux de concertation et de développement) sont aussi concernés avec leur planification stratégique, de même que les CLD (centres locaux de développement) et les SADC (sociétés d'aide au développement des collectivités). Le rôle des municipalités devrait s'inscrire dans des orientations de longue durée établies dans les instances gouvernementales supérieures et inscrites notamment dans les schémas d'aménagement et plans d'urbanisme.

Dans un premier temps, le gouvernement du Québec devrait procéder à l'identification des municipalités devant faire partie du réseau des centres de services et leur donner un statut officiel. Ces localités devraient aussi être reconnues par le gouvernement fédéral au même titre que par le gouvernement québécois comme territoires d'interventions particulières en vue de renforcer l'armature du tissu de peuplement. Cette reconnaissance devrait ultérieurement avoir ses implications

sur toutes les politiques et interventions sectorielles des ministères et organismes d'État et contribuer à influencer à long terme la déconcentration administrative et la localisation de services de première nécessité et dans certains cas, de portée régionale. Cette reconnaissance officielle est l'élément le plus fondamental, si elle est accompagnée d'une véritable volonté politique. Ses effets ne devraient pas être qu'administratifs et économiques ; ils devraient aussi avoir une dimension symbolique aux retombées perceptuelles et idéologiques non négligeables.

Les interventions devraient s'appliquer simultanément sur au moins trois plans, soit le renforcement de l'infrastructure de services publics, la création d'emplois et la qualité de l'aménagement. Ce sont trois éléments qui évoluent en interrelation constante et qui doivent être considérés de façon intégrée. Les emplois génèrent des services, mais pour être créés, les emplois exigent aussi un environnement adéquat. Des services de qualité, d'accessibilité facile et un bon cadre de vie sont par ailleurs indispensables pour favoriser le maintien et l'augmentation des populations.

**Le gouvernement du Québec devrait procéder à l'identification des municipalités devant faire partie du réseau des centres de services et leur donner un statut officiel. Ces localités devraient aussi être reconnues par le gouvernement fédéral au même titre que par le gouvernement québécois comme territoires d'interventions particulières en vue de renforcer l'armature du tissu de peuplement.**

La question des services publics ou gouvernementaux doit être envisagée sur un double plan, soit la localisation et la nécessité de fournir des services adéquats. Le choix des lieux d'implantation de services de portée supralocale ne doit pas obéir aux seules planifications et orientations des organismes responsables et aux influences politiques, mais s'inscrire dans la stratégie globale de consolidation de l'armature du tissu de peuplement. Par des localisations pertinentes, en évitant une inutile dispersion, on peut contribuer simultanément à en favoriser l'accessibilité à la population et à consolider des structures économiques et centres d'emplois.

L'implantation des services publics doit être envisagée dans une perspective d'amélioration de la qualité de vie des résidents et du potentiel de développement des espaces concernés. Dans certains cas, ça peut impliquer une déconcentration accrue de l'appareil gouvernemental et des adaptations normatives aux spécificités régionales. Mais aussi, à bien des endroits, il faudrait passer d'une politique de maintien du minimum et même de déstructuration à des objectifs de consolidation, de renforcement et d'atténuation des disparités provinciales.

**Les interventions devraient s'appliquer simultanément sur au moins trois plans, soit le renforcement de l'infrastructure de services publics, la création d'emplois et la qualité de l'aménagement. Ce sont trois éléments qui évoluent en interrelation constante et qui doivent être considérés de façon intégrée.**

La dimension « aménagement » concerne toutes les instances gouvernementales en raison de ses implications sur les infrastructures, la gestion des ressources et de l'environnement et le contrôle de toutes les formes d'utilisation du sol. Le renforcement des centres de services désignés devra faire partie des orientations des schémas d'aménagement. Dans certaines MRC, cela pourra exiger un effort particulier d'articulation avec des objectifs de renforcement de villes de taille supérieure. La composante esthétique et qualitative de l'aménagement devra aussi mériter une attention particulière, notamment sur le plan de l'urbanisme et de la réglementation municipale.

Au plan de la création d'emplois, les centres de services devraient être considérés comme zones spéciales. À ce titre, ils devraient bénéficier de mesures particulières et suffisamment fortes pour compenser des inconvénients de localisation. Comme il s'agit de

**Le choix des lieux d'implantation de services de portée supralocale ne doit pas obéir aux seules planifications et orientations des organismes responsables et aux influences politiques, mais s'inscrire dans la stratégie globale de consolidation de l'armature du tissu de peuplement. Par des localisations pertinentes, en évitant une inutile dispersion, on peut contribuer simultanément à en favoriser l'accessibilité à la population et à consolider des structures économiques et centres d'emplois.**

consolider des centres de services et même de faire émerger des villes, il faut mettre en place des éléments d'attraction capables de faire compétition aux villes à meilleur potentiel. La gamme des entreprises visées devrait être large et surtout, ne pas être limitée au seul secteur de transformation des ressources locales et régionales ou encore à des entreprises à faibles composantes technologiques et à bas salaires. Il faut aussi des entreprises aptes à favoriser la rétention de la main-d'œuvre spécialisée issue de la région. Les emplois créés doivent contribuer à l'augmentation des niveaux de revenus régionaux et par voie de relation, à l'amélioration des services du secteur privé et de la qualité de vie. ■

#### Notes et références

- 1 DUGAS, Clermont (1984). *La ruralité québécoise : évolution et perspectives*, Statistique Canada, Division de la recherche et de l'analyse, document n° 6, 58 p. ; DUGAS, Clermont (1999). *Le monde rural québécois et ses centres de services : dynamisme, marginalité, marginalisation*, Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, Solidarité rurale du Québec et ministère des Régions, 96 p.
- 2 La catégorie « travailleurs non classifiés » n'a pas été prise en compte pour le calcul des pourcentages.



---

# Soutenir les PME exportatrices en région : l'exemple de Mauricie International

Andr Joyal  
Universit du Qu bec Trois-Rivi res

C cile Grandbois  
M.A. Sheffield Business School  
Chef de produits pour une PME de la r gion parisienne

---

## Introduction

Exporter pour une PME n'est pas une sinécure. Ne le cachons pas, faire ses premiers pas sur un marché extérieur représente pour tout dirigeant d'entreprise un défi parfois insurmontable en l'absence d'appuis spécifiques. Et ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises en dehors des grands centres métropolitains. On le comprendra facilement, l'information représente l'élément fondamental de toute stratégie visant à conquérir de nouveaux marchés. Or, les sources d'information se font beaucoup plus abondantes dans le Montréal métropolitain que partout ailleurs au Québec. On imagine aisément la gamme variée de conseils mise à la portée des dirigeants de PME d'un parc industriel comme ceux de Repentigny, de Laval et de Ville-Saint-Laurent. Ils s'agit pour eux, bien souvent, de se limiter à bénéficier de ce que l'on désigne comme des effets de proximité, c'est-à-dire observer autour de soi les initiatives des autres et se dire : « Pourquoi pas nous aussi ? » En région, ces effets de synergie n'ont évidemment pas la même intensité. Il faut donc y remédier en offrant aux entreprises les informations qu'elles ne pourraient trouver autrement au prix d'efforts individuels qui s'avèrent parfois tellement coûteux que plusieurs lancent la serviette avant même d'avoir tenté leur chance. Conscient de cette réalité, le ministère québécois de l'Industrie et du Commerce a décidé de prendre le taureau par les cornes en favorisant la création, dans diverses régions, des organismes d'aide à l'exportation désignés comme étant des sociétés de développement des marchés extérieurs. Mauricie International, qui a pignon sur rue en face de la papetière Kruger de Trois-Rivières, en fait partie.

**En collaboration avec le tout nouveau Centre de développement local de la MRC de Francheville, le ministère de l'Industrie et du Commerce créa Mauricie International en 1997 en lui confiant la mission de sensibiliser la région de la Mauricie à la nécessité de diversifier son économie en profitant des débouchés extérieurs et en accordant son aide aux PME susceptibles de pouvoir s'implanter avec succès sur un marché étranger.**

À la faveur d'une enquête effectuée auprès de dix PME réparties à l'intérieur de la région de la Mauricie, on cherchera ici à montrer l'utilité d'un tel organisme. L'étude a tiré profit des travaux d'un des auteurs, réalisés avec son collègue Laurent Deshaies<sup>1</sup>, en tant que membres de l'Institut de recherche sur les PME (IRPME), ainsi que de ceux de Pierre-André Julien<sup>2</sup>, également membre de cet organisme de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières. De par ces différentes études effectuées dans les régions de Lanaudière (14), Mauricie (04) et Centre-du-Québec (17), on savait le rôle clé occupé par l'information dans le succès des PME exportatrices. Et on savait surtout l'importance des efforts déployés par certains pionniers qui, au début des années 1980, en prévision de l'avènement de l'Accord de libre-échange avec les États-Unis, avaient décidé de faire leurs premières armes. Tous avaient dû miser sur leurs propres réseaux d'information avant de s'aventurer à tâtons, à la faveur

d'une première participation à une foire internationale ou à partir de quelques oui-dire sur des distributeurs fiables outre-frontières et susceptibles de leur servir de tête de pont. Tous admettaient combien ils auraient apprécié les services d'un organisme en mesure de faciliter leurs premiers pas en sol américain. On trouvera donc dans les lignes qui suivent des résultats d'une étude menée auprès de dirigeants qui ont pu compter sur cette précieuse source d'information que représente Mauricie International.

## Mauricie International

En collaboration avec le tout nouveau Centre de développement local de la MRC de Francheville, le ministère de l'Industrie et du Commerce créa Mauricie International en 1997 en lui confiant la mission de sensibiliser la région de la Mauricie à la nécessité de diversifier son économie en profitant des débouchés extérieurs et en accordant son aide aux PME susceptibles de pouvoir s'implanter avec succès dans un marché étranger. La gamme de services offerts par une équipe d'une demi-douzaine de spécialistes couvre les domaines suivants : marketing, management, financement, logistique internationale, réglementations douanières et informations disponibles sur Internet. La figure 1 donne une idée de la structure organisationnelle de l'organisme.

On comprendra qu'il s'agit d'une structure légère dont la première contribution consiste à formuler pour ses clients un diagnostic à l'exportation, alors que son intervention la plus prisée se rapporte aux études de marché.

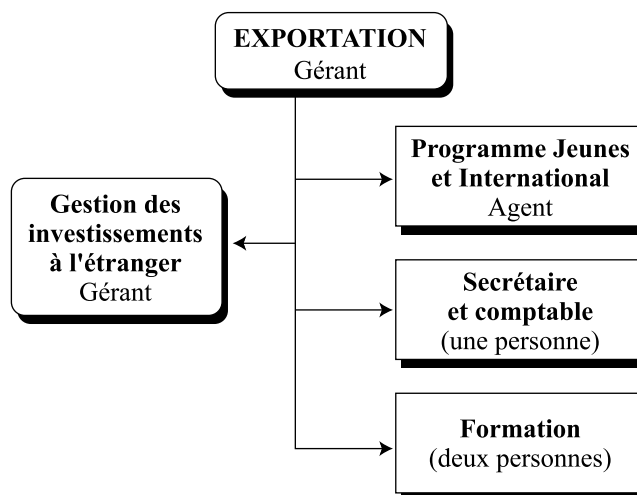
Mauricie International ne fonctionne pas en vase clos comme on l'imagine bien. Les deux paliers supérieurs de gouvernement et plusieurs organismes reliés à l'exportation font partie de son réseau de partenaires. Mais pour avoir une meilleure idée de l'utilité de ses interventions, il importe de bien saisir la problématique qui entoure l'engagement envers l'exportation de la part de toute PME en région dans le contexte actuel de la mondialisation.

## Le défi de l'exportation

Les travaux effectués au sein de l'IRPME, ainsi que plusieurs autres<sup>3</sup>, montrent qu'en dépit des avantages que présentent pour une PME la flexibilité, la détermination des dirigeants, l'intérêt offert par un créneau

particulier, la possibilité de tirer profit d'innovations suscitées par la recherche et le développement, les désavantages s'avèrent parfois fort nombreux. Le tableau 1 présente les facteurs internes et externes qui handicapent toute PME, et plus particulièrement celles situées hors des grands centres.

**Figure 1. Structure organisationnelle de Mauricie International**



Pour résumer en quelques mots, les PME en région, de façon générale, ne sont pas suffisamment structurées pour affronter le défi de l'exportation. Mais le principal handicap demeure incontestablement le manque flagrant d'information. Cet état de fait étant bien connu, il a justifié ici et là, à travers le monde industrialisé, l'adoption de différentes mesures ayant conduit à la création d'organismes dotés d'une vocation similaire à Mauricie International. Ces programmes, orientés surtout vers l'aide à la petite entreprise, tournent autour des services gouvernementaux, des associations de commerce, des clubs d'exportateurs, des chambres de commerce, des institutions financières, des ambassades, des missions commerciales et des séminaires spécialisés<sup>4</sup>. Ils peuvent être résumés en une phrase : les services de soutien aux petites entreprises (potentiellement exportatrices) contribuent à accroître leur capacité concurrentielle et favorisent ainsi la création ou la consolidation d'emplois<sup>5</sup>. Qu'en est-il pour Mauricie International ?

**Tableau 1. Handicaps des PME en régions non métropolitaines**

| Facteurs internes   | Facteurs externes   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Attitude passive et réactive face à l'exportation</li><li>• Sous-capitalisation</li><li>• Dimension de l'entreprise souvent jugée à tort comme étant trop petite</li><li>• Comportement trop individualiste</li><li>• Absence de confiance ou insécurité des dirigeants face à l'exportation</li><li>• Incapacité de tirer profit des programmes gouvernementaux</li><li>• Absence de personnel qualifié en exportation</li><li>• Insuffisance de temps pour recueillir l'information</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Insuffisance d'information sur les marchés extérieurs</li><li>• Complexité des exigences douanières</li><li>• Instabilité des taux de change</li><li>• Absence de réseaux d'information adéquats</li><li>• Absence d'effet de démonstration dans le milieu environnant</li><li>• Insuffisance de sensibilisation sur la nécessité d'élargir les marchés</li><li>• Absence d'adéquation entre les sources de financement et les besoins face à l'exportation</li></ul> |

L'évaluation des interventions d'un organisme d'appui à l'entreprise n'est pas une tâche facile. La lecture de leurs rapports annuels présente souvent une mariée plus belle que nature, à la robe plus blanche que blanche. En effet, comment être tout à fait certain que leur intervention auprès d'une entreprise a effectivement contribué à sauvegarder un nombre donné d'emplois ? Comment s'assurer qu'en l'absence de tels organismes, des dirigeants plus débrouillards que d'autres, à l'instar des pionniers auxquels il est fait allusion plus haut, n'auraient pas tiré leur épingle du jeu de façon à trouver par eux-mêmes une solution à leurs problèmes ? Il n'existe pas de procédures permettant de dégager avec certitude l'impact ou l'utilité de tels organismes d'appui. Dans les circonstances, il a donc fallu recourir, parmi les procédures en usage, à celle qui paraissait la plus appropriée<sup>6</sup>.

**Les PME en région, de façon générale, ne sont pas suffisamment structurées pour affronter le défi de l'exportation. Mais le principal handicap demeure incontestablement le manque flagrant d'information. Cet état de fait étant bien connu, il a justifié ici et là, à travers le monde industrialisé, l'adoption de différentes mesures ayant conduit à la création d'organismes dotés d'une vocation similaire à Mauricie International.**

En conséquence, dans un premier temps il s'agissait de considérer les objectifs visés par Mauricie International. Sont pris ici en considération des éléments tels que la portée des interventions en fonction des clients ciblés, leur impact quant aux changements suscités dans les pratiques des clients, la satisfaction exprimée par ces derniers.

Vient ensuite la cible principale visée par l'organisme : la petite entreprise. Deux indicateurs d'efficacité peuvent ici servir : la crédibilité de l'organisme et ce qui en découle, l'acceptation pour une entreprise de payer pour les services sollicités<sup>7</sup>. Sur la base de ces considérations, on trouvera dans ce qui suit les résultats de l'enquête effectuée auprès de dix clients de Mauricie International.

## Évaluation

Le recours à un questionnaire administré *in situ* en présence d'un informateur clé au sein des entreprises faisant partie de l'échantillon a été privilégié, dans le cadre d'une recherche basée sur une approche de type qualitatif. L'évaluation devait prendre son appui sur deux éléments :

- Indicateurs subjectifs : attitude, opinions, perception de l'assistance reçue ;
- Indicateurs objectifs : les performances en matière d'exportation.

Le tableau 2 présente l'échantillon des entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée. On peut voir

| Secteur                        | Année de création | Nombre d'employés | Chiffre d'affaires (en millions de dollars canadiens) | Première année d'exportation | Pourcentage du chiffre d'affaires exporté |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|---|------------------------------|---|
| Équipement assistance médicale | 1998              | 11                | 0,5   | 1999                         | 95  |
| Service d'ingénierie           | 1980              | 170               | 13  | 1998                         | 5   |
| Textile*                       | 1995              | 24                | 1   | —                            | —   |
| Textile*                       | 1991              | 35                | 3,7   | —                            | —   |
| Meuble                         | 1988              | 100               | 12  | 1992                         | 80  |
| Composé de bois                | 1941              | 30                | 3   | 1992                         | 13  |
| Pompe thermique                | 1997              | 11                | 2   | 1999                         | 15  |
| Nourriture animale*            | 1997              | 20                | 15  | —                            | —   |
| Composés de bois               | 1995              | 6                 | 1   | 1998                         | 10  |
| Équipements pour villes        | 1986              | 22                | 5   | 1999                         | 3   |

\* Les exportations sont en progression.

que mis à part deux entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars canadiens, toutes les autres ont un chiffre d'affaires de 5 millions de dollars et moins et sont effectivement de petites entreprises.

**La majorité de ces entreprises n'ont pas de personnel spécialement attiré au volet exportation, ce qui rend davantage nécessaire leur recours à une ou des ressources externes pour se lancer à la conquête d'un marché extérieur. En fait, leur faiblesse en matière de marketing de façon générale s'avère évidente. Elles ont donc frappé à la porte de Mauricie International pour combler une partie de ces lacunes.**

La majorité de ces entreprises n'ont pas de personnel spécialement attiré au volet exportation, ce qui rend davantage nécessaire leur recours à une ou des ressources externes pour se lancer à la conquête d'un marché extérieur. En fait, leur faiblesse en matière de marketing de façon générale s'avère évidente. Elles ont donc frappé à la porte de Mauricie International pour combler une partie de ces lacunes. Ce qu'elles ont surtout apprécié, c'est à la fois la pertinence de l'information reçue et le moment opportun où cette information leur a été divulguée.

C'est à la suite de l'identification d'une possible ouverture sur le marché américain que ces entreprises ont décidé de rechercher de l'assistance. L'information et les moyens pour franchir les barrières à l'exportation constituent leurs deux principaux besoins, ce pourquoi Mauricie International peut leur être utile. L'organisme représente pour ces entreprises une façon d'avoir accès aux programmes gouvernementaux en évitant toutes les tracasseries bureaucratiques qu'ils entraînent. En effet, pour ces entreprises comme pour toutes celles du monde industrialisé, les programmes gouvernementaux paraissent inaccessibles étant donné la complexité des démarches qu'ils impliquent. Enfin, les dirigeants ont pu se rendre compte qu'exporter exige temps et préparation. L'improvisation n'a pas sa place dans cette aventure.

**L'information et les moyens pour franchir les barrières à l'exportation constituent leurs deux principaux besoins, ce pourquoi Mauricie International peut leur être utile. L'organisme représente pour ces entreprises une façon d'avoir accès aux programmes gouvernementaux en évitant toutes les tracasseries bureaucratiques qu'ils entraînent.**

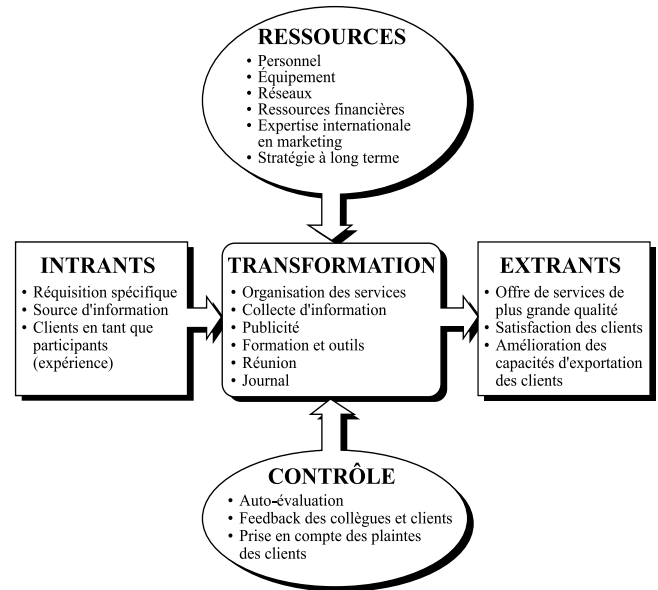
Ces premiers besoins étant satisfaits, les répondants ont affirmé que dans un deuxième temps, ils souhai-

teraient que Mauricie International leur fournisse des appuis pour répondre aux formalités administratives associées à toute vente à l'étranger. À ceci s'ajoute un besoin de suivi des premières expériences sur une période de deux ans. Enfin, les dirigeants interrogés ont exprimé le besoin de mieux connaître la panoplie de programmes d'aide existant et les opportunités d'exporter ailleurs qu'aux États-Unis. En effet, l'Amérique latine et l'Europe se trouvent dans leur champ de mire.

Mauricie International est un jeune organisme, et comme tout acteur faisant partie des forces vives d'un territoire donné, il doit nécessairement faire ses classes. L'étude, malgré ses limites (l'échantillon restreint et l'approche utilisée), permet de dégager certaines forces et faiblesses. Parmi les premières, on trouve une réputation dont la valeur n'a pas attendu le nombre des années, pour paraphraser Racine. Les clients sont satisfaits des services rendus puisqu'en plus d'y recourir à nouveau, ils en font la recommandation à d'autres entreprises. On apprécie à la fois les qualifications du personnel et l'étendue du réseau des partenaires de l'organisme. Enfin, les répondants estiment recevoir suffisamment compte tenu du montant qu'ils doivent verser. Du côté des faiblesses, on signale un personnel en nombre suffisant pour permettre un suivi aussi tenu qu'il serait souhaitable. La difficulté de bien

identifier les principaux besoins des entreprises réparties sur un territoire relativement grand constitue un autre handicap de l'organisme. Enfin, l'absence d'autonomie financière complète peut à long terme s'avérer un facteur d'instabilité.

**Figure 2. Représentation théorique de l'évaluation des interventions effectuées**



**Tableau 3. Forces, faiblesses, opportunités et menaces de Mauricie International**

|              | Forces  | Faiblesses  |
|--------------|---|---|
| Opportunités | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours au réseau Internet</li> <li>• Recours à des réseaux extérieurs à la région</li> <li>• Liens efficaces avec les PME manufacturières</li> <li>• Capacité de développer le commerce électronique</li> <li>• Bonnes connaissances des potentialités régionales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de liens avec d'autres organismes fournissant des services similaires aux petites entreprises</li> <li>• Nécessité de mieux mettre en évidence les résultats obtenus afin d'obtenir de meilleurs appuis politiques et financiers</li> <li>• Nécessité de trouver d'autres sources de financement</li> </ul> |
| Menaces      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en valeur des potentialités régionales à travers des alliances stratégiques à l'extérieur</li> <li>• Possibilité de mettre l'accent sur le secteur manufacturier en fournissant de l'information aux PME</li> <li>• Tirer profit de l'implication à l'intérieur de différents réseaux pour faire la promotion de la région</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de promotion des services rendus</li> <li>• Absence d'évaluation interne compromettant l'amélioration des services offerts</li> </ul>   |

Cette représentation des points forts et faibles de l'organisme donne une certaine idée de la situation après quelques années d'opération. Elle conduit à une représentation théorique de l'évaluation des interventions de Mauricie International. Le schéma de la page précédente montre que Mauricie International devrait porter une plus grande attention à ses partenaires régionaux de manière à favoriser une plus grande dissémination de l'information tout en stimulant les interactions entre les différents acteurs locaux. Il montre comment les interventions peuvent faire l'objet d'une redéfinition sur la base des attentes des clients de l'organisme. Comme on peut le voir, les correctifs à apporter ne paraissent pas insurmontables même si le sempiternel problème d'un financement pérenne ne paraît pas trouver de solution à court terme. Comme il n'y a pas urgence en la demeure, l'organisme ayant été créé il y a peu d'années, ses premiers résultats montrent bien son utilité. En conséquence, à la faveur de l'expérience acquise et de la consolidation de ses réseaux locaux, la poursuite et la diversification de ses activités à long terme ne devraient pas causer d'inquiétudes.

## Conclusion

Cette étude et toutes celles entreprises ces dernières années dans le Québec central démontrent que tout en n'étant pas suffisamment nombreuses au Québec, les PME exportatrices de type innovantes, même de petite taille, existent bel et bien. Plusieurs d'entre elles sont identifiées comme des entreprises de classe mondiale en vertu de leur capacité de s'imposer sur un ou plusieurs marchés étrangers. On les désigne également par l'expression « exportateurs professionnels » par distinction avec des PME exportatrices dites en transition ou d'autres, qui ne sont que des exportateurs occasionnels<sup>8</sup>. Or, les faits nous ont permis de constater que certaines de ces PME passent rapidement d'un statut d'exportateur occasionnel à celui de professionnel. Quelques années suffisent parfois. Le processus est encore plus rapide lorsque des appuis informationnels sont disponibles. On voit ici l'importance du rôle d'un organisme comme Mauricie International.

Ces entreprises qui se positionnent à demeure sur le marché américain y parviennent grâce à un créneau particulier, généralement associé à ce que l'on désigne comme étant le « manufacturier complexe ». Leur présence dans des villages ou des petites villes démon-

tre que des dirigeants particulièrement alertes font la preuve que leur localisation ne présente pas un handicap insurmontable. En effet, ces entreprises compensent par leurs propres réseaux l'inconvénient de l'éloignement des grands centres où s'exercent les effets de synergie occasionnés tant par le nombre d'entreprises que par l'existence de centres de recherche et de têtes de réseaux d'information. En d'autres mots, des PME trouvent leur place au soleil sans pouvoir bénéficier des ces fameux effets d'agglomération auxquels on fait abondamment allusion dans la littérature. À la faveur d'un usage adéquat des technologies de pointe, auxquelles s'ajoutent celles liées à l'information, des PME démontrent qu'il est parfaitement possible de tirer son épingle du jeu en milieu rural ou en territoire éloigné des grandes métropoles. Encore une fois, faut-il le répéter, elles y parviendront en plus grand nombre dans la mesure où ici et là, en région, des sociétés de développement des marchés extérieurs leur viendront en aide. Ces organismes doivent miser avant tout sur l'engagement des dirigeants d'entreprise.

**À la faveur d'un usage adéquat des technologies de pointe, auxquelles s'ajoutent celles liées à l'information, des PME démontrent qu'il est parfaitement possible de tirer son épingle du jeu en milieu rural ou en territoire éloigné des grandes métropoles. Encore une fois, faut-il le répéter, elles y parviendront en plus grand nombre dans la mesure où ici et là, en région, des sociétés de développement des marchés extérieurs leur viendront en aide.**

En effet, pour la majorité des nouveaux exportateurs, l'engagement du dirigeant représente l'élément déterminant pour surmonter les obstacles à l'exportation. Qu'il s'agisse de l'adoption d'un nouveau créneau, du recours à de nouvelles technologies, d'une innovation entourant le produit, de l'obtention de précieux contacts à l'étranger, la détermination du dirigeant se manifeste dans tous les cas. C'est en misant avant tout sur leurs propres ressources que les pionniers de l'exportation sont parvenus à s'implanter dans un marché extérieur. Aujourd'hui, ceux qui s'engagent dans leur

---

sillon peuvent compter sur des appuis qui étaient encore inexistantes il y a moins de dix ans. Enfin, ce dont un organisme comme Mauricie International peut et doit tenir compte, c'est que les PME, pour s'engager dans un processus d'exportation de façon soutenue, c'est-à-dire pour devenir des « exportateurs professionnels », comme il l'a été démontré<sup>9</sup>, nul n'est besoin de les inciter à mettre l'accent sur une gamme variée de pratiques innovatrices. Un seul élément comme la formation de la main-d'œuvre ou l'amélioration d'un produit peut s'avérer suffisant pour donner un élan définitif à une PME. Voilà, entre autres, le type d'information ou de conseils que des organismes d'appui sont en mesure de fournir. ■

#### Notes et références

- 1 JOYAL, André et Laurent DESHAIES (2000). « Réseaux d'information des PME en milieu non métropolitain », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 44, n° 122, p. 189-217.
- 2 JULIEN, Pierre-André, Robert BEAUDOIN et Rufkim NDJAMBOU (1999). « PME exportatrices et information en zone rurale ou zone urbaine », *Revue internationale PME*, vol. 12, n°s 1-2, p. 106-226.

- 3 ESKELINEN, Heikki et Eirik VATNE (1996). « Ressources ou barrières à l'exportation : l'impact des réseaux locaux pour les PME nordiques », *Revue internationale PME*, vol. 9, n°s 3-4, p. 67-91 ; LÉO, Pierre-Yves, Jean PHILIPPE et Pierre-André JULIEN (1995). *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan ; OCDE (1997). *PME et mondialisation*, rapport de synthèse, n° 1, Paris.
- 4 DIAMANTOPOULOS, Adiamantos and Anne L. SOUCHON (1999). « Measuring Export Information Use: Scale Development and Validation », *Journal of Business Research*, vol. 46, n° 1.
- 5 SHU, Pavic Publication (1996). *Renewing the Regions: Strategies for Regional Economic Development*, Report of the Regional Commission.
- 6 MCVAY, Mary (1999). « Measuring BDS Performance Framework » *Small Enterprises Development*, vol. 10, n° 2, p. 16-29.
- 7 GOLDMARK, Lara (1999). « The financial Availability of Business Development », *Services, Small Enterprises, Development*, vol. 10, n° 2, p. 4-16.
- 8 JOYAL, André (1996). *Des PME et le défi de l'exportation*, Cap-Rouge, Presses Interuniversitaires.
- 9 JOYAL, André et Laurent DESHAIES (1997). « Des PME face au défi de la mondialisation », *Revue internationale d'études canadiennes*, vol. 16, automne, p. 2-16.



**REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.**

---

**Volume 14, numéro 1**

**SOMMAIRE**

**ARTICLES**

**Le district technologique de l'automobile en Piémont**

RONNY BIANCHI ET ALDO ENRIETTI

CREI, UNIVERSITÉ PARIS XIII ET UNIVERSITÉ DE TURIN

**Taille de la firme et compétences relationnelles pour innover :  
une vérification empirique sur la base de données individuelles  
d'entreprises industrielles françaises**

FRANCIS MUNIER

UNIVERSITÉ DE HAUTE-ALSACE ET BETA, UNIVERSITÉ LOUIS-PASTEUR

**NOTES DE RECHERCHE**

**PMI exportatrices et transformations de la stratégie dans les pays en transition**

STÉPHAN BOURCIEU

ISEOR, UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON II

**La finance corporative comme objet d'étude  
dans la littérature scientifique sur la PME**

CLAUDE FRANCOEUR

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL



---

# Ce que les régions non métropolitaines ont à offrir

Paul Villeneuve, Remy Barbonne et Nicolas Racine  
Université Laval

---

## Introduction

Assez souvent maintenant, on considère le Québec comme étant composé de trois entités : la région métropolitaine de Montréal, la région métropolitaine de Québec et les régions non métropolitaines. Montréal a presque réussi sa transformation vers la « nouvelle économie » et Québec est également en bonne voie de le faire, bien que sa situation soit plus fragile. Par contre, le sort de la plupart des régions non métropolitaines, disons celles situées à plus d'une heure de Montréal ou de Québec, est beaucoup plus préoccupant à court et à moyen termes. Les prévisions démographiques sont particulièrement alarmantes. À cet égard, l'Institut de la statistique du Québec prévoit que la population du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine, de la Côte-Nord, du Saguenay – Lac-Saint-Jean, de l'Abitibi-Témiscamingue et même de la Mauricie diminuera à un rythme régulier entre 1996 et 2021. Une diminution de la population n'a en soi rien de tragique si ce sont des chômeurs qui partent et si la région conserve une certaine masse critique. Mais voilà, les baisses déjà constatées et prévues sont dues surtout à l'exode des jeunes, qui quittent leur région pour aller poursuivre des études dans les grands centres et ne reviennent pas. Faut-il, devant ces perspectives plutôt sombres, sonner le glas des régions non métropolitaines, ou ne faut-il pas plutôt rappeler l'importance de ces régions dans le développement à long terme du Québec ?

Il y a plusieurs excellentes raisons pour lesquelles il faut se préoccuper du développement des régions non métropolitaines au Québec. Nous choisissons ici de

mettre l'accent sur des raisons d'ordre structurel qui relèvent de la place du Québec dans l'évolution séculaire des Amériques et du monde. Il peut en effet s'avérer intéressant de présenter à des gens plongés dans l'action quotidienne des éléments de réflexion qui aident à situer l'évolution actuelle du Québec et de ses régions dans un très large contexte historique et géographique.

**Il y a plusieurs excellentes raisons pour lesquelles il faut se préoccuper du développement des régions non métropolitaines au Québec. Nous choisissons ici de mettre l'accent sur des raisons d'ordre structurel qui relèvent de la place du Québec dans l'évolution séculaire des Amériques et du monde.**

Nous regroupons ces éléments autour de trois propositions :

- 1) les richesses naturelles continuent de constituer un avantage comparatif fondamental sur lequel l'ensemble du Québec doit appuyer son développement ;
- 2) l'industrialisation des campagnes s'effectue du centre vers la périphérie, selon une tendance très lourde et chargée de sens pour les décennies futures ;
- 3) à l'échelle mondiale, le Québec constitue une seule région de développement dont toutes les parties, des plus urbaines aux plus rurales, ont intérêt à être fortement imbriquées et à jouir du même niveau de vie.

Ces propositions, de nature prospective, s'inspirent d'un certain nombre de recherches menées au CRAD (Centre de recherche en aménagement et développement) au cours des dernières années<sup>1</sup>.

## **Les richesses naturelles comme avantage comparatif**

On entend souvent dire, dans les milieux qui s'intéressent au développement régional, que les « matières premières » ne jouent plus qu'un rôle négligeable dans le développement économique, et que c'est maintenant sur la « matière grise » qu'il faut miser. Comme tous les énoncés trop catégoriques, celui-ci n'est vrai qu'en partie. Le Québec est bien doté en richesses naturelles. Dans le contexte géopolitique actuel, ces matières premières constituent des avantages comparatifs de première force. Qu'il s'agisse de la forêt, de l'eau, du minerai, des terres cultivables, ou tout simplement de l'étendue du territoire, le Québec, particulièrement ses régions périphériques, possède des ressources naturelles considérables. Le Québec n'est pas une ville-état sans hinterland, comme Singapour par exemple. Il est plutôt une région culturelle ou, même, une « région-état » à laquelle le bassin hydrographique du Saint-Laurent confère une certaine unité écosystémique, qui est cependant loin d'être totale puisqu'il faut la partager avec l'Ontario. Même s'il faut se garder d'établir des liens trop rigides entre, par exemple, l'unité écosystémique et l'unité nationale, il faut bien admettre que l'occupation humaine de la majeure partie de la vallée du Saint-Laurent et des plateaux voisins a été conditionnée par la configuration du bassin hydrographique : on occupa d'abord les rives du fleuve pour ensuite s'établir le long de ses affluents et enfin déborder sur les plateaux des Appalaches et des Laurentides. On verra tantôt que c'est ce débordement qui fait aujourd'hui problème.

L'intensité des débats autour de l'exploitation de la forêt boréale ou de la gestion de l'eau montre l'importance des ressources dans le développement du Québec. Le cas de l'eau est tout particulièrement révélateur du type d'enjeux auxquels nous serons de plus en plus appelés à faire face. D'un côté, certains rêvent de modifier considérablement le réseau hydrographique nord-américain afin d'approvisionner les régions sèches et ensoleillées des grandes plaines et du Sud-Ouest américain, dont certaines sont en forte croissance démographique. De l'autre côté, on s'em-

presse de noter les bouleversements écologiques qui résulteraient de tels travaux, dont on dit qu'il faut se garder car leurs conséquences seraient, paraît-il, beaucoup plus dramatiques que celles associées à l'exportation d'eau potable embouteillée, à laquelle plusieurs s'opposent déjà. Aux raisons avancées par ces opposants, ajoutons qu'à long terme, et à la condition de ne pas brader notre eau, les zones humides de la frange nordique de l'Amérique pourraient devenir plus attrayantes et qui sait, terres d'immigration comparativement aux zones de soleil. Déjà dans l'Ouest, la partie non métropolitaine de la Colombie-Britannique se présente comme alternative à la Californie.

**L'intensité des débats autour de l'exploitation de la forêt boréale ou de la gestion de l'eau montre l'importance des ressources dans le développement du Québec. Le cas de l'eau est tout particulièrement révélateur du type d'enjeux auxquels nous serons de plus en plus appelés à faire face.**

Ceci étant dit, il faut affirmer avec force que matière grise et matières premières sont inéluctablement liées. Depuis toujours, c'est le savoir et le savoir-faire des humains qui valorisent les matières premières. L'innovation se produit tout autant dans le secteur primaire que dans les secteurs dits de « haute technologie ». Mettre au point une nouvelle céréale relève tout autant de l'innovation technologique de pointe que produire un ordinateur plus performant que ses prédécesseurs. Prenons l'exemple du canola, qui a connu une croissance très marquée et une expansion territoriale contre-tendancielle entre 1990 et 1997. En effet, alors que la plupart des productions agricoles voient leurs centres de gravité se déplacer vers le sud-ouest, le nombre de fermes déclarant une superficie en canola est passé de 17 à 225 entre 1990 et 1997 ; la superficie totale en canola est passée de 404 à 5 372 hectares ; le centre de gravité de la production s'est déplacé vers le nord-est de plus de 150 km et la production s'est largement diffusée parmi les MRC (on trouvait du canola dans 13 MRC en 1990, et dans 49 en 1997). Sa progression est particulièrement spectaculaire au Saguenay – Lac-Saint-Jean, dans la région de Chaudière-Appalaches et dans le Témiscamingue. Il s'agit d'une céréale mise au point en Saskatchewan

et adaptée au climat froid et à la courte saison de végétation des marges nordiques de l'Amérique.

**Il faut affirmer avec force que matière grise et matières premières sont inéluctablement liées. Depuis toujours, c'est le savoir et le savoir-faire des humains qui valorisent les matières premières. L'innovation se produit tout autant dans le secteur primaire que dans les secteurs dits de « haute technologie ».**

En fait, il faut distinguer « haute technologie » et « nouvelle technologie ». Certains secteurs industriels, comme celui de la fabrication d'ordinateurs personnels, sont nouveaux. Si en plus ils révolutionnent les façons de faire dans les secteurs existants, comme l'introduction de micro-processeurs un peu partout est en train de le faire, il n'est pas surprenant qu'ils éclipsent les autres. On se met alors à séparer les secteurs industriels selon qu'ils sont de haute, moyenne ou faible technologie. Par exemple, au Québec, on considère que l'aérospatiale et les industries pharmaceutiques sont des secteurs de haute technologie tandis que le bois et l'alimentation sont des secteurs de faible technologie. Ceci peut être trompeur car on peut retrouver des entreprises tournées vers l'innovation technologique et organisationnelle dans des secteurs comme le bois et le papier. Cette façon de représenter les choses fait mal paraître les régions où les industries extractives et de première transformation sont importantes. Il s'agit d'une déformation de la réalité qui s'apparente à celle qui avait cours il y a vingt-cinq ans quand l'OPDQ (Office de planification et de développement du Québec) opposait le « Québec de base » au « Québec des régions-ressources » alors que – cela était encore plus le cas à l'époque – les régions-ressources constituent une partie fondamentale de l'économie du Québec, du moins si on se reporte à la théorie de la base économique, où les activités exportatrices constituent le principal moteur économique.

Les régions non métropolitaines, telles que définies plus haut, effectuent, bon an mal an, une part des exportations du Québec qui est proportionnelle à leur part de la population, soit entre 16 et 17 %. La figure 1 de la page suivante montre la relation entre la part en pourcentage de chaque région dans le total des

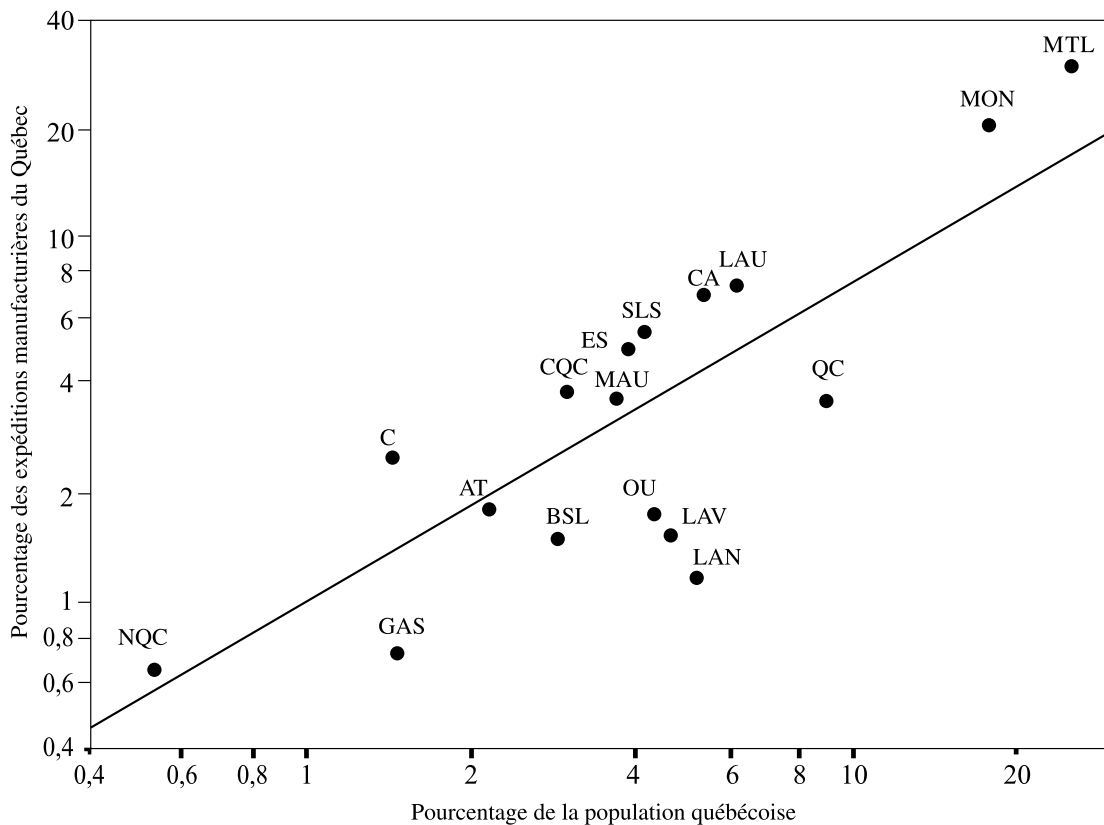
exportations et leur part en pourcentage dans la population totale du Québec. Les régions localisées en haut de la droite de tendance ont une propension à exporter plus forte que la moyenne, tandis que les régions situées en bas ont une propension plus faible que la moyenne. Comme il fallait s'y attendre, les régions de Montréal (MTL), de la Montérégie (MON) et de Chaudière-Appalaches (CA) sont fortement exportatrices. Parmi les régions non métropolitaines en diminution démographique, le Nord-du-Québec (NQC), la Côte-Nord (C), la Mauricie (MAU) et le Saguenay – Lac-Saint-Jean (SLS) ont une propension à exporter plus forte que la moyenne québécoise alors que la Gaspésie (GAS) et le Bas-Saint-Laurent (BSL) en ont une plus faible, et que l'Abitibi-Témiscamingue (AT) est dans la moyenne. Ceci conduit à penser que les régions non métropolitaines, dans leur ensemble, font leur part dans le maintien de la base économique du Québec. Compte tenu de l'intensité en capital des industries extractives, on peut même penser qu'elles pourraient continuer à le faire même en perdant de la population. Il reste que ce type de profil économique rend ces régions très dépendantes des fluctuations de la demande mondiale. Une industrialisation plus diversifiée et davantage capable de générer de la croissance démographique est-elle envisageable dans ces régions ? C'est la question que nous abordons maintenant.

**Les régions non métropolitaines effectuent, bon an mal an, une part des exportations du Québec qui est proportionnelle à leur part de la population, soit entre 16 et 17 %. Dans leur ensemble, elles font leur part dans le maintien de la base économique du Québec.**

### **Jusqu'où ira l'industrialisation des campagnes ?**

Il se produit au Québec, depuis quelques décennies, un déplacement très net des emplois manufacturiers vers le nord-est, ce qui va également à l'encontre de la tendance globale selon laquelle le centre de gravité des activités et de la population se déplace vers l'ouest en Amérique du Nord. Entre 1971 et 1996, la région administrative de Montréal a vu son nombre d'emplois

**Figure 1. Régions selon leur propension à exporter (1996)**



manufacturiers diminuer de plusieurs dizaines de milliers pendant que les régions de la plaine de Montréal et des Appalaches connaissaient des augmentations souvent fortes. Ce redéploiement industriel n'a pas encore été étudié de façon détaillée, mais nous en connaissons assez sur son compte pour suggérer fortement qu'il représente un facteur potentiellement important lorsqu'il s'agit d'envisager l'avenir des régions non métropolitaines du Québec.

D'abord, replaçons le redéploiement industriel actuel dans le contexte historique de l'occupation du territoire québécois. Depuis environ 1750, l'occupation du territoire a connu au Québec trois grands mouvements. Le premier de ces mouvements s'est produit en deux temps. Dans un premier temps, l'occupation du territoire a pris une expansion considérable sous la poussée

d'un formidable accroissement naturel de la population dans le cadre d'une économie essentiellement agricole et artisanale. C'est d'abord par la densification que l'expansion se fait : entre 1750 et 1850, la population se multiplie par douze pendant que le territoire occupé ne fait que doubler. Dans un deuxième temps, de 1850 à 1950, l'expansion se poursuit sur les plateaux appalachien et laurentidien, mais de façon beaucoup moins dense, de telle sorte qu'une population plus dispersée et moins nombreuse tente de subsister sur ces plateaux dans un système économique agroforestier ou agrominier qui pousse à défricher des terres de faible fertilité, alors même que la croissance de Montréal bat son plein. L'extension des terres défrichées se situe à 9 millions d'acres vers 1850. Elle double au cours du siècle suivant pour atteindre 18 millions d'acres vers 1940.

---

Pendant la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, un second mouvement, inverse au premier, se met en branle. De 1940 à 1996, la superficie défrichée passe de 18 millions d'acres à moins de 7 millions. Il y a donc une très rapide contraction du territoire occupé qui traduit, en grande partie, le caractère éphémère de plusieurs entreprises de colonisation rurale trop marginales pour fixer sur les plateaux une population suffisante pour permettre une industrialisation quelque peu diversifiée, comme cela s'était produit dans plusieurs noyaux urbains de la plaine de Montréal et des Cantons-de-l'Est. Pendant que l'ensemble du territoire occupé se contracte, les grandes villes, surtout Montréal, commencent à se dilater, de telle sorte que la réduction du domaine agricole résulte à la fois de l'abandon de terres marginales et de l'étalement urbain.

**Il se produit au Québec, depuis quelques décennies, un déplacement très net des emplois manufacturiers vers le nord-est, ce qui va à l'encontre de la tendance globale selon laquelle le centre de gravité des activités et de la population se déplace vers l'ouest en Amérique du Nord.**

Le troisième mouvement commence quelque part pendant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, probablement vers 1960 ou 1970. Il s'agit d'une nouvelle expansion latérale, à partir de Montréal et de Québec, non plus cette fois d'un front agricole ou agroforestier, mais bien plutôt d'un front urbain industriel, dont la dynamique repose sur un secteur manufacturier nettement plus diversifié que celui qui s'est implanté dans les petites villes industrielles du Québec entre 1850 et 1950. Les avancées de ce front sont surtout visibles dans la plaine autour de Montréal et dans les Appalaches, là surtout où les densités rurales agricoles font en sorte que l'industrialisation s'appuie sur l'agriculture, en transformant les produits de celle-ci et en utilisant les surplus de main-d'oeuvre qu'elle libère. L'aspect décrié, surtout par les urbanistes, de cette nouvelle expansion latérale est l'étalement urbain qui se produit autour de la plupart des villes, tout en étant plus visible autour des plus grandes. Son aspect moins connu, mais autrement plus porteur d'avenir pour les régions non métropolitaines, a pour nom « redéploiement industriel ». Regardons d'un peu plus près le cas québécois le plus connu d'industrialisation non

métropolitaine, le cas de la Beauce, que nous replaçons dans l'ensemble de la région de Québec-Chaudière-Appalaches, en nous demandant si ce cas peut être reproduit ailleurs au Québec<sup>2</sup>.

Globalement, dans la région Québec-Chaudière-Appalaches, l'emploi manufacturier a progressé d'environ 12 % entre 1981 et 1996, passant de 50 500 à 57 000. Il est d'abord intéressant de souligner la différence entre le milieu métropolitain et le milieu non métropolitain. Tandis que l'emploi manufacturier diminuait de 3,4 % dans la région métropolitaine de Québec, il augmentait de plus de 27 % en milieu non métropolitain, de telle sorte que la part respective de chacun de ces milieux dans l'emploi manufacturier total s'en trouve sensiblement modifiée. La part des emplois manufacturiers de la région métropolitaine diminue de 49 à 42 % de 1981 à 1996, le milieu non métropolitain voyant sa part augmenter de 51 à 58 %. Il est ensuite intéressant d'analyser de plus près l'évolution de l'emploi manufacturier à l'intérieur même du milieu non métropolitain. Se concentre-t-il surtout dans les petites villes ou, au contraire, sa croissance se produit-elle aussi dans les villages et les campagnes ? Dans les municipalités de plus de 5 000 habitants appartenant au milieu non métropolitain de la région Québec-Chaudière-Appalaches, la croissance observée entre 1981 et 1996 est de 14,3 %, tandis qu'elle est de 35,4 % dans les municipalités de moins de 5 000 habitants. Le redéploiement industriel semblerait donc être à première vue, au moins dans la partie non métropolitaine de la grande région de Québec, surtout une affaire de villages et de campagnes plutôt qu'une affaire de villes. Mais est-ce bien le cas ?

Pas tout à fait, car si nous poussons un peu l'analyse, nous constatons d'abord qu'une bonne partie de la région Québec-Chaudière-Appalaches est à moins d'une heure de Québec. Cette partie ne se qualifie donc pas comme espace non métropolitain tel que nous l'avons défini au début de ce texte. Mais le sud de la Beauce est nettement à plus d'une heure de Québec. Allons donc voir brièvement ce qui s'y passe. Nous y découvrons que les petits villages situés à proximité de Saint-Georges voient leurs emplois manufacturiers croître plus rapidement, entre 1981 et 1996, que la ville de Saint-Georges elle-même et que les villages et municipalités situés plus loin de Saint-Georges. L'industrialisation des campagnes se ferait donc en tache d'huile autour de Saint-Georges comme elle le

fait, à une autre échelle, autour de Québec ou de Montréal. Dans ce contexte, les pôles urbains, qu'ils soient grands ou petits, offrent des services nécessaires au développement de la plupart des PME.

**L'industrialisation des campagnes se ferait en tache d'huile autour de Saint-Georges comme elle le fait, à une autre échelle, autour de Québec ou de Montréal. Dans ce contexte, les pôles urbains, qu'ils soient grands ou petits, offrent des services nécessaires au développement de la plupart des PME.**

Le modèle beauceron peut-il se diffuser dans des régions plus éloignées des grands centres que ne l'est la Beauce ? Assurément, il gagne maintenant Bellechasse et le Bas-du-Fleuve avec des industries comme la plasturgie et le matériel de transport. Jusqu'où se rendra ce mouvement d'industrialisation des campagnes ? On peut penser que la déprise démographique que connaissent les régions non métropolitaines, surtout parce qu'elle affecte les jeunes, et en particulier ceux et celles qui veulent continuer à étudier, entrave le potentiel entrepreneurial de ces régions... à moins qu'elles en viennent à faire partie de l'ensemble métropolitain !

### **À l'échelle mondiale, le Québec devrait constituer une seule région de développement**

Cet énoncé en fera bondir plusieurs. Déjà en 1971, le sociologue Gérard Fortin avait conclu son livre sur la modernisation du monde rural par un chapitre intitulé, avec une certaine audace, « Le Québec : une ville à inventer »<sup>3</sup>. Nous nous contenterons d'ajouter que l'ensemble du territoire occupé du Québec doit faire partie de cette ville, ce qui est une autre manière de dire qu'il faut développer les régions non métropolitaines. On aura compris qu'il ne s'agit pas de la ville telle que nous l'imaginons habituellement. En fait, il est plus juste de parler d'une « région de développement ». Ce qui fait l'unité de cette région, c'est sa dynamique culturelle, plus encore que l'existence de l'État québécois.

Cette dynamique culturelle est fortement ancrée dans la géographie et dans l'histoire. Pendant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les progrès dans les transports et les communications ont contribué à intensifier les échanges de toutes sortes entre les diverses composantes du territoire québécois, mais aussi entre chacune de ces composantes et le reste du monde, ce dernier phénomène s'étant amplifié plus récemment, notamment avec Internet. C'est également pendant ce demi-siècle que Montréal est passée du statut de métropole du Canada à celui de métropole du Québec, un changement qui a posé de façon plus nette la question de l'intégration des anglophones et des allophones à la société québécoise, puisque Montréal devenait une ville québécoise avant d'être une ville canadienne. L'intensification des échanges entre le milieu hétérogène de Montréal et le milieu homogène de Québec pourrait bien être à l'origine du fait que la modernisation du Québec a pris la forme d'une « révolution », surtout montréalaise, avec des manifestations comme le *Refus global*, qui est devenue « tranquille » avec la prise du pouvoir par les libéraux en 1960 et le train de réforme qui s'ensuivit.

**Déjà en 1971, le sociologue Gérard Fortin avait conclu son livre sur la modernisation du monde rural par un chapitre intitulé, avec une certaine audace, « Le Québec : une ville à inventer ». On aura compris qu'il ne s'agit pas de la ville telle que nous l'imaginons habituellement. En fait, il est plus juste de parler d'une « région de développement ». Ce qui fait l'unité de cette région, c'est sa dynamique culturelle, plus encore que l'existence de l'État québécois.**

En même temps, les interactions plus intenses entre les milieux métropolitains et les milieux non métropolitains ont pratiquement gommé la distinction sociologique entre le rural et l'urbain, alors que demeurent des différences importantes dans l'organisation de la vie quotidienne en raison, surtout, de densités de population très différentes. Pour ce qui est des entreprises, des recherches récentes montrent que leur accès aux réseaux d'information, d'innovation et d'exporta-

tion est pratiquement le même, qu'elles soient localisées en milieu métropolitain ou en milieu non métropolitain<sup>4</sup>. L'étude de l'activité internationale des composantes privées, publiques et parapubliques de la région Québec-Chaudière-Appalaches montre que cette activité est encore morcelée. Les activités institutionnelles à l'international sont majoritairement effectuées depuis la région métropolitaine de Québec, par des institutions de bonne taille, et sont tournées fortement vers la France, alors que les PME, souvent celles du milieu régional non métropolitain, sont parfois des acteurs importants sur la scène internationale, et exportent abondamment aux États-Unis, sans que ce rôle soit appuyé de façon systématique par les institutions publiques et parapubliques à vocation internationale de la région. Si un tel morcellement en matière de stratégie de positionnement international est observable au sein d'une région comme Québec-Chaudière-Appalaches, que doit-il en être à l'échelle du Québec dans son ensemble ?

**Les activités institutionnelles à l'international sont majoritairement effectuées depuis la région métropolitaine de Québec, par des institutions de bonne taille, et sont tournées fortement vers la France, alors que les PME, souvent celles du milieu régional non métropolitain, sont parfois des acteurs importants sur la scène internationale, et exportent abondamment aux États-Unis, sans que ce rôle soit appuyé de façon systématique par les institutions publiques et parapubliques à vocation internationale de la région.**

L'élément le plus important à retenir repose sur la mise en commun des expériences internationales pratiquées individuellement par les organisations publiques, parapubliques et les entreprises. À travers des expériences de « missions régionales commerciales et culturelles » menées par la région de Québec, notamment en Chine, on s'aperçoit que la force de frappe d'une équipe représentative de toutes les facettes d'un territoire est bien plus grande que celle que chacune des parties pourrait obtenir en s'y prenant toute seule.

**L'élément le plus important à retenir repose sur la mise en commun des expériences internationales pratiquées individuellement par les organisations publiques, parapubliques et les entreprises. La force de frappe d'une équipe représentative de toutes les facettes d'un territoire est bien plus grande que celle que chacune des parties pourrait obtenir en s'y prenant toute seule.**

Ainsi, à partir d'une tradition de jumelage « inter-cités », de collaboration entre entités parapubliques de développement touristique ou encore à travers des réseaux d'affaires privés, une région peut s'ouvrir sur le monde, à condition bien sûr de pouvoir créer un climat de confiance mutuelle entre les divers représentants sectoriels, ce qui est un long cheminement, mais qui peut s'avérer extrêmement rentable avec le temps.

### **Ce que les régions non métropolitaines ont à offrir au monde**

Il faut développer les régions non métropolitaines pour les mêmes raisons qu'il faut développer le Québec dans son ensemble. Si le développement n'était qu'affaire de niveau de vie, les Québécois devraient s'assimiler le plus rapidement possible à l'Amérique anglophone. Il est en effet assez facile de montrer que la frontière linguistique entre le Québec et le reste de l'Amérique a un coût, tout comme la frontière politique entre le Canada et les États-Unis. Mais voilà, le développement n'est pas qu'affaire de niveau de vie. D'abord, les Québécois dans leur ensemble sont prêts, jusqu'ici du moins, à payer ce coût pour rester Québécois. Ensuite, du point de vue de la « sociodiversité » mondiale, il est tout à fait intéressant que différents groupes culturels se partagent les Amériques. L'expérience québécoise en terre d'Amérique constitue une contribution originale à la culture mondiale. Elle enrichit la culture mondiale. De la même façon, l'expérience québécoise non métropolitaine enrichit la culture québécoise et, partant, la culture mondiale. Et compte tenu de la performance économique non métropolitaine, qui semble « tenir son bout » devant la performance des métropoles, il n'est même pas certain que le développement des régions non métropolitaines représente un coût net !

---

## Notes et références

- <sup>1</sup> Voir entre autres BARBONNE, R. et P. VILLENEUVE (2001). « La dynamique spatiale de l'industrialisation appalachienne », colloque de la section « Développement régional » sur la dynamique spatiale contemporaine du Québec, congrès annuel de l'ACFAS, Sherbrooke, 14 au 17 mai ; RACINE, N. et P. VILLENEUVE (2001). *Le splendide isolement : enquête sur l'internationalisation des entreprises et des institutions des régions de Québec et Chaudière-Appalaches*, Centre de recherche en aménagement et développement, Université Laval, Québec, 66 p. ; THÉRIAULT, M., P. VILLENEUVE, C. PRÉVIL et M. GIRARD (2001). *CEGAQ : un système d'information géographique sur l'agriculture québécoise, 1961-1997*, Centre de recherche en aménagement et développement, Université Laval pour le MAPAQ, le ministère des Régions, l'UPA et Solidarité rurale, Québec, 75 p. + cédérom ; VILLENEUVE, P. (1998). « Canada, Québec, and North American Continental Integration », *Recherches sociographiques*, vol. 39, nos 2-3, p. 393-416 ; VILLENEUVE, P. (1996). « Les phénomènes récents », dans S. Courville (dir.), *Atlas historique du Québec. Population et territoire*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 145-153, 160-161 ; VILLENEUVE, P. (1995). « Le développement des régions dans une perspective de longue durée », *L'Agora*, Cahier spécial sur le thème « Le local à l'heure de la mondialisation », M.-U. Proulx et G. Boulay (dir.), 20 au 22 novembre.
- <sup>2</sup> Pierre-André Julien va plus loin dans son ouvrage *Le développement régional. Comment multiplier les Beauces au Québec* (1997). Québec, Presses de l'Université Laval, Éditions de l'IQRC. Il ne demande pas si c'est possible de reproduire le cas de la Beauce, mais plutôt comment il faut faire pour y arriver.
- <sup>3</sup> FORTIN, Gérald (1971). *La fin d'un règne*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH.
- <sup>4</sup> Voir entre autres JOYAL, André et Laurent DESHAIES (2000). « Réseaux d'information des PME en milieu non métropolitain », *Cahiers de géographie du Québec*, 44 (122), p. 189-207.



---

# Les régions du Québec ou le Québec-région : pour sortir de l'approche centre – périphérie !

Juan-Luis Klein  
Universit du Qu bec Montr al

---

## Introduction

Pourquoi faut-il développer les régions du Québec ? Cette question n'est pas nouvelle. Cela fait près de quarante ans que le Québec expérimente des stratégies de développement régional, depuis le BAEQ (Bureau d'aménagement de l'est du Québec) jusqu'aux CLD (centres locaux de développement) en passant par les pôles de développement, les sommets régionaux et l'État partenaire. Et ce, sans oublier les travaux des chercheurs et équipes qui ont mené des examens critiques nombreux de l'action gouvernementale<sup>1</sup>. Or, la question continue à être posée. Est-ce l'équivalent d'un constat d'échec ? Et s'il fallait changer la perspective ? Ou carrément changer la question ? C'est que, aussi bien les programmes gouvernementaux de développement régional que les travaux critiques à leur égard placent – avec des nuances et des différences d'orientation – les inégalités entre Montréal et le reste de la province au centre de l'analyse des inégalités territoriales de développement du Québec. C'est l'effet de l'approche centre – périphérie. Mais cette approche est-elle pertinente pour comprendre les problèmes de développement sur le territoire et agir sur eux ? Dans ce texte, nous essaierons de montrer qu'elle est insuffisante aujourd'hui, qu'il faut changer la perspective et poser le problème en d'autres termes.

Nous le ferons en prenant le biais économique, que nous savons limité, mais qui nous semble correspondre à la compréhension que les acteurs gouvernementaux et locaux ont de la problématique du développement. Nous proposerons de changer l'échelle de référence et de voir le Québec comme une région. Et il va sans dire que nous ne parlerons que du Québec du sud, du Québec urbain. L'analyse de l'ensemble du territoire du Québec, le territoire provincial (ou national), qui est bien plus vaste et complexe que le Québec

du sud, et qui évidemment ne peut pas être réduit à une région, exige une autre approche et déborde de nos objectifs.

## L'insuffisance actuelle de l'approche centre – périphérie

Plusieurs raisons justifient un changement d'approche, voire d'échelle dans l'analyse de la question du développement régional au Québec. Disons au départ que l'approche centre – périphérie, qui a traditionnellement inspiré l'analyse du développement des régions québécoises, peut être envisagée dans deux perspectives, l'une que nous appellerons *économico-politique* et l'autre, que nous appellerons *politico-territoriale*. La perspective économique-politique est basée sur l'analyse des échanges économiques inégaux entre des acteurs localisés dans des espaces différents et soutient que les inégalités régionales résultent du transfert de plus-value généré par l'inégalité des échanges. C'est en fait une réponse inspirée du marxisme – développée entre autres par Samir Amin dans les années 1970 – à l'analyse ricardienne des avantages comparatifs pour expliquer les différences de développement entre les États.

**La perspective économique-politique est basée sur l'analyse des échanges économiques inégaux entre des acteurs localisés dans des espaces différents et soutient que les inégalités régionales résultent du transfert de plus-value généré par l'inégalité des échanges.**

Quant à la perspective politico-territoriale, elle est inspirée des analyses de l'économiste Gunnar Myrdal

et postule que la concentration du pouvoir économique et décisionnel dans les agglomérations centrales d'un pays amorce un cercle vicieux qui accroît cette concentration aux dépens des régions périphériques. Cette thèse constitue une option aux grandes thèses fondatrices de la planification régionale telles la théorie des places centrales, élaborée entre autres par Walter Christaller, selon laquelle une bonne distribution hiérarchisée des centres urbains est garante de l'équité dans l'accès des citoyens d'un État aux biens et aux services, et la théorie des pôles de croissance formulée par François Perroux, à partir de laquelle il a été soutenu par divers auteurs que le développement d'un territoire national pouvait être atteint par l'intermédiaire de la concentration des investissements dans les principales agglomérations urbaines.

**La perspective politico-territoriale est inspirée des analyses de l'économiste Gunnar Myrdal et postule que la concentration du pouvoir économique et décisionnel dans les agglomérations centrales d'un pays amorce un cercle vicieux qui accroît cette concentration aux dépens des régions périphériques.**

Si nous confrontons ces deux perspectives à la situation territoriale du Québec, nous sommes obligés de constater qu'elles ne conviennent pas au Québec d'aujourd'hui. Il est clair que les disparités socio-territoriales du Québec ne découlent pas des échanges interrégionaux infraquébécois. Ces échanges existent, bien sûr. Ils sont essentiellement unidirectionnels et créent des inégalités<sup>2</sup>. Mais ils se combinent à des échanges internationaux à travers lesquels les entreprises établissent des liens avec d'autres régions du Canada et de l'Amérique du Nord et en tirent profit. En ce qui concerne par ailleurs la dynamique politico-territoriale, il faut la placer dans le contexte canadien et non seulement québécois. Certes, le Québec dispose d'instances et de structures politiques autonomes. Cela n'en fait pas un État-nation pour autant, et ce malgré une certaine « illusion d'indépendance » qui amène plusieurs acteurs et auteurs à ignorer l'effet canadien dans l'analyse du développement régional du Québec. Il ne fait pas de doute que la distribution territoriale des investissements et des dépenses du gouvernement

du Québec joue dans la concentration des services et des activités et des populations, mais ce facteur joue à toutes les échelles, y compris l'échelle locale, au profit essentiellement des centres urbains. Au plan des grandes tendances interrégionales, l'effet cumulatif de la concentration des institutions économiques et politiques se traduit depuis quelques dizaines d'années par la croissance de Toronto et de l'ouest du Canada, aux dépens de l'ensemble du Québec, y compris de Montréal. Ces deux arguments suffiraient pour revoir la pertinence de l'approche centre – périphérie ou encore pour repenser son application. Mais à cela il faut ajouter que les nombreux phénomènes socio-territoriaux qui constituent la mondialisation ont largement changé le contexte des rapports interrégionaux des acteurs économiques.

**Il est clair que les disparités socio-territoriales du Québec ne découlent pas des échanges interrégionaux infraquébécois. Ces échanges existent, bien sûr. Ils sont essentiellement unidirectionnels et créent des inégalités. Mais ils se combinent à des échanges internationaux à travers lesquels les entreprises établissent des liens avec d'autres régions du Canada et de l'Amérique du Nord et en tirent profit.**

### **Deux dynamiques qui cohabitent : la dualisation territoriale et la dualisation sociale**

Entendons-nous, nous ne sommes pas en train de dire qu'il ne faut pas intervenir pour atteindre une plus grande équité dans la répartition des ressources et dans l'offre de services à travers le territoire du Québec et pour mettre en place les conditions nécessaires à l'épanouissement de toutes les collectivités qui constituent la société québécoise. Un regard rapide à la situation de ces collectivités à travers le territoire montre combien une telle intervention est nécessaire. Les jeunes continuent à quitter les espaces ruraux pour la ville et surtout pour les principales agglomérations métropolitaines, ce qui compromet la viabilité des milieux ruraux. L'éloignement se juxtapose à la rareté des services, surtout les services spécialisés. Les problèmes de chômage se concentrent dans les zones spé-

cialisées dans les activités traditionnelles. Et plusieurs espaces se caractérisent par le fait qu'une part importante des revenus de leurs habitants provient des programmes de sécurité sociale<sup>3</sup>.

Bien sûr, ces caractéristiques se trouvent autant en région que dans la métropole ou dans sa zone d'influence. Le chômage, le recours à l'assistance sociale, les problèmes sociaux affectent d'une façon marquée certains quartiers de la métropole et ce, même si dans certaines activités de haut niveau technologique, il y a pénurie de main-d'oeuvre. C'est le cas notamment dans l'est de Montréal et dans le sud-ouest, c'est-à-dire dans les anciens espaces industriels associés à l'industrialisation de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et du début du XX<sup>e</sup>, ainsi qu'à la croissance industrielle de l'après-guerre. Mais nous convenons que Montréal compte sur plus de ressources susceptibles d'être mobilisées pour apporter une réponse à ces problèmes, à moyen terme, que les milieux ruraux dits « éloignés », par exemple. La question ici réside dans les stratégies de mobilisation de ces ressources, mais nous n'aborderons pas ici ce problème faute d'espace<sup>4</sup>.

Ce qu'il faut comprendre est que ces problèmes sociaux graves et intenses coexistent avec une dynamique de reconversion technologique qui fait de l'économie québécoise une économie dynamique et globalement en croissance. Depuis le début des années 1990, le taux de chômage a diminué de façon considérable, les exportations ont augmenté de façon significative et les activités de haute technologie telles la biopharmaceutique, les télécommunications, l'aéronautique, l'informatique et le multimédia ont connu une très forte croissance<sup>5</sup>. Ces secteurs correspondent à ce qu'on appelle l'économie du savoir et, donc, il n'est pas surprenant que les entreprises qui s'y rattachent consacrent des efforts importants à la recherche et à l'innovation technologique. Mais d'autres secteurs, plus traditionnels, sont aussi en reconversion et affichent des résultats surprenants en matière de compétitivité et de création d'emploi. Pensons par exemple au cas du secteur agricole avec les activités bioalimentaires dans la Montérégie, à celui du secteur de Drummondville, où il y a pénurie de main-d'oeuvre, aux activités qui se développent le long de l'autoroute 73 en Beauce et à bien d'autres cas rapportés par plusieurs études qui ont montré que la nouvelle économie ne se limite pas aux activités de haut niveau technologique et aux grands centres métropolitains<sup>6</sup>.

Ce qu'on constate en fait, c'est le repositionnement des divers espaces économiques qui constituent le Québec dans l'espace de production et de consommation nord-américain. Cette situation n'est que le reflet des grandes restructurations que traverse la société occidentale, dont il faut absolument tenir compte pour poser adéquatement le problème du développement régional. Ces restructurations concernent l'émergence d'une « nouvelle économie » dite du savoir, la structuration territoriale de cette économie en forme d'archipel, les bouleversements spatiaux qu'entraînent les nouvelles technologies de communication et les processus d'exclusion concomitants à l'adaptation des structures productives locales à la nouvelle économie ; cette économie basée sur la combinaison des innovations technologiques et les innovations sociales qui reposent sur les connaissances.

**La perspective centre – périphérie, fondée sur des rapports interrégionaux de domination à l'intérieur du Québec, n'apparaît plus suffisante pour expliquer les nouvelles caractéristiques d'un mode de développement où la dualisation territoriale propre à la logique centre – périphérie se combine à une dualisation sociale qui s'exprime par un processus territorial combiné de croissance et d'exclusion. Les inégalités territoriales demeurent et s'accroissent, nous nous efforçons de le souligner, mais elles s'expriment différemment.**

Dans la plupart des régions, et de surcroît dans l'ensemble métropolitain montréalais, la croissance et la décroissance, la richesse et la pauvreté cohabitent. Certains secteurs tirent profit des avantages que procure la mondialisation alors que d'autres en ressentent les effets négatifs et déclinent. La perspective centre – périphérie, fondée sur des rapports interrégionaux de domination à l'intérieur du Québec, n'apparaît donc plus suffisante pour expliquer les nouvelles caractéristiques d'un mode de développement où la dualisation territoriale propre à la logique centre – périphérie se combine à une dualisation sociale qui s'exprime par un processus territorial combiné de croissance et d'ex-

clusion. Les inégalités territoriales demeurent et s'accroissent, nous nous empressons de le souligner, mais elles s'expriment différemment<sup>7</sup>.

### **Des rapports centre – périphérie à la métropolisation dans la société d'archipel**

Dans le contexte de la mondialisation et de l'économie d'archipel, voire de la société d'archipel<sup>8</sup>, la clé de l'analyse des problèmes liés à l'inégalité sociale et économique des territoires, et surtout des collectivités qui les habitent, est la métropolisation<sup>9</sup>. La mondialisation implique un changement dans la configuration des espaces de développement économique. Au sein des grands blocs continentaux tels l'ALENA et l'Union européenne, les activités productives, les organisations socio-économiques et les institutions politiques créent de nouveaux découpages régionaux et de nouvelles modalités d'action régionale. Les territoires de la mondialisation prennent une configuration réticulaire où les métropoles sont les nœuds d'un réseau spatial urbain auquel s'articulent des espaces productifs qui débordent sur le rural. Ce réseau constitue l'armature territoriale de la mondialisation. Notre perception des tensions à l'œuvre dans le territoire québécois doit tenir compte de ce changement. Ce dont il s'agit, c'est de voir comment les différentes collectivités qui constituent le Québec actuel peuvent s'articuler à un processus de métropolisation déjà largement amorcé. Et il ne faut pas négliger le fait qu'au Québec, la population est urbaine même dans les espaces considérés comme ruraux à cause du lieu de travail de la population dite rurale, lequel lieu de travail est situé en ville.

Les territoires de la métropolisation se structurent en réseaux informationnels et en nœuds productifs à des échelles urbano-régionales. Pourrait-on imaginer une stratégie de développement informée par le processus de métropolisation en cours, construite sur la base du réseautage des différents centres urbains de façon à densifier leurs échanges et à les rendre plus multidirectionnels ? Pour y parvenir, il faudrait d'une part mettre à jour notre conception de ce qu'est le développement, et d'autre part modifier notre conception du Québec économique. C'est que, s'il est vrai que le Québec constitue sur le plan culturel une société nationale, sur le plan économique, il s'apparente davantage à une de ces nouvelles économies

régionales où des initiatives locales de développement convergent grâce à des modalités territoriales de gouvernance.

**Pourrait-on imaginer une stratégie de développement informée par le processus de métropolisation en cours, construite sur la base du réseautage des différents centres urbains de façon à densifier leurs échanges et à les rendre plus multidirectionnels ?**

Plusieurs auteurs tels K. Ohmae utilisent la notion d'économie régionale pour illustrer l'insuffisance des concepts d'économie nationale et d'État-nation pour apprécier le développement économique, dans la mesure où certaines régions telles la Catalogne en Espagne, le littoral chinois, ou la Californie aux États-Unis, empruntent des trajectoires spécifiques qui les distinguent des États où elles s'insèrent. Il s'agit ici de régions qui ont plusieurs millions d'habitants et qui comptent sur des institutions économiques, sociales et politiques capables de définir et de mettre en œuvre des stratégies territoriales de développement qui influencent le comportement des facteurs économiques<sup>10</sup>.

Le Québec compte sur ce genre d'institutions. Bien sûr, nous pensons au gouvernement du Québec comme tel, aux institutions publiques traditionnelles créées par le gouvernement du Québec pour fins d'investissement telles la Société générale de financement ou la Caisse de dépôt et de placement, et aux entreprises publiques créées pour mettre en valeur les ressources naturelles, telle Hydro-Québec. Nous pensons aussi au Mouvement Desjardins. Mais nous pouvons penser aussi à des institutions nouvelles telles les fonds mis au point par les organisations syndicales, telles le Fonds de solidarité (FTQ) ou le Fond-action (CSN). Nous pouvons aussi penser à une attitude nouvelle qui se développe progressivement dans les organisations sociales, syndicales ou communautaires, qui les amène à s'impliquer de façon convergente dans le développement économique et à s'engager dans des initiatives locales de développement. À titre d'exemple, citons le développement dans les organisations syndicales d'une sorte de conscience territoriale, induite par le besoin de modifier le rapport des forces

face aux entreprises et à préserver des emplois<sup>11</sup>. Il y a en fait au Québec suffisamment de ressources institutionnelles et financières susceptibles d'être mobilisées pour le développement des collectivités québécoises.

### **Le Québec comme cadre d'une politique de développement régional réticulaire et flexible**

Le défi pour le Québec est de mobiliser ses organisations pour s'affirmer dans un univers découpé à l'échelle mondiale en mettant à contribution l'initiative locale. Pour cela, il faut élaborer une stratégie inclusive et non exclusive, active et volontariste, qui rallie des acteurs montréalais et non montréalais, qui profite des forces du marché mais qui les oriente en vue de mieux insérer le Québec dans la sphère de la métropolisation. Les espaces locaux constituent des niches productives, certaines associées directement à la mondialisation, branchées aux réseaux mondialisés, et d'autres davantage enracinées dans des réseaux restreints et non pas directement associées à la mondialisation. Ces niches devraient être mises en réseau à l'échelle québécoise.

**Les inégalités les plus importantes aujourd'hui, auxquelles il faut apporter une solution à la fois sociale et territoriale, sont celles qui séparent l'univers de possibilités qu'ouvre l'inclusion dans des réseaux informationnels mondialisés et la frustration d'importants pourcentages de la population qui n'y ont pas accès et ce, autant en milieu urbain qu'en milieu rural.**

Dans cette perspective, les inégalités sociales et territoriales doivent être réinterprétées. Les inégalités les plus importantes aujourd'hui, auxquelles il faut apporter une solution à la fois sociale et territoriale, sont celles qui séparent l'univers de possibilités qu'ouvre l'inclusion dans des réseaux informationnels mondialisés et la frustration d'importants pourcentages de la population qui n'y ont pas accès et ce, autant en milieu urbain qu'en milieu rural. Dans ce contexte, les rapports *ville – région* ou *région centrale – région périphérique*, dont les effets inégalitaires persistent et handicapent les territoires périphériques, nous en con-

venons, prennent moins d'importance que le hiatus qui s'établit entre l'inclusion et l'exclusion, entre le branchement et le débranchement.

### **En guise de conclusion**

Pourquoi faut-il développer les régions du Québec, nous demandait-on ? Et si nous répondions qu'il faut changer d'échelle et voir le Québec comme une région ? À l'ère de la mondialisation et de la métropolisation, l'échelle régionale pertinente à la mise en œuvre du développement est celle où les instances politiques, les organisations sociales et les entreprises peuvent mettre en œuvre des stratégies territoriales efficaces. C'est l'échelle qui permet aux initiatives locales de mobiliser des ressources suffisantes pour influencer les forces du marché, plus fortes aujourd'hui à cause de l'adhésion des gouvernements aux concepts néolibéraux. C'est l'échelle la plus proche des acteurs qui permet la prise de décisions, mais des décisions qui ont un effet, qui ne sont pas de simples vœux. La seule échelle qui permet cela au Québec est l'échelle québécoise elle-même.

Une telle perspective n'élimine pas l'échelle locale. C'est à l'échelle locale, à celle des MRC par exemple, que les petites et moyennes villes en interrelation avec les communautés rurales pourraient servir de tremplin à des initiatives permettant de mettre en valeur les actifs locaux qui constituent un capital socioterritorial précieux pour développer des initiatives locales, dont la base réside dans les ressources humaines et dans les identités locales. Ces initiatives permettraient de créer des liens entre les secteurs les plus performants et les autres secteurs qui, même s'ils sont considérés comme plus traditionnels, sont nécessaires dans une stratégie de développement gagnante. Mais c'est par la mobilisation des ressources disponibles à l'échelle québécoise que ces initiatives pourraient réussir et atteindre leurs objectifs. Cela me semble d'ailleurs être la seule façon de dépasser les fractures entre Montréal et le reste de la province et de combler le hiatus entre l'inclusion et l'exclusion. ■

#### **Notes et références**

<sup>1</sup> Pour une synthèse, voir P. HAMEL et J.-L. KLEIN (1996). « Le développement régional au Québec : enjeu de pouvoir et discours politique », dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 293-311.

- 
- <sup>2</sup> Comme le montrent S. CÔTÉ et R. LAVERTU (1991). *Régions et interrelations économiques au Québec*, Québec, OPDQ, Dossiers de développement régional.
- <sup>3</sup> Ces caractéristiques peuvent être documentées à partir des indicateurs et documents cartographiques de l'*Atlas du Québec et de ses régions* ([www.atlasduquebec.qc.ca](http://www.atlasduquebec.qc.ca)).
- <sup>4</sup> Pour une analyse de cette question, voir J.-L. KLEIN, J.-M. FONTAN et D.-G. TREMBLAY (2001). « Les mouvements sociaux dans le développement local à Montréal : deux cas de reconversion industrielle », *Géographie Économie Société*, Paris, Alternatives économiques, vol. 3, n° 2, p. 247-280.
- <sup>5</sup> Bien sûr, nous ne tenons pas compte ici des effets de la récession amorcée à l'automne 2001.
- <sup>6</sup> Comme le montre bien M.-U. PROULX (1996), dans une carte synthèse des grands axes de croissance et d'innovation au Québec. Voir M.-U. PROULX (1996). « Les relations économiques et politiques entre Montréal et les régions », dans *Les défis et les options de la relance de Montréal*, L.-N. Tellier (dir.), Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 171.
- <sup>7</sup> Pour une synthèse des effets territoriaux de la mondialisation, voir J.-L. KLEIN (1999). « Mondialisation et État-nation : la restructuration territoriale du système-monde », dans *L'Éducation géographique. Conscience territoriale et formation du citoyen*, J.-L. Klein et S. Laurin (dir.), Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 55-92.
- <sup>8</sup> Concernant le concept d'économie d'archipel, voir P. VELTZ (1996). *Mondialisation, villes et territoires*, Paris, Presses universitaires de France. Concernant le concept de société archipel, voir J. VIARD (1994). *La société archipel ou les territoires du village global*, Paris, Éditions de l'Aube.
- <sup>9</sup> Concernant le concept de métropolisation et son application au développement des collectivités locales, voir J.-M. FONTAN, J.-L. KLEIN et D.-G. TREMBLAY (1999) (dir.). *Entre la métropolisation et le village global*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec ; C. LACOUR et S. PUIS-SANT (1999) (dir.). *La métropolisation : croissance, diversité et fractures*, Paris, Anthropos-Economica ; M. BASSAND (1997). *Métropolisation et inégalités sociales*, Lausanne, Presses polytechniques romandes.
- <sup>10</sup> Le politologue Alain Gagnon s'est inspiré d'ailleurs de ce type de travaux pour suggérer l'application de la notion d'État-région à la situation québécoise à l'occasion du colloque annuel de l'Atlas du Québec et de ses régions tenu dans le cadre de l'ACFAS en mai 2000.
- <sup>11</sup> À ce propos, voir J.-M. FONTAN et J.-L. KLEIN (2000). « Mouvement syndical et mobilisations pour l'emploi », *Politique et Sociétés*, Montréal, Association québécoise des sciences politiques, vol. 19, n° 1, p. 79-102.

---

# Territoires de l'identité, territoires de la culture

Andrée Fortin  
Université Laval

---

Pourquoi faut-il développer les régions ? Cela prend-il une justification autre que celle-ci : des gens veulent y vivre ! Soit ils sont attachés à une région à laquelle ils se sentent appartenir, parce qu'il s'agit de leur lieu de naissance ou parce qu'ils y ont déjà vécu, soit ils y trouvent la qualité de vie qu'ils recherchent : proximité de la nature, notamment. Pour aller au-delà de cette réponse évidente, il faut réfléchir à la façon dont la question est formulée.

Qu'est-ce d'abord qu'une « région » ? Pour faire court, disons qu'une région est ce qui est en dehors de la capitale et de la métropole, encore que depuis Montréal, Québec apparaisse comme une région ou que depuis New York, ce soit le cas de Montréal.

Qu'est-ce que « développer » ? Créer des emplois, soit, mais pas uniquement. S'il ne s'agit plus comme aux siècles derniers d'ouvrir des territoires, de défricher la forêt puis d'ériger des villages et des villes, on souhaiterait à tout le moins garder ouvertes les municipalités existantes, ce qui ne va pas de soi dans le contexte actuel. En effet, deux phénomènes vont à l'encontre de cet objectif en région : le vieillissement de la population, d'une part, et la scolarisation accrue, qui force les jeunes à étudier dans les grands centres, d'autre part. Garder ouvertes les municipalités, c'est y maintenir la population en place, y ramener les jeunes après leurs études et même attirer de nouveaux résidents. Pour ce faire, il faut des emplois. Mais est-ce suffisant ? Et quels emplois ? Pas n'importe lesquels, si on pense aux diplômés du cégep ou de l'université que détiennent désormais de plus en plus de jeunes. Les études sur ceux qui quittent la région où ils ont grandi<sup>1</sup> montrent que ce n'est pas seulement à la recherche d'emploi qu'ils partent, mais à celle d'une qualité de vie, et à l'intérieur d'une quête identitaire personnelle.

Les régions sont des lieux d'identité et d'appartenance pour plusieurs personnes. Ce sont souvent des lieux d'enracinement. Mais tout cela ne suffit pas à y retenir la population si elle n'y trouve pas d'emploi et si les gens n'ont pas l'impression de pouvoir s'y réaliser personnellement. Dit autrement, le développement a une composante économique, mais aussi une composante identitaire.

Ceux qui ont étudié dans les grands centres ou qui en sont originaires ont des attaches hors de la région ; leurs appartenances ne sont pas univoques mais complexes. Vivre en région pour eux ne signifie pas se couper de l'extérieur. Au contraire, ils souhaitent conserver leur ouverture sur cet ailleurs ; local et global doivent pouvoir s'articuler.

Les métropoles ont toujours exercé un pouvoir d'attraction et continueront à le faire. Cela dit, on ne peut préjuger qu'elles conviennent à tous et toutes. De plus, le mode de vie nord-américain actuel n'est ni généralisable à l'ensemble de la planète, ni soutenable à long terme, pour des raisons environnementales et énergétiques (et politiques, comme l'ont montré les attentats du 11 septembre 2001).

À l'ère de CNN et d'Internet (et du terrorisme), bref à l'ère des réseaux de communication, on pourrait croire que l'avenir est au « télétravail » et que désormais, les travailleurs autonomes pourront s'établir en région si tel est leur bon vouloir, et que les entreprises pourront avoir des employés « partout ».

Or, si la distance géographique semble avoir perdu de l'importance, on ne peut en dire autant de la localisation. Deux phénomènes ici font pencher la balance. Premièrement, les effets d'agglomération<sup>2</sup> et de district. Si plusieurs dossiers peuvent se régler par télé-

phone et par le biais du courriel, il n'empêche que les personnes doivent se rencontrer, et que pour la circulation des biens et des personnes, la distance compte encore. Cela dit, *agglomération* n'est pas synonyme de *méga-métropole*, et l'effet d'agglomération peut jouer dans une région ou un « district industriel ». On a beaucoup parlé durant les dernières années de la Silicon Valley, aux États-Unis, ou des districts industriels italiens. Au Québec, on parle souvent de la Beauce<sup>3</sup>.

En résumé, on pourrait dire que des raisons identitaires, écologiques et politiques font que les régions doivent être occupées, ce que facilitent les nouveaux moyens de communication. Développer, c'est créer des emplois en général, et notamment des emplois pour des diplômés, tout en misant sur les particularités du territoire. Miser sur les particularités du territoire, c'est non seulement y développer les ressources naturelles le cas échéant, mais c'est aussi miser sur le sentiment d'appartenance, sur les identités collectives et individuelles à la fois ancrées sur ce territoire et insérées dans des réseaux nationaux et internationaux.

**Développer, c'est créer des emplois en général, et notamment des emplois pour des diplômés, tout en misant sur les particularités du territoire. Miser sur les particularités du territoire, c'est non seulement y développer les ressources naturelles le cas échéant, mais c'est aussi miser sur le sentiment d'appartenance, sur les identités collectives et individuelles à la fois ancrées sur ce territoire et insérées dans des réseaux nationaux et internationaux.**

Si un réseau, par définition, enjambe l'espace et est déterritorialisé, il n'en va pas de même de ses diverses composantes. L'ancrage spatial est en effet ce qui permet à chacune des composantes d'un réseau de ne pas être absorbée, dissoute par ce réseau, et d'y participer pleinement. L'ancrage local apparaît ainsi essentiel à l'appartenance à un réseau plus large. Non seulement ces deux processus d'ouverture et de recentrage ne sont pas contradictoires, mais ils se renforcent mutuellement<sup>4</sup>.

Dans ce sens, depuis les années 1970 mais surtout 1980, partout au Québec se sont multipliés tant les centres d'interprétation sur l'histoire locale, sur des spécificités régionales ou sur l'environnement (au sens large) que les événements à caractères culturel et artistique. C'est ce qui m'a permis d'affirmer que les régions constituent désormais de nouveaux territoires de l'art<sup>5</sup>.

L'art et la culture actuels, en effet, ne sont plus définis uniquement par un centre, par une métropole artistique. Il n'existe plus désormais d'équivalent de Paris au début du XX<sup>e</sup> siècle ou de New York après la Seconde Guerre ; métropoles incontestées de tous les genres artistiques... L'art actuel est traversé d'écoles et de tendances. La succession des avant-gardes s'estompe au profit de la coexistence de tendances, lesquelles fleurissent chacune dans des réseaux. C'est une des seules caractéristiques transcendant les diverses tendances que d'être insérées dans un esprit des lieux, dans un ici et maintenant, dans un mouvement d'ouverture.

**L'ancrage spatial est ce qui permet à chacune des composantes d'un réseau de ne pas être absorbée, dissoute par ce réseau et d'y participer pleinement. L'ancrage local apparaît ainsi essentiel à l'appartenance à un réseau plus large. Non seulement ces deux processus d'ouverture et de recentrage ne sont pas contradictoires, mais ils se renforcent mutuellement.**

Des exemples ? Chaque année, il se tient au Québec, hors de la capitale et de la métropole, une centaine d'événements artistiques dans toutes les disciplines artistiques, et que j'ai analysés en détail dans mon livre<sup>6</sup>. Ce qui caractérise ces événements dans l'ensemble, c'est qu'ils misent sur les caractéristiques de lieux : sur des matériaux (art *in situ*), sur l'histoire de la région (sculpture sur bois à St-Jean-Port-Joli), des thèmes (art-textile à St-Hyacinthe), des formats (art miniature à Ville-Marie).

Ces événements tablent sur la passion des résidents : poésie à Trois-Rivières, jazz à Rimouski, cinéma à Rouyn. Sans qu'il y ait nécessairement une tradition forte au départ, il peut s'en développer une au fil des



ans. En effet, ces événements inventent parfois même une spécificité artistique régionale comme dans le cas du Festival de la musique actuelle à Victoriaville.

Les régions, bref, ne sont pas refermées sur elles-mêmes. À Trois-Rivières, au Festival international la poésie, ce sont des poètes d'une vingtaine de « coins du monde » que l'on accueille chaque année ; Drummondville a reçu des troupes de plus de soixante pays à son Festival de folklore depuis 1982. C'est une forme d'ouverture au monde dont il ne faut pas sous-estimer les effets. Les régions se branchent directement sur l'international, sans passer par Montréal, tout en affirmant leur identité propre.

Que les régions deviennent productrices de culture et qui plus est, s'inscrivent dans des courants artistiques n'est pas contradictoire avec un projet économique. Dans certains cas, on mise explicitement sur ces « PME culturelles » et leurs retombées économiques et touristiques pour sauver une localité, lui donner un nouveau visage, un nouvel essor. Pensons à Baie-Saint-Paul, à son symposium, son Centre d'exposition et ses galeries d'art. Ce n'est pas seulement bon pour le tourisme, mais ça l'est aussi pour les résidents qui au fil de l'année ont accès à des activités culturelles diversifiées.

**Que les régions deviennent productrices de culture et qui plus est, s'inscrivent dans des courants artistiques n'est pas contradictoire avec un projet économique. Dans certains cas, on mise explicitement sur ces « PME culturelles » et leurs retombées économiques et touristiques pour sauver une localité, lui donner un nouveau visage, un nouvel essor.**

L'ensemble des événements artistiques dans une ville ou une région y met en place une vie culturelle, qui n'est pas celle d'une métropole, certes, mais qui existe bel et bien. Ainsi, au Saguenay – Lac-Saint-Jean, la Semaine de la marionnette revient tous les deux ans (depuis 1990), en alternance avec la Biennale du dessin de l'estampe et du papier (depuis 1989). Il y a eu aussi, dans la foulée de la « Fabuleuse » (histoire d'un Royaume), plusieurs spectacles musicaux depuis 1988 conçus et présentés dans la région. Il y a encore

Jonquière en musique (depuis 1989), le Festival des musiques de création (depuis 1989), le Rendez-vous du film et de la vidéo sur l'art, à Chicoutimi (depuis 1994), le Rendez-vous à Laterrière pour les amateurs de musique classique (depuis 1990). Et je ne parle ici que des événements, pas des activités régulières des divers centres culturels ou d'exposition, centres d'artistes, théâtres ou tournées. La vie culturelle en région ne se réduit pas à la circulation de « produits » culturels en provenance de Montréal. Il y a bel et bien production artistique en région dans une logique à la fois d'ouverture à l'ailleurs et d'affirmation régionale.

Baie-Saint-Paul se proclame « Ville d'art » et Trois-Rivières, « Capitale de la poésie ». Les régions ne sont pas seulement des régions-ressources ; elles sont aussi des lieux de culture. Bref, il y a occupation culturelle de l'espace régional, et la base à la fois d'un nouveau mode d'occupation de l'espace régional, des identités régionales et d'une transformation profonde de la culture<sup>7</sup>.

S'il faut développer les régions, il ne s'agit certes pas que d'y créer des emplois, même si cela demeure la base de développement. Les emplois peuvent être industriels, miser sur les ressources. Ils doivent aussi miser sur les moyens de communication actuels et contribuer à la définition de l'identité et de la culture régionale ! Développer une région, c'est en faire un lieu où il fait bon vivre, un lieu ouvert sur le reste du monde ; c'est s'insérer dans des réseaux politiques et économiques, mais aussi culturels et artistiques. ■

#### Notes et références

- 1 ROY, Jacques (1992). « L'exode des jeunes du milieu rural : en quête d'un emploi ou d'un genre de vie », *Recherches sociographiques*, vol. 33, n° 3, p. 429-444 ; GARNEAU, Stéphanie (2000). *La mobilité géographique des jeunes au Québec. Identité et sentiment d'appartenance au territoire*, mémoire de maîtrise, Université Laval ; GAUTHIER, Madeleine (dir.) (1997). *Pourquoi partir ?* Sainte-Foy, IQRC.
- 2 CASTELLS, Manuel (1998). *La société en réseaux : l'ère de l'information*, Paris, Fayard.
- 3 JULIEN, Pierre-André (1997). *Le développement régional. Comment multiplier les Beauces au Québec*, Sainte-Foy, IQRC. (Collection Diagnostic) ; BILLETTE, André et Mario CARRIER (1993). « Régulation socio-identitaire des activités économiques beauceronnes », *Recherches sociographiques*, vol. 34, n° 2, p. 261-277.

---

4 FORTIN, Andrée (2000). *Nouveaux territoires de l'art. Régions, réseaux, place publique*, Québec, Nota Bene.

5 FORTIN, Andrée (2000). *Op. cit.*, note 3.

6 FORTIN, Andrée (2000). *Op. cit.*, note 3.

7 DEROUIN, René (dir.) (2001). *Pour une culture du territoire*, Montréal, L'Hexagone.

---

# Entreprises innovantes et renouvellement des économies régionales

Serge C t  
Universit du Qu bec Rimouski

---

## Introduction

L'innovation a souvent été reconnue comme un moyen privilégié de dynamiser le tissu économique des territoires. Le lien entre innovation et développement économique vaut autant pour les grandes villes que pour les zones situées à l'extérieur des noyaux métropolitains. Les innovations reposent sur la détention d'une information riche, stratégique, qui confère un avantage propre. Nous examinerons la situation de certaines petites et moyennes entreprises dans les régions où l'exploitation et la première transformation des ressources occupent une place importante<sup>1</sup>.

L'innovation, bien sûr, touche potentiellement toutes les entreprises, les grandes comme les petites. Cependant, dans les grandes entreprises des régions dont l'économie est axée sur les ressources, il est difficile de faire un lien avec un territoire donné, car leurs activités se déploient à de multiples échelles territoriales. Les innovations mises en œuvre par les grandes entreprises dans ces régions ne sont pas nécessairement conçues et élaborées dans ces mêmes régions. Les PME, elles, mettent généralement en œuvre les innovations dans la région même où elles les élaborent.

Le terme « innovation » est souvent associé à la recherche fondamentale et à la haute technicité qui débouchent sur la mise au point de nouveaux procédés productifs. À côté de cette innovation qui touche la nature même des procédés et des produits existe aussi l'innovation qui concerne de petits segments des processus productifs. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'exceller en recherche de pointe pour innover : il suffit tout simplement de bien maîtriser les processus en cause. Les domaines où s'applique l'innovation

peuvent correspondre à la vocation naturelle de la région (forêt ou pêche, par exemple), mais peuvent aussi se situer hors du bassin des activités habituelles de la région.

Dans les régions dont l'économie est axée sur les ressources, qu'est-ce qui favorise le succès des entreprises innovantes et leur permet de contribuer au développement de leur région ? Quels sont aussi les obstacles qui se dressent devant les entreprises régionales et qui les empêchent d'agir comme entreprises innovantes et, à la limite, de se maintenir ? De quelles initiatives en matière de soutien à l'innovation les entreprises qui réussissent ont-elles pu bénéficier ? Une observation de plusieurs entreprises dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay – Lac-Saint-Jean nous permettra d'esquisser une réponse à ces questions. Mais il convient d'abord de camper sommairement les trois grands domaines où ces entreprises évoluent, soit les nouvelles activités d'extraction et de première transformation des ressources, les activités qui correspondent à un allongement de la chaîne établie de transformation des ressources et les activités sans lien avec les ressources naturelles.

## Extraction et première transformation des ressources

Les activités d'extraction et de première transformation des ressources font partie en quelque sorte de la « vocation naturelle » des régions que nous avons étudiées. De façon générale, l'emploi dans l'extraction et la première transformation a connu des contractions importantes au cours des dernières décennies. Deux cas de figure se sont présentés. Dans le premier, la pro-

---

duction se maintient à un niveau élevé, mais l'emploi diminue à la suite de rationalisations technologiques ou organisationnelles (un changement de propriété, par exemple). Dans le second, la mise en valeur de la ressource entre en sommeil et s'accompagne d'une diminution de la production causée par un manque de disponibilité de la ressource ou par un changement dans les conditions du marché. Les entreprises en place doivent suivre le développement technologique et l'évolution des marchés dans leur secteur d'activité. Si un grand nombre d'entre elles s'ajustent plus ou moins spontanément en matière technologique en adoptant progressivement les nouvelles façons de faire qui deviennent courantes dans leur secteur d'activité<sup>2</sup>, 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 entreprises qui souhaitent faire de la veille apparaissent comme indispensables.

Nous voulons particulièrement souligner ici l'émergence de nouvelles entreprises dans l'extraction et la première transformation des ressources. Elles œuvrent typiquement dans des segments encore peu ou pas exploités. Parmi les activités qui ont surgi au cours des deux dernières décennies dans les régions où se sont faites nos observations, mentionnons la fabrication de panneaux-particules à partir d'essences forestières autrefois peu prisées, la récolte et la transformation d'herbes médicinales, l'élaboration de fromages fins, l'utilisation d'éoliennes pour produire de l'électricité. En plus de ces réalisations, d'autres initiatives sont en expérimentation ou font l'objet de projets : agriculture et élevage biologiques, agriculture nordique, aquaculture, nouveaux procédés de récolte ou de traitement des espèces marines bien connues (dépuración des coques en bassin), exploitation d'espèces marines nouvelles ou méconnues (oursin, pétoncle géant, loup de mer).

Dans la plupart des cas, les progrès ne sont significatifs que si un accompagnement efficace est mis à la disposition des 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. Des centres de recherche et des laboratoires situés dans les régions, et dans certains cas à l'extérieur, sont

en mesure de fournir aux entreprises porteuses de ces projets les appuis dont elles ont besoin. Si la mise au point des procédés est cruciale, elle ne fait pas foi de tout. Comme toutes les entreprises, les nouvelles initiatives doivent faire face à des nécessités comme se procurer un financement adéquat, recruter une main-d'œuvre compétente, disposer d'un local qui correspond à leurs besoins, trouver les débouchés pour leur produit, nécessités qui conditionnent grandement leur succès.

### **Allongement de la chaîne de transformation des ressources**

Pour d'autres entreprises innovantes, le défi a été de se lancer dans la deuxième et la troisième transformation de ressources par ailleurs bien connues dans leur région d'implantation. Ce choix exige la mise en œuvre de procédés qui sont, en moyenne, plus complexes et d'une technicité plus grande que ceux qui sont utilisés dans l'extraction et la première transformation. Certaines de ces entreprises doivent recourir à du personnel scientifique disposant de connaissances relativement pointues. Comme exemples de transformation plus poussée de ressources régionales déjà exploitées, mentionnons la fabrication de produits de jardinage incorporant une proportion élevée de tourbe de sphaigne, la production de bois de charpente à haute résistance à partir de l'épinette noire, l'extraction de protéines et de chitosane à partir de résidus de crustacés. Plusieurs étapes d'expérimentation sont nécessaires avant d'arriver à une maîtrise acceptable des processus. La collaboration de ressources scientifiques externes à l'entreprise favorise le travail de mise au point et de testage des procédés. Dans la plupart des cas, il a fallu recourir à des consultants et à des laboratoires ou centres de recherche spécialisés qu'on a trouvés dans la région et parfois à l'extérieur.

Les exemples qui viennent d'être donnés concernent une valorisation plus poussée de ressources existantes. On trouve aussi dans ces entreprises certains cas de valorisation de l'idée technologique qui est à la source même de l'innovation. Cela peut prendre la forme, par exemple, de la fabrication d'équipements pour des tiers. Il arrive que les procédés nouveaux exigent que des machines appropriées soient mises au point. Les chefs d'entreprise ainsi en situation d'élaborer leurs propres équipements deviennent à l'occasion fabricants pour d'autres usagers dans l'industrie. On peut

donner comme exemples la conception de machinerie adaptée aux gisements filoniens dans les mines, la production d'appareils électroniques destinés à scanner les grumes de bois en vue de faciliter leur sciage et la fabrication d'équipements de conditionnement et d'ensachage.

### **Activités sans lien avec les ressources naturelles**

Dans les cinq 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. Une longue liste d'exemples pourraient être cités. Qu'il suffise de mentionner, dans le domaine des produits semi-finis, la fibre optique, le verre trempé, les pièces de précision en aluminium ou en plastique ; dans le domaine des produits finis, les systèmes électroniques destinés à gérer les déplacements des véhicules servant au transport en commun, les appareils de loterie-vidéo, les produits de fenestration haut de gamme, la machinerie spécialisée ; dans le domaine des services, les logiciels dédiés en matière de gestion informatisée, des modules de formation à distance sur mesure par Internet, les centres d'appel, les services multimédia et les services informatiques sur mesure aux entreprises.

**Dans les cinq 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. L'existence de telles activités témoigne des efforts de diversification qui ont pris place dans les régions.**

L'existence de telles activités témoigne des efforts de diversification qui ont pris place dans les régions. Ces entreprises contribuent à la régénération du tissu économique des régions québécoises dont l'économie est depuis longtemps axée sur les ressources naturelles. La majorité de ces entreprises peuvent être considérées comme sans attaches spatiales particulières (*footloose*). Le fait qu'elles aient pu s'y

implanter indique bien que ces régions ne sont pas dépourvues d'atouts. Leur caractère *footloose* signifie aussi, il faut en être conscient, que la plupart de ces firmes gardent la capacité de migrer vers un autre territoire dans l'avenir, ce qui ne garantit pas que les progrès des dernières années sont des acquis qui ne seront jamais remis en question.

### **Facteurs favorisant la mise en œuvre des innovations dans les entreprises**

Les entreprises rencontrées dans les cinq régions, qu'elles soient liées ou non aux ressources naturelles, se signalent toutes par le fait qu'elles sont dynamiques et affichent de bonnes perspectives de maintien et de croissance. L'innovation y est présente sous une forme ou sous une autre. Certains traits les distinguent et semblent communs à plusieurs d'entre elles. Nous en avons retenu sept. En premier lieu, il semble que, dans plusieurs cas d'innovation, on doive compter sur un indispensable apport de R&D qui nourrit l'originalité d'un processus. Il s'agit souvent d'une R&D conduite au sein même de l'entreprise et qui concerne parfois de toutes petites améliorations du processus productif. La R&D qui est disponible par les programmes de soutien à l'innovation joue également un rôle important. Quand il n'y a pas, comme il arrive parfois, de démarche formelle de R&D, l'originalité du processus repose invariablement sur une expérience et une connaissance particulièrement bien intégrées des propriétaires qui détiennent une expertise hors pair.

**Il semble que, dans plusieurs cas d'innovation, on doit compter sur un indispensable apport de R&D qui nourrit l'originalité d'un processus. Il s'agit souvent d'une R&D conduite au sein même de l'entreprise et qui concerne parfois de toutes petites améliorations du processus productif.**

Le deuxième facteur envisagé est le choix de produits typés réalisés en petite ou en moyenne série. Les PME qui tentent de rivaliser, sur des produits standards, avec les grandes entreprises capables de réaliser des économies d'échelle dans ce genre de production se retrouvent un jour ou l'autre devant de graves difficultés financières.

---

## Obstacles au dynamisme et à l'innovation dans les entreprises

Le troisième facteur est le choix d'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. Cela rejoint la stratégie de la niche : une production non standard qui se distingue par une singularité forte du produit. Les clients pour une telle production ne sont souvent pas très nombreux dans l'environnement immédiat de l'entreprise. Par définition, le marché pour de telles spécialités se situe à l'échelle nationale, continentale ou internationale.

En quatrième lieu, il faut considérer la souplesse qui permet de rencontrer finement certains besoins des clients dans des productions qui comprennent davantage de sur mesure que de standard.

Cinquièmement, le fait de détenir des liens privilégiés avec un ou des partenaires stratégiques apparaît comme particulièrement important. Ce lien privilégié concerne tantôt la technologie, tantôt l'amont du processus productif (un ou des fournisseurs), tantôt son aval (un client ou un sous-traitant), tantôt un ou des concurrents avec lesquels des collaborations fonctionnelles sont établies. Dans l'établissement de tels liens, la proximité géographique constitue indéniablement un atout. Toutefois, on trouve également dans plusieurs cas l'existence de liens distants qui sont d'un apport appréciable.

Une condition importante de la réussite des entreprises innovantes réside dans une gestion intelligente des transports. Les zones périphériques sont par définition éloignées des grands marchés. La question du transport demeure toujours une question délicate. Elle l'est d'autant moins que la « valeur ajoutée » par le processus productif est plus forte et que l'originalité du produit est plus marquée.

Le septième facteur qui sera mis en évidence est le fait de disposer d'une antenne commerciale sur les principaux marchés ou auprès des principaux clients. En contexte québécois, cela signifie assurer sa présence à Montréal ou aux États-Unis, selon le type de produits ou de services qu'offre l'entreprise. Certaines entreprises ont recours à des agents spécialisés à qui l'on délègue une partie de la prospection des clients et des contacts à entretenir avec eux. D'autres ont un salarié ou même un établissement sur place, le plus souvent à Montréal.

Il existe aussi des obstacles qui compliquent la vie aux entreprises innovantes. Nous en examinerons trois. Le premier obstacle rencontré est la difficulté, dans certains cas, à recruter et à conserver une main-d'œuvre à qualification pointue. Les entreprises des régions considérées n'ont pas tellement de peine à se trouver de la main-d'œuvre à qualification faible ou moyenne. Elles sont même plutôt avantagées quand il s'agit de ces qualifications. Leurs employés sont relativement fidèles et fiables, ce qui donne des taux de rotation et d'absentéisme notablement plus bas que dans des entreprises correspondantes situées en milieu métropolitain. Ce fait est spontanément cité par les propriétaires comme un avantage de leur localisation périphérique. Il n'en reste pas moins que la main-d'œuvre hautement qualifiée est, elle, difficile à trouver et à retenir.

**Le premier obstacle rencontré est la difficulté, dans certains cas, à recruter et à conserver une main-d'œuvre à qualification pointue. Les entreprises des régions considérées n'ont pas tellement de peine à se trouver de la main-d'œuvre à qualification faible ou moyenne. Il n'en reste pas moins que la main-d'œuvre hautement qualifiée est, elle, difficile à trouver et à retenir.**

Un autre obstacle surgit lorsque de grandes entreprises sont présentes dans l'environnement immédiat des petites entreprises. En effet, les grandes entreprises concurrencent les petites sur le marché local de l'emploi. Les salaires plus élevés offerts par ces entreprises font qu'à l'occasion, des employés aux compétences stratégiques pour la petite ou moyenne entreprise quittent pour trouver de meilleures conditions salariales dans une grande entreprise.

La troisième difficulté – il vaudrait mieux dire menace en ce cas-ci – est la propriété extrarégionale. Quand la propriété d'une entreprise régionale passe dans les mains d'intérêts extrarégionaux, l'établissement peut conserver ses capacités d'innovation, mais il arrive aussi que sa vocation change et que les initia-

---

tives à la source de l'innovation glissent à l'extérieur de la région. Il arrive également, dans le pire des cas, que l'établissement mette complètement fin à ses activités.

## **Le soutien à l'innovation dans les entreprises**

La plupart des entreprises rencontrées n'avaient pu assumer avec leurs seuls moyens toutes les tâches inhérentes à la mise au point des innovations qui ont fait leur succès. Plusieurs avaient profité de services technologiques offerts par des organismes de soutien, qu'il s'agisse de centres de recherche, d'organismes spécialisés en transfert technologique ou d'organismes-relais dont le mandat premier n'est pas la recherche ou le transfert, ces organismes-relais pouvant être des organismes sectoriels (regroupements d'agents économiques œuvrant dans un domaine précis) ou des organismes territoriaux, comme les CLD (centres locaux de développement) et les SADC (sociétés d'aide au développement des collectivités). Les services reçus se sont traduits en interventions aussi concrètes que des travaux d'élaboration 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 sont apparus dans les trois dernières décennies. Pour n'en nommer que quelques-uns, citons les constituantes de l'Université du Québec et leurs unités de recherche à Rimouski, à Chicoutimi et en Abitibi-Témiscamingue, les cégeps et les centres spécialisés qui y sont rattachés (dont, par exemple, le Centre spécialisé de technologie physique de La Pocatière et le Centre spécialisé des pêches de Grande-Rivière), les ressources fédérales (comme la Mine-laboratoire Canmet de Val-d'Or et l'Institut Maurice-Lamontagne de Mont-Joli), les laboratoires et centres du gouvernement du Québec (comme le Centre technologique des produits aquatiques du MAPAQ à Gaspé), les centres de recherche ayant des mandats sectoriels (comme le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium) et les organismes sectoriels (comme le Réseau Trans-Al au

Saguenay – Lac-Saint-Jean et la Société de développement de l'industrie maricole dans la région Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine).

**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 sont apparus dans les trois dernières décennies.**

Aux organismes de recherche et de transfert cités en exemple s'ajoutent les organismes territoriaux déjà mentionnés, les CLD et les SADC, qui sont plus d'une centaine au total dans l'ensemble du Québec. Leur mandat premier n'est pas le développement technologique ou les activités de transfert, mais ils fournissent un soutien indirect qui favorise l'innovation dans les entreprises. 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.

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.

---

## **L'innovation et les relations de proximité**

Le constat en a été fait par plusieurs auteurs : les relations de proximité comptent pour beaucoup dans les nouvelles conditions du fonctionnement des entreprises. « La mondialisation, les nouvelles demandes sociales, la renaissance du dynamisme des PME sont autant de raisons qui ont fait de l'espace territorial ou de la proximité géographique un lieu privilégié des nouvelles formes de coordination des activités économiques<sup>3</sup>. » Sur la base de nos observations, nous pouvons avancer qu'effectivement, 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. Les liens de proximité débouchent parfois sur la formation de noyaux impliquant quelques entreprises, comme cela s'est vérifié dans le cas des technologies de l'information dans le Bas-Saint-Laurent, dans celui des productions biomarines en Gaspésie et dans le Bas-Saint-Laurent, et dans le cas des équipements miniers en Abitibi-Témiscamingue. La proximité est donc un atout de taille dans la mise en place des relations qui favorisent l'innovation dans les entreprises. Toutefois, on trouve également dans plusieurs cas l'existence de liens distants qui sont d'un apport appréciable. Les relations qui comptent cependant sont celles qui se nouent avec des acteurs stratégiques qui peuvent apporter une information riche à l'entreprise tant en matière de technologie que dans les autres domaines de fonctionnement de l'entreprise. L'important, semble-t-il, est d'être branché sur les bons interlocuteurs, qu'ils soient proches ou lointains.

Cette dernière remarque nous semble de première importance pour la mise en œuvre des innovations dans le cadre régional. Les interrelations fécondes entre agents d'un même milieu qui caractérisent des approches comme celle des milieux innovateurs et celle des districts industriels sont difficiles à reproduire dans les régions dont l'économie est axée sur les ressources. L'absence d'une masse critique dans les activités et 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'im-

planter et se maintenir même dans les territoires dont le tissu est moins dense. Des liens distants avec des partenaires stratégiques sont toutefois indispensables pour alimenter le processus d'innovation.

## **Le renouvellement des économies régionales**

Dans les cinq régions que nous avons parcourues, nous avons rencontré des acteurs régionaux tournés vers l'innovation. Le tissu économique de ces régions est littéralement en train de se renouveler. Ce dynamisme ne touche pas toutes les entreprises et tous les agents économiques des régions. Toutefois, il caractérise les entreprises qui tirent bien leur épingle du jeu. Les comportements d'entreprise qui assurent le renouvellement des économies régionales peuvent être résumés comme suit :

- Saisir adéquatement l'évolution technologique courante et l'adopter dans son entreprise (pour ce faire, la veille demeure une activité indispensable) ;
- Mieux transformer les ressources de la région par la recherche d'une efficacité accrue ;
- Mieux valoriser les ressources de la région en se tournant vers les segments sous-utilisés ;
- Mieux valoriser les ressources de la région en les soumettant à une élaboration plus poussée ;
- Favoriser l'implantation de nouvelles activités non liées aux ressources naturelles ;
- Compter sur la recherche, spécialement la R&D, pour mettre au point de nouveaux produits ;
- Miser sur la qualité ou le caractère unique du produit plutôt que sur le volume ;
- Chercher à répondre aux besoins particuliers des clients (souvent lointains) plutôt que chercher des débouchés standards ;
- Utiliser au mieux les liens stratégiques avec les ressources situées à proximité ;
- Cultiver les contacts lointains avec des partenaires stratégiques.



---

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. ■

#### Notes et références

- 1 À partir d'observations faites dans le cadre d'un projet de recherche sur les « Économies régionales périphériques » soutenu par Développement économique Canada. Des rencontres entre l'équipe de recherche (Marc-Urbain Proulx, Mario Polèse, Richard Shearmur et Serge Côté), les conseillers économiques de Développement économique Canada (dont Hervé Duff) et des groupes d'intervenants de cinq régions québécoises ont pris place à l'hiver et au printemps 2001. Des entrevues individuelles ont aussi été réalisées par Robert Gagné entre mars et août 2001.
- 2 CÔTÉ, Serge et Robert LAVERTUE (1992). « La technologie », dans *Régions et interrelations économiques au Québec*, Québec, Office de planification et de développement du Québec, p. 113-139. (Collection Dossiers de développement régional).
- 3 BOURQUE, Gilles L. (2001). « L'industrie du meuble dans la MRC de Maskinongé : un district industriel en émergence ? », *Revue organisations et territoires*, vol. 10, n° 3, p. 36.



555, boul. Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
CANADA  
Tél.: (418) 545-5011,  
poste 5308 ou 2454  
Télec.: (418) 545-5012  
cee-uqac@uqac.ca  
www.uqac.ca/~cee-uqac

## *Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage Université du Québec à Chicoutimi*

*Le CEE-UQAC promeut l'esprit entrepreneurial  
et la création d'entreprises auprès de toute la  
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait  
également la promotion et le support aux activités  
entrepreneuriales de développement  
au Saguenay – Lac-Saint-Jean.*

### *Promotion et sensibilisation à l'entrepreneurship*

*Midi-conférences  
Concours idée d'affaires  
Stands d'information sur l'entrepreneurship*

### *Formation et encadrement en création et démarrage d'entreprises*

*Ateliers sur le plan d'affaires  
Concours de création et démarrage d'entreprises  
Services de gestion conseils*

### *Développement des activités de recherche et d'intervention pratiques*

*Bourses de recherche et d'intervention  
en entrepreneurship*

### *Stages internationaux*

### *Programme de stages technologiques*

 **Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

 **La Fondation de  
l'Université du Québec à Chicoutimi**

 **Développement  
économique Canada**  
**Canada**

**Canada Economic  
Development**

 **Mouvement  
des Associations  
Générales Étudiantes  
de l'Université du Québec à Chicoutimi**

---

# L'exode des jeunes des régions du Québec : l'urgence d'agir !

Me Yves Lacasse  
Président du Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec

---

## L'avenir de nos régions

Dès sa nomination à titre de ministre d'État aux Régions, en mars 2001, Gilles Baril annonçait son intention de donner un grand coup de barre en matière de développement régional. De cette intention a d'ailleurs résulté l'adoption, dans le cadre du budget 2001-2002 du gouvernement du Québec, d'une stratégie de développement économique des régions-ressources reposant sur trois axes principaux et comprenant des mesures totalisant environ 800 millions de dollars<sup>2</sup> : l'augmentation de la valeur ajoutée et l'accélération de la diversification de l'économie, notamment par la deuxième et la troisième transformation des matières premières (350 millions \$) ; la croissance du secteur des ressources naturelles, notamment par l'exploration minière et le développement durable des ressources forestières (264 millions \$) et la mise en place de nouveaux outils visant à faciliter le financement des PME et la création d'entreprises (170 millions \$). Lors du dernier *Discours sur le budget*, la ministre des Finances du Québec, Madame Pauline Marois, a confirmé et renforcé ces mesures.

Bien que l'on ne puisse que se réjouir des efforts fournis par le gouvernement québécois dans le cadre de cette nouvelle stratégie, force est de constater que la démarche n'a fait qu'effleurer le problème de l'important déficit démographique qu'entraîne, pour les régions du Québec, le départ de nombreux jeunes préférant s'installer dans les grands centres. En effet, cette problématique ne semble pas avoir été abordée de front par le gouvernement, ce qui pourrait s'avérer une lacune extrêmement grave de la stratégie de développement économique des régions-ressources du gouvernement du Québec.

Malgré tous les efforts en cette matière, les régions québécoises se vident de plus en plus des membres de leurs jeunes générations. L'Institut de la statistique du Québec estime ainsi qu'entre juillet 1999 et juillet 2000, plus de 5 000 jeunes de 16 à 34 ans<sup>3</sup> ont quitté leur région natale pour s'installer à Montréal. Le phénomène n'est d'ailleurs pas nouveau : des jeunes des régions du Québec se sont toujours déplacés vers les grands centres à la recherche d'emplois ou de nouveaux défis. Cependant, combinés aux faibles taux de natalités que connaît le Québec, les impacts de ce mouvement migratoire se font maintenant plus sensibles. Ainsi, de 1986 à 1996, la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean a vu sa population des 18 à 35 ans chuter de 24 %, tandis que dans les régions de la Côte-Nord et de l'Abitibi-Témiscamingue, ces populations essayaient des reculs respectifs de 23 et 17 %<sup>4</sup>. Selon les travaux du Groupe de recherche sur la migration des jeunes, ce sont ainsi 46,5 % des jeunes âgés de 20 à 34 ans qui quitteraient un jour leur région d'origine, dont 70 % pour ne plus y retourner<sup>5</sup>.

**L'Institut de la statistique du Québec estime qu'entre juillet 1999 et juillet 2000, plus de 5 000 jeunes de 16 à 34 ans ont quitté leur région natale pour s'installer à Montréal. Selon les travaux du Groupe de recherche sur la migration des jeunes, ce sont ainsi 46,5 % des jeunes âgés de 20 à 34 ans qui quitteraient un jour leur région d'origine, dont 70 % pour ne plus y retourner.**

Qu'il s'agisse de jeunes ayant quitté leur région pour poursuivre des études supérieures et choisissant de ne

---

pas retourner s'y établir, ou encore de jeunes qui décident de quitter leur région pour se trouver un emploi ailleurs, un fait demeure : ce départ de nombreux jeunes constitue un frein important au développement économique et social de plusieurs régions, qui se trouvent privées d'une partie importante de leur relève.

Conséquence prévisible des trop nombreux départs, les régions du Québec connaîtront dans les prochaines années un vieillissement accéléré de leur population. Ainsi, pendant que le Québec tout entier verra sa population de gens de plus de 65 ans augmenter de 100 %, c'est-à-dire doubler d'ici 2035, la population âgée de la Côte-Nord, elle, fera un bond de 166 %, suivie non loin derrière de celle du Nord-du-Québec, avec 153 %, et de celle du Saguenay – Lac-Saint-Jean, avec une augmentation de 125 %<sup>6</sup>. Cette répartition régionale des aînés au sein de la population québécoise constitue d'ailleurs un phénomène particulièrement marquant de l'évolution démographique future du Québec<sup>7</sup>.

Le faible taux de fécondité au Québec, qui a au cours des dix dernières années oscillé, selon les groupes d'âge, de 1,45 à 1,65 enfant par famille<sup>8</sup>, n'est d'ailleurs guère susceptible d'améliorer la situation. Loin du taux de fécondité nécessaire au renouvellement d'une population (de 2,1 enfants par famille), le Québec est donc en situation de décroissance depuis 30 ans. Ce phénomène aura très bientôt des impacts négatifs sur la population active, la faisant chuter de 2 % au cours des cinquante prochaines années, alors qu'elle connaîtra pourtant une croissance de 43 % dans le reste du Canada pour la même période<sup>9</sup>.

En fait, la crise démographique est telle que jusqu'à présent, même l'immigration n'a pas été d'un grand secours. Malgré les efforts soutenus des gouvernements du Québec et du Canada en cette matière, le solde migratoire du Québec pour les années 1996 à 1999 se limite effectivement à 50 854 personnes. De ce nombre, moins de 11,5 %<sup>10</sup> ont choisi de s'installer à l'extérieur des grands centres, ce qui ne fait qu'accroître le contraste que présente le multiculturalisme de Montréal et de certains autres grands centres par rapport aux autres régions du Québec, bien davantage homogènes socialement, culturellement et démographiquement.

À cet égard, nous devrions favoriser l'accentuation de l'immigration en régions et la mise en place de struc-

tures d'accueil spécialisées, capables de favoriser le développement de liens avec les communautés des régions et d'assurer une meilleure intégration des immigrants à la population plus homogène de celles-ci.

Les membres du Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec sont extrêmement sensibles à la problématique de l'exode des jeunes des régions vers les grands centres. Privées de leur relève, les régions du Québec verront en effet la santé économique de leur population s'éroder peu à peu au cours des prochaines années, jusqu'à ne plus être capables de contribuer au développement de la société québécoise, voire d'assurer leur propre subsistance. Face à l'ampleur des risques entraînés par la situation, il est plus urgent que jamais d'agir. C'est pourquoi les membres du Regroupement ont tenu à aborder cette question à l'occasion de leur congrès annuel, qui s'est tenu à Laval en novembre 2001. Le présent article expose les solutions préconisées par le Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec pour favoriser l'enracinement d'un plus grand nombre de jeunes dans les régions du Québec.

Qu'il s'agisse ou non de leur région d'origine, et quels que soient les motifs qui les habitent (recherche d'un mode de vie différent, amour de la nature, objectifs de carrière), les jeunes Québécois désireux de s'installer dans l'une des régions du Québec doivent pouvoir compter sur un milieu de vie stimulant et sur une économie suffisamment dynamique pour leur permettre de s'y réaliser pleinement.

## **Les axes de développement à privilégier**

*Favoriser une approche innovatrice à l'égard des ressources naturelles*

D'aussi loin qu'on se souvienne, le développement régional québécois a été en bonne partie fondé sur l'exploitation des ressources naturelles et leur première transformation. Du fer de Sept-Îles à l'or de l'Abitibi-Témiscamingue, en passant par la morue de la Gaspésie, des villages entiers sont nés et ont vécu des produits de la mer, de la terre et du sous-sol. Le passage rapide, au cours des dernières décennies, de pratiques d'exploitation des ressources nécessitant un fort capital humain à des pratiques reposant sur des technologies requérant moins de main-d'œuvre a toutefois poussé de nombreux travailleurs vers le chô-

---

mage. Pour contrer ce chômage devenu endémique, il apparaît que l'heure est à l'innovation en matière d'exploitation des ressources naturelles.

Dans un premier temps, il convient de rappeler qu'en tant que point d'ancrage important pour l'économie de nombreuses régions, les ressources naturelles doivent être considérées comme un levier économique à privilégier. La mise en place de mesures destinées à favoriser l'augmentation de la valeur ajoutée en matière d'exploitation des ressources naturelles, notamment par l'implantation d'industries de deuxième et de troisième transformation, doit absolument être encouragée, et les efforts entrepris en ce sens par le gouvernement du Québec dans le cadre de sa stratégie de développement économique des régions-ressources doivent donc être salués.

**En tant que point d'ancrage important pour l'économie de nombreuses régions, les ressources naturelles doivent être considérées comme un levier économique à privilégier. La mise en place de mesures destinées à favoriser l'augmentation de la valeur ajoutée en matière d'exploitation des ressources naturelles, notamment par l'implantation d'industries de deuxième et de troisième transformation, doit absolument être encouragée.**

Il importe toutefois que la voie dans laquelle s'engage ce développement fasse une large place à l'innovation. L'enracinement, en plein cœur de la Côte-Nord, d'une usine de production de panneaux de particules de bois à partir des rejets émanant des usines de sciage omniprésentes sur le territoire représente à ce point de vue un exemple intéressant d'innovation. Rapidement rentable parce que fonctionnant presque exclusivement à partir de matériaux recyclés, l'entreprise a créé, au cours des deux dernières années, quelques centaines d'emplois, un baume pour cette région durement touchée par le moratoire sur la pêche à la morue et l'imposition d'une taxe sur les exportations de bois d'œuvre.

### *Privilégier le développement des infrastructures à titre de levier économique*

Peu importe où elles sont situées, les entreprises doivent pouvoir compter sur des infrastructures suffisantes, notamment pour assurer l'acheminement de leurs matières premières et l'expédition de leur production. La nécessité de pouvoir compter sur des infrastructures adéquates s'applique avec encore plus d'acuité aux entreprises installées en région. Le gouvernement doit donc veiller à ce que les infrastructures en place dans les régions soient suffisantes pour assurer aux entreprises les moyens de se développer.

**Peu importe où elles sont situées, les entreprises doivent pouvoir compter sur des infrastructures suffisantes, notamment pour assurer l'acheminement de leurs matières premières et l'expédition de leur production. La nécessité de pouvoir compter sur des infrastructures adéquates s'applique avec encore plus d'acuité aux entreprises installées en région.**

À cet égard, la décision du gouvernement du Québec de consacrer une somme de 1,4 milliard de dollars aux travaux routiers durant l'année 2002-2003 nous semble tout à fait justifiée, et on ne peut que souhaiter que des ressources suffisantes seront aussi investies pour développer le transport par rail et l'expédition maritime. Les sommes ainsi investies, en plus de créer des emplois pour la réalisation des infrastructures elles-mêmes, pourront en effet attirer à leur tour de nouveaux projets d'investissement à long terme.

### *Développer le potentiel du tourisme comme moteur économique*

Le potentiel économique que représente le développement de l'industrie touristique mériterait que des efforts importants soient investis dans ce secteur. En effet, la très grande majorité des régions québécoises disposent d'attraits naturels et culturels encore largement sous-exploités au plan touristique, notamment durant la saison hivernale. Écologique lorsque bien encadrée, l'industrie touristique permettrait pourtant de maintenir en emploi des centaines de personnes, été comme hiver. Les autorités politiques et économiques

---

de nombreuses régions du Québec auraient donc avantage à aborder le tourisme comme une activité pouvant s'échelonner sur les douze mois de l'année plutôt qu'uniquement en saison estivale.

**La très grande majorité des régions québécoises disposent d'attraits naturels et culturels encore largement sous-exploités au plan touristique, notamment durant la saison hivernale. Écologique lorsque bien encadrée, l'industrie touristique permettrait pourtant de maintenir en emploi des centaines de personnes, été comme hiver.**

Dans cette perspective, la décision du gouvernement Landry de financer un projet de tourisme de luxe dans le Parc de la Gaspésie semble parfaitement appropriée. Bien qu'audacieux parce que jamais tenté auparavant, le projet engendrera certainement des retombées importantes pour l'ensemble de la région, tant au plan du nombre de touristes qu'au plan économique.

### **Des méthodes pour assurer le succès des régions**

#### *Accélérer le développement de l'entrepreneurship*

La capacité des gens du milieu de voir au développement de l'économie de leur région ne doit surtout pas être sous-estimée. Il importe toutefois de s'assurer que ceux-ci disposent des bons outils et soient adéquatement préparés aux défis que présente le développement d'une entreprise. Pour cette raison, il importe que le gouvernement tienne à favoriser la création d'entreprises en accélérant la stimulation de l'entrepreneurship local. La création de cellules d'aide aux entrepreneurs, l'implication active des gens d'affaires présents sur leur territoire, la mise en place de programmes de parrainage dans les institutions d'enseignement (secondaires, collégiales et universitaires) et surtout la mise sur pied de programmes de formation et de sensibilisation à l'entrepreneurship dès le jeune âge constituent en ce sens des méthodes à privilégier. Non seulement l'exercice permettrait-il aux jeunes de découvrir la réalité de l'entrepreneur, mais il leur permettrait aussi de bénéficier des conseils de gens expérimentés pour élaborer ou valider leurs projets d'affaires.

Toujours dans le même esprit, la mise en place de programmes de parrainage liant les entrepreneurs locaux et les futurs diplômés de la région doit être privilégiée. Un tel programme pourrait être assorti d'une garantie d'emploi à temps plein au terme de la formation (secondaire, professionnelle ou collégiale, voire universitaire), et peut-être même d'un emploi d'été au cours des années d'étude. Une telle mesure pourrait être orchestrée conjointement par les centres locaux de développement, Emploi-Québec et les institutions d'enseignement du territoire via leur service d'orientation et de placement.

De nombreux programmes existent bien sûr déjà en cette matière, mais force est de constater que leur complexité et le manque de coordination existant entre eux constituent dans plusieurs cas un obstacle à l'émergence de projets novateurs, sans compter que le caractère technique de leurs exigences fait parfois en sorte que des projets d'avenir sont écartés. À cet égard, il est important que les services aux jeunes entrepreneurs soient offerts par l'entremise d'un guichet unique et qu'ils soient administrés de façon suffisamment flexible pour que leur efficacité soit assurée.

Il convient toutefois de rappeler l'importance de l'allégement réglementaire, particulièrement pour les jeunes entreprises, une problématique étudiée en détail par le Groupe conseil sur l'allégement réglementaire présidé par Monsieur Bernard Lemaire, dont le rapport a été rendu public en mai 2001. Il va en effet sans dire que la lourdeur administrative du démarrage d'entreprises constitue un frein majeur à l'entrepreneurship.

Lorsqu'il est question d'entrepreneurship, une attention particulière devrait être accordée à la relève agricole. Moteur traditionnel de l'économie régionale, l'agriculture est en effet aux prises avec de graves problèmes de relève, l'augmentation de la valeur foncière des entreprises agricoles ayant creusé l'écart entre le rêve d'être propriétaire et la réalité. Malgré un intérêt marqué en ce sens, de nombreux jeunes producteurs ne peuvent tout simplement pas devenir propriétaires, faute d'un financement adéquat.

Il apparaît donc approprié que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation revoie les programmes mis à la disposition de la relève agricole. Jusqu'à présent, les programmes offerts ont en effet surtout cherché à encourager la formation des

futurs exploitants. Bien que louable, l'approche mériterait de s'étendre également à l'acquisition des entreprises agricoles elles-mêmes. C'est que non seulement le secteur éprouve les mêmes problèmes que n'importe quelle industrie à forte présence d'entreprises familiales, mais la complexité des marchés a considérablement accru les obstacles à l'acquisition.

Par ailleurs, le développement des entreprises agroalimentaires spécialisées dans la production et la mise en marché de produits régionaux devrait être accéléré. Non seulement le développement de produits régionaux, souvent haut de gamme, cadre-t-il bien avec les nouvelles tendances en matière d'alimentation, mais il est également susceptible de favoriser la naissance de multiples PME créatrices d'emplois et la création de niches agroalimentaires d'excellence à plus forte valeur ajoutée.

#### *Miser sur des institutions d'enseignement branchées sur le milieu*

Si l'on tient à assurer que les jeunes demeurent en région, une attention particulière devrait être accordée au réseau d'enseignement collégial, actuellement aux prises avec une diminution majeure de sa clientèle. Empreintes de bonne volonté, les mesures annoncées par le ministère de l'Éducation du Québec pour aider les établissements plus fragiles sont en effet insuffisantes, et souvent inadaptées aux régions. La fermeture de plusieurs programmes un peu partout dans le réseau, faute de ressources, témoigne d'ailleurs de l'ampleur du problème.

**Si l'on tient à assurer que les jeunes demeurent en région, une attention particulière devrait être accordée au réseau d'enseignement collégial, actuellement aux prises avec une diminution majeure de sa clientèle. La fermeture de plusieurs programmes un peu partout dans le réseau, faute de ressources, témoigne d'ailleurs de l'ampleur du problème. Ces mises en garde apparaissent d'ailleurs tout aussi valables au plan universitaire.**

À cet égard, le gouvernement devrait être mis en garde contre l'envie d'appliquer des règles uniformes à l'ensemble du territoire québécois, sans distinction à l'égard des particularités régionales. À titre d'exemple, l'application aveugle de la règle du 60 étudiants par programme dans certains secteurs techniques est tout bonnement impossible à respecter dans les cégeps régionaux où la clientèle totale atteint à peine les 1 000 étudiants, sans compter qu'en limitant le nombre de programmes offerts, une telle politique pousse plus de jeunes encore à quitter leur région pour compléter leurs études, favorisant d'autant leur exode vers les grands centres.

Ces mises en garde apparaissent d'ailleurs tout aussi valables au plan universitaire. Que ce soit à Rimouski, Trois-Rivières, Rouyn-Noranda ou Chicoutimi, les institutions d'enseignement collégial et universitaire doivent non seulement offrir des formations diversifiées, mais aussi contribuer au développement régional en offrant des formations répondant efficacement aux besoins régionaux. Une offre de formations qui tient compte des ressources naturelles du territoire est en ce sens nécessaire, des efforts doivent être déployés afin de s'assurer que les établissements d'enseignement développent des liens avec les entreprises locales afin de mieux connaître les besoins régionaux et d'être en mesure d'offrir des formations qui y répondent.

#### *Utiliser la technologie comme pôle de développement*

Le potentiel de développement des régions du Québec pourrait sans aucun doute être accru de façon sensible par l'installation sur le territoire de pôles technologiques et de recherche liés au développement des ressources et des industries les plus prometteuses de la région, de même que par un meilleur financement des centres de recherche existants. Les établissements universitaires sont d'ailleurs à cet égard particulièrement bien placés pour voir à la création en région de groupes et de laboratoires de recherche voués à l'exploration de solutions d'avenir pour leur économie.

En ce sens, les démarches amorcées par le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie à l'égard de l'implantation de centres de recherche dans les régions-ressources doivent être accélérées. Fondée sur l'optimisation de l'exploitation des ressources naturelles présentes sur le territoire, une telle approche

est en effet prometteuse et mériterait une plus grande visibilité. Un solide arrimage entre les domaines de recherche et les créneaux de développement propres à chaque région apparaît en effet comme un gage de succès. Après tout, qui de mieux que les diplômés en ressources halieutiques de Rimouski pour trouver d'autres débouchés aux produits de la mer qui ont longtemps fait la richesse de la région ? À cet égard, le gouvernement devrait voir à investir dans les régions une portion substantielle de l'enveloppe triennale de 250 millions de dollars consentie dans le cadre du budget 2001-2002 du Québec, à laquelle le dernier budget de Pauline Marois du 1<sup>er</sup> novembre 2001 a ajouté une somme de 100 millions de dollars.

L'effet structurant de l'implantation dans les régions d'une économie du savoir fondée sur l'exploitation de leurs ressources serait important. Non seulement la création de groupes de recherche et de laboratoires serait-elle susceptible, par les emplois spécialisés ainsi créés, de contribuer à maintenir ou à ramener les jeunes diplômés dans les régions, mais elle serait aussi susceptible de donner un coup d'envoi important à l'implantation de nombreuses autres entreprises innovantes. La région de Sherbrooke, avec son Parc biomédical, est d'ailleurs une excellente illustration des impacts positifs sur le développement économique de l'établissement de centres de recherche. Démarré grâce à la vigilance de quelques professeurs rattachés à l'Université de Sherbrooke, le Parc biomédical regroupe aujourd'hui une vingtaine d'entreprises et offre des emplois de haut niveau à des centaines de professionnels.

**L'effet structurant de l'implantation dans les régions d'une économie du savoir fondée sur l'exploitation de leurs ressources serait important. Non seulement la création de groupes de recherche et de laboratoires serait-elle susceptible, par les emplois spécialisés ainsi créés, de contribuer à maintenir ou à ramener les jeunes diplômés dans les régions, mais elle serait aussi susceptible de donner un coup d'envoi important à l'implantation de nombreuses autres entreprises innovantes.**

### *Assurer la place aux jeunes à tous les niveaux*

Questionnés sur les raisons qui les ont incités à quitter leur région, peu de jeunes Québécois affirment avoir fait ce choix de gaieté de cœur. Selon une étude effectuée par le Groupe de recherche sur les migrations des jeunes de l'INRS-Urbanisation, Culture et Société, 50 % des jeunes quittent pour poursuivre leurs études. L'absence de dynamisme local semble aussi influencer leur décision, puisque près de la moitié des jeunes interrogés considèrent que les leaders régionaux « ne bougent pas assez vite » et qu'il est impossible pour eux de s'épanouir en région. En fait, la situation a pris des proportions telles que l'élaboration et l'application de mesures agressives de redressement s'imposent.

Aucun développement régional ne sera possible sans la mise à contribution des différents intervenants socio-économiques locaux. Ceux-ci sont non seulement les mieux placés pour identifier les obstacles au développement de leur collectivité, mais aussi les mieux placés pour assurer que les actions entreprises le soient au diapason de la culture locale. En ce sens, il est impératif que le processus décisionnel en matière de développement régional soit suffisamment décentralisé pour que les intervenants régionaux disposent du pouvoir nécessaire à la prise de décisions.

Or, on ne saurait prétendre impliquer les intervenants locaux sans prendre en considération la richesse de la contribution que les jeunes qualifiés peuvent apporter aux diverses instances décisionnelles. D'ailleurs, au-delà de l'emploi, le maintien des jeunes en région passe également par leur implication dans la communauté et leur capacité à participer à l'organisation du milieu dans lequel ils vivent.

Il est en ce sens urgent de voir la participation des jeunes aux lieux de décision comme quelque chose d'actif et d'immédiat. Plus rapidement on en tiendra compte et on valorisera l'implication des jeunes, plus vite ils se sentiront concernés par les débats régionaux, et plus ils seront désireux de contribuer à la résolution des différents problèmes rencontrés. En ce sens, la recommandation suivante, émanant du Sommet du Québec et de la Jeunesse, doit être réitérée : « les municipalités, les entreprises, les syndicats et les groupes communautaires s'engagent à établir un plan d'action en vue d'accroître la présence des jeunes et de faciliter leur intégration dans leurs instances décisionnelles respectives<sup>11</sup> ».



**On ne saurait prétendre impliquer les intervenants locaux sans prendre en considération la richesse de la contribution que les jeunes qualifiés peuvent apporter aux diverses instances décisionnelles. D'ailleurs, au-delà de l'emploi, le maintien des jeunes en région passe également par leur implication dans la communauté et leur capacité à participer à l'organisation du milieu dans lequel ils vivent.**

Afin d'enclencher le mouvement, les instances locales et régionales devraient donner l'exemple, en nommant notamment, en fonction de leurs compétences, un nombre croissant de jeunes âgés de moins de 35 ans sur les conseils d'administration des conseils locaux de développement, des corporations régionales de développement et des sociétés d'aide au développement des collectivités. Par ailleurs, les municipalités étant des leviers importants de développement, on ne peut qu'espérer voir un plus grand nombre de jeunes investir les conseils municipaux et les mairies. On ne saurait d'ailleurs oublier que le mouvement doit venir des jeunes et que c'est à eux qu'il revient de s'impliquer dans leur milieu et d'y prendre leur place.

## **Conclusion**

En présentant sa stratégie de développement économique des régions-ressources en mars 2001, le gouvernement québécois démontrait qu'il prenait conscience de l'urgence de la situation quant à la survie des régions, tant au plan économique que social. Dans le contexte économique et démographique actuel, on ne peut que se réjouir d'une telle initiative.

Toutefois, pour être véritablement bénéfique, cet effort devra déboucher très rapidement sur des actions innovatrices prenant en compte la réalité des jeunes des régions, actions destinées à assurer que de plus en plus de jeunes choisiront de demeurer ou de s'établir en région. La présence d'un plus grand nombre de jeunes est vitale pour assurer le développement économique et social des régions du Québec, et celle-ci ne se réalisera pas si aucune mesure concrète n'est prise en ce sens.

Le développement économique des régions du Québec ne saurait être véritablement assuré sans que soient développées des solutions innovatrices en matière d'exploitation des ressources naturelles. Ces solutions doivent être encouragées par la création de pôles technologiques et de centres de recherche voués au développement de solutions d'avenir pour l'exploitation des ressources et des industries prometteuses établies en région, par le recours à des institutions d'enseignement davantage conscientes de leur rôle en tant que moteur du développement régional, par la mise en place d'infrastructures adéquates de même que par des mesures actives de développement de l'entrepreneuriat.

De telles mesures ne doivent cependant pas être implantées au hasard des besoins et de l'improvisation du moment. L'avenir de nos régions requiert que les politiques de développement s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie concertée destinée à assurer que les mesures proposées soient cohérentes, complètes et véritablement efficaces. En somme, créer dans les régions du Québec les conditions favorables à un développement économique propice à l'enracinement d'un plus grand nombre de jeunes.

Quelle que soit leur efficacité, de telles mesures ne peuvent toutefois suffire à assurer cet enracinement. Décider du lieu où l'on souhaite construire sa vie n'est pas une simple décision économique, loin s'en faut. Ce qu'il faut en bout de ligne, c'est donner aux jeunes Québécois le goût de vivre en région. Au-delà de la santé économique des régions, il importe donc de s'assurer de la vitalité de leur vie sociale et culturelle. Les individus et les familles qui font le choix de vivre en région devraient ainsi pouvoir compter sur les services adéquats comparables à ceux offerts dans les grands centres, notamment en matière de garderie, d'éducation et de santé. Le développement des activités culturelles en régions devrait également faire l'objet d'une attention particulière. C'est en créant un milieu de vie stimulant et enrichissant, où les jeunes pourront s'épanouir pleinement, que le Québec pourra mieux s'assurer que les membres des jeunes générations s'établiront en grand nombre sur l'ensemble de son territoire. ■

## **Notes et références**

- <sup>1</sup> Yves Lacasse est avocat au cabinet Joli-Cœur, Lacasse, Geoffrion, Jetté, St-Pierre et est président du Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec (RJGAQ), un organisme

- 
- rassemblant plus de 3 500 membres répartis au sein de 9 jeunes chambres de commerce et provenant des quatre coins du Québec. Le RJGAQ se veut le porte-parole des jeunes entrepreneurs, gens d'affaires et professionnels qui sont les décideurs de demain et la relève du monde des affaires du Québec. L'essentiel du contenu du présent article a été débattu par les membres du RJGAQ à l'occasion de leur 12<sup>e</sup> Congrès annuel, qui a eu lieu à Laval les 23, 24 et 25 novembre 2001.
- 2 MINISTÈRE DES FINANCES, MINISTÈRE DES RÉGIONS (2001). « La force des régions : un maillon essentiel de notre économie », *Stratégie de division économique des régions-ressources*, budget 2001-2002, Québec.
- 3 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2000). Direction des statistiques socio-démographiques, octobre.
- 4 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2000). *Op. cit.*, note 3.
- 5 INRS-URBANISATION, CULTURE ET SOCIÉTÉ (Groupe de recherche sur la migration des jeunes) (2001). *La migration des jeunes au Québec : résultats d'un sondage auprès des 20-34 ans du Québec*.
- 6 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Perspectives démographiques régionales 1996-2001*, scénario de référence.
- 7 E. LÉTOURNEAU (2001). « En 2021, 100 000 aînés de plus à Montréal et 200 000 de plus en banlieue », *Données démographiques en bref*, vol. 5, n<sup>o</sup> 2, p. 35.
- 8 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2000). *Taux de fécondité selon le groupe d'âge et indices globaux. Québec, 1951-1999*.
- 9 RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (1999). *Sommet des jeunes et vieillissement de la population : réflexion sur certains enjeux relatifs à l'équité et à la cohésion sociale, Projection de la population du Québec*.
- 10 MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION DU QUÉBEC (2000). Direction de la planification stratégique.
- 11 SÉCRÉTARIAT DU SOMMET DU QUÉBEC ET DE LA JEUNESSE (2000). *Déclaration commune faisant état des consensus dégagés par les participantes et participants associés au Sommet du Québec et de la Jeunesse*, Société équitable.

---

# De la connectivité

Jean-Marc Fontan  
Université du Québec à Montréal

---

Nous avons eu l'idée d'entreprendre une réflexion sur la transformation du lien existant entre des métropoles et leurs régions périphériques à la suite de la présentation de travaux réalisés par des chercheurs européens sur la question<sup>1</sup>. Ces recherches font état d'une évolution importante des relations entre les métropoles et leurs espaces adjacents. Dans la lignée de ces travaux, nous nous sommes demandé si ce constat s'appliquait à l'espace québécois. Si tel est le cas, quels enjeux en découlent ?

Pour répondre à cette question, nous présentons une analyse exploratoire reposant sur une hypothèse de travail fort simple selon laquelle le paysage des relations entre la métropole montréalaise et les autres régions périphériques adopte des aménagements nouveaux en raison des contraintes imposées par le passage de la modernité à la mondialité. Ce nouvel aménagement fait en sorte que les analyses de chercheurs ou les pratiques d'intervenants sont influencées par un besoin nouveau de branchement ou d'élargissement de leur connectivité aux grands réseaux de la connaissance ou aux grands flux du marché international.

Nous développons notre réflexion à partir de quatre grandes têtes de chapitre. Dans un premier temps, nous nous penchons sur l'évolution des relations entre la région métropolitaine de Montréal et les autres régions du Québec. Dans un deuxième, nous explorons la nature des transformations des relations qui s'établissent entre une métropole et sa périphérie. Dans un troisième temps, nous qualifions le nouveau paradigme en développement, celui de la mondialité. En conclusion, nous identifions les principaux défis que pose le repositionnement des espaces territoriaux lorsqu'ils doivent maintenir un bon niveau d'intégration à leur espace national tout en développant une bonne connectivité à l'espace mondial.

## Montréal et les autres métropoles et régions du Québec

La crise de 1930 marque le début d'un lent processus de perte d'importance socio-économique de Montréal au profit de Toronto<sup>2</sup>. Le statut de métropole du Canada est en jeu et Toronto gagne définitivement la bataille au début des années 1960. Le déclin de Montréal devient alors évident et donne lieu à une série d'études sur le mal-développement de Montréal<sup>3</sup>. Les chercheurs analysent le déclin de Montréal à la fois sous l'angle du déplacement de la fonction de métropole économique canadienne de Montréal à Toronto, mais aussi en fonction de l'écart grandissant entre Montréal et les autres régions du Québec.

Au moins deux logiques d'intervention se dégagent des analyses de cette période et reflètent bien la façon de concevoir le développement métropolitain sous l'ancien paradigme. Premièrement, les chercheurs invitent les décideurs de la sphère politique à faire du développement de Montréal le moteur du développement économique de l'ensemble du territoire québécois. L'argument utilisé est le suivant : sans une région métropolitaine forte et bien développée, les chercheurs voient mal comment pourrait s'orchestrer un bon développement d'ensemble du reste de l'espace national. Pour y parvenir, il est envisagé de suivre la voie empruntée par Toronto en favorisant la déconcentration des activités du centre de l'île de la métropolitaine vers la périphérie immédiate et les couronnes nord et sud (rapport Higgins).

Deuxièmement, pour faire de la région de Montréal le moteur du développement économique de l'ensemble du Québec, est envisagée la mise en place d'une politique nationale de développement du territoire. L'idée

défendue par les chercheurs est de ne pas sacrifier les régions au profit du sauvetage de Montréal car – tel est leur point de vue – une croissance économique de la zone métropolitaine n’aurait pas nécessairement d’effets d’entraînement positifs sur les autres régions du Québec. L’expérience à éviter est celle de l’espace national français, où le développement de Paris s’est fait au détriment du reste du territoire.

Aujourd’hui, plus de trente ans après les premiers travaux sur la question, force est de constater que les deux logiques d’intervention ont influencé les grandes actions des décideurs politiques. Il apparaît aussi évident que ces actions ont eu des incidences claires sur le devenir de Montréal.

En ce tournant de siècle, la grande région de Montréal, après une longue période de turbulences et de repositionnement économique, est redevenue une valeur sûre pour appuyer le développement de l’espace économique canadien. Le mouvement de déconcentration s’est opéré, mais il ne s’est pas traduit par la création d’un chapelet urbain de villes moyennes relativement autonomes, comme c’est le cas pour le sud de l’Ontario. La déconcentration a plutôt fait l’objet d’un étalement des activités socio-économiques sur le territoire au sein d’une myriade de petites villes en compétition les unes avec les autres et réfractaires, jusqu’à tout récemment, à tout mouvement de fusion de leur territoire.

Depuis les années 1960, nombre de politiques, de mesures, de mécanismes, de structures et d’outils d’intervention ont été implantés pour appuyer le développement des régions. L’objectif visé était de favoriser non seulement le rattrapage socio-économique des régions, mais aussi de leur donner l’impulsion nécessaire pour atteindre une vitesse de croisière afin que leur rythme de développement s’harmonise avec celui de Montréal.

Toutefois, si les deux logiques ont eu une certaine incidence positive, force est d’admettre que la perte d’importance de Montréal face à Toronto, d’une part, et de l’économie du Québec face à l’économie du reste du Canada, d’autre part, n’a pas été enrayée. Elle s’est tout simplement recomposée. En fait, Montréal et le reste du Québec ont fait des percées économiques importantes, mais dans un cadre très évident de forte dualisation de leur trame socio-économique, et surtout

de grande dépendance vis-à-vis de l’extérieur.

### **Transformation des relations entre une métropole et sa périphérie**

Lorsqu’elle est apparue dans les écrits académiques, la notion de périphérie était surtout utilisée pour illustrer le type de rapport s’établissant entre les pays du centre et des pays en développement. Depuis, l’idée a été largement reprise pour illustrer la hiérarchisation spatiale prenant place au sein de l’espace national de pays développés tels le Canada ou le Québec. Depuis une vingtaine d’années, l’étude de cette hiérarchisation révèle une transformation importante des relations socio-spatiales.

**Depuis le début des années 1980, les métropoles se comportent peu comme des capitales ou des sous-capitales nationales chargées de gérer le devenir socio-économique de leur périphérie immédiate. Elles se définissent plutôt comme des entités confrontées à la nécessaire connexion de leur territoire aux autres métropoles de leur espace national ou à d’autres métropoles nationales.**

La théorie des pôles de développement de François Perroux conférait un rôle central aux grandes et aux petites métropoles nationales. Ces dernières devaient faciliter l’intégration au marché national de leur territoire adjacent. En d’autres mots, la métropole avait pour mandat d’appuyer la modernisation des régions ou des arrière-pays. Ce rôle, les métropoles l’ont bien joué jusqu’à ce que le besoin de mise à niveau ou d’intégration des régions soit réalisé. Cette intégration ne signifie pas que le même niveau de qualité de vie traverse l’ensemble des régions du territoire québécois. Le livre d’Yvon Leclerc publié en 1989, *Deux Québec dans un*, montre bien que le développement moderne de l’espace québécois cachait des disparités socio-économiques importantes. Toutefois, ces disparités existaient à même une base industrielle québécoise unifiée. Les deux Québec dont parlait Yvon Leclerc ne correspondaient pas au clivage social repéré par Marcel Rioux à la fin des années 1950 entre le Québec urbain de la modernité et le Québec rural de la tradition.

Si les métropoles n’ont plus autant à veiller à l’intégration de leur territoire adjacent, qu’en est-il des rela-

tions s'établissant entre elles et leurs régions attenantes ? Depuis le début des années 1980, ces métropoles se comportent peu comme des capitales ou des sous-capitales nationales chargées de gérer le devenir socio-économique de leur périphérie immédiate. Elles se définissent plutôt comme des entités confrontées à la nécessaire connexion de leur territoire aux autres métropoles de leur espace national ou à d'autres métropoles nationales. Ce constat est d'importance puisque avec François Perroux, on partait du principe que la métropole avait en soi assez de dynamisme pour stimuler le développement local et régional. Dans le nouveau contexte, les métropoles constatent qu'elles doivent mobiliser des ressources externes pour impulser le développement endogène à leur propre territoire. Leur principale tâche est d'être un interface dynamique entre la région qu'elles représentent et l'ensemble des espaces ou des régions de leur pays, de leur continent ou du monde.

**Les territoires dits gagnants étant de plus en plus tournés vers le monde, ils sont de moins en moins enclins à appuyer des politiques publiques nationales favorables aux transferts et favorisant une plus grande équité socio-économique territoriale.**

Selon cette nouvelle logique, les grandes métropoles – villes nationales (Montréal), continentales (Toronto) ou mondiales (New York) – sont de plus en plus appelées à tisser des liens organiques serrés avec des agglomérations métropolitaines n'appartenant pas à leur espace national. En contrepartie, les métropoles régionales, par exemple Sherbrooke, Trois-Rivières et Rimouski, ainsi que leurs régions attenantes, l'Estrie, la Mauricie et le Bas-du-fleuve, suivent le pas. Métropole régionale et région adjacente misent parfois ensemble sur l'élaboration d'une stratégie ambivalente de consolidation des liens économiques avec Montréal ou Toronto et de réduction de cette dépendance par une plus grande connectivité vers l'international. Dans ce dernier cas, les acteurs tentent d'attirer des capitaux internationaux et d'augmenter le volume des exportations vers d'autres régions périphériques (l'est des États-Unis) ou vers d'autres espaces nationaux (Mexique, Europe, Asie).

Cette tension entre une ou des métropoles nationales et les métropoles des régions périphériques et de leurs espaces adjacents pose en bout de ligne la question de la cohésion territoriale nationale<sup>4</sup>. Les territoires dits

gagnants étant de plus en plus tournés vers le monde, ils sont de moins en moins enclins à appuyer des politiques publiques nationales favorables aux transferts et favorisant une plus grande équité socio-économique territoriale.

À titre indicatif, la région de Montréal trouve tout à fait normal que les grandes infrastructures culturelles nationales soient localisées sur son territoire. Les acteurs montréalais considèrent primordial que l'État québécois concentre ses ressources culturelles là où elles seront le plus en mesure de favoriser le positionnement international de la culture québécoise. Le sort des régions semble alors voué à alimenter les grands foyers culturels et économiques nationaux ou mondiaux aux dépens de leur propre santé ou bien-être culturel ou économique.

## **Le nouveau paradigme de la mondialité**

Les difficultés socio-économiques que connaît l'espace québécois tiennent moins à un manque de vitalisme de l'entrepreneuriat québécois et à l'absence de capital de risque qu'aux problèmes qu'ont les acteurs québécois à connecter leur espace national aux territoires moteurs de la croissance mondiale. Toronto et le territoire ontarien, avec l'aide évidente du gouvernement canadien, le font relativement bien. Certaines parties du territoire métropolitain montréalais, comme l'ancienne ville de Saint-Laurent et quelques régions québécoises telles la Beauce et la région de Drummondville, performent relativement bien aussi. D'autres le font moins bien, telle la région de Trois-Rivières. Enfin, certaines ne réussissent pas du tout et s'enlisent dans le mal ou le sous-développement, comme la Gaspésie.

**Les difficultés socio-économiques que connaît l'espace québécois tiennent moins à un manque de vitalisme de l'entrepreneuriat québécois et à l'absence de capital de risque qu'aux problèmes qu'ont les acteurs québécois à connecter leur espace national aux territoires moteurs de la croissance mondiale.**

En fait, avec la fin des années 1970, les élites nationales des pays industrialisés, dont les élites canadiennes et québécoises, en sont arrivées au constat qu'elles se devaient d'adopter un consensus fort eu

égard au positionnement des régions gagnantes de leur espace national sur le grand échiquier mondial. Des tensions de plus en plus fortes se font sentir à cet égard, exigeant alors un ajustement structurel des formes institutionnelles nationales (passage à l'assurance-emploi, création d'Emploi-Québec et d'Investissement Québec, déficit zéro et réduction de la dette, etc.). Ces transformations constituent bien souvent des réponses aux conseils émanant d'une gouvernance de plus en plus dictée par les grandes organisations politico-économiques de la mondialité<sup>5</sup>.

Le nouveau paradigme de la mondialité repose sur une logique de connectivité, c'est-à-dire de définition d'une cohésion sociale moins liée à la question de l'intégration à l'espace national, laquelle est assurée, mais bien de connexion au reste du monde de certains groupes, organisations, institutions et territoires de l'espace national.

**Le nouveau paradigme de la mondialité repose sur une logique de connectivité, c'est-à-dire de définition d'une cohésion sociale moins liée à la question de l'intégration à l'espace national, laquelle est assurée, mais bien de connexion au reste du monde de certains groupes, organisations, institutions et territoires de l'espace national.**

## Les enjeux et les défis de la connectivité

La mondialité constitue un saut qualitatif, une mise à niveau importante du système socio-économique des États-nations. Actuellement, au sein des pays développés, l'intégration à l'espace national est relativement bien rodée. Les populations, les organisations, les institutions, les territoires sont bien intégrés et ont bien assimilé la modernité. La grande transformation s'est opérée : la tradition prémoderne fait figure de référent historique. Ce qu'il y avait à intégrer et à moderniser l'a été. L'anachronisme culturel préindustriel n'est plus présent, le nouvel anachronisme sépare ce qui relève de l'ancienne économie par rapport à la nouvelle, de modes de vie caractérisés par la mouture culturelle fordiste contrairement à la nouvelle donne post-fordiste. En termes clairs, le câble ou la télévision par satellite, le transport aérien, le téléphone cellulaire et les nouvelles technologies de l'information, le juste-à-temps, les équipes de travail, le travail professionnel à la maison sont accessibles à conditions variables

dans toutes les régions du Québec.

Dans ce cadre, « l'intégration accomplie » constitue un acquis important du système social des pays développés<sup>6</sup>. Elle ne garantit pas une participation à part entière des populations, des organisations ou des territoires aux bénéfices et aux avantages de la modernité avancée. La preuve : le manque criant de ressources humaines en matière de santé dans les régions du Québec. Dès lors, nous pouvons observer une compétitivité accrue entre les populations du territoire national pour mobiliser des ressources qui se font de plus en plus rares malgré leur abondance. Nous formons plus de médecins qu'en 1960, ce qui n'empêche pas la pénurie de médecins en région.

Plus qu'à tout autre moment de notre histoire récente, les acteurs sociaux, via les réseaux organisationnels et les actions collectives, entrent en compétition et en lutte. Pour les élites locales, l'enjeu est celui d'élever leur capacité de mobilisation de ressources nécessaires pouvant garantir un meilleur accès à la richesse procurée par la mondialité (des médecins, des enseignants, des entrepreneurs, des immigrants, des investissements). Cette forme de compétition ne relève plus du processus de modernisation mais d'un processus de post-modernisation, c'est-à-dire du besoin d'assurer une bonne connectivité aux flux et aux échanges garants d'une capacité de s'approprier les ressources nécessaires pour maintenir le développement sur son territoire.

Se connecter à l'économie mondialisée exige un renouvellement des modalités nationales de structuration des rapports sociaux (rapport salarial, rapport de consommation ou rapport démocratique), des organisations (entreprises, syndicats ou groupes communautaires) et des arrangements institutionnels (réseaux de santé et d'éducation, rôle et responsabilités des villes, de l'État central, etc.). Pourquoi en est-il ainsi ? Afin que les territoires soient en meilleure posture pour maintenir ou améliorer leur positionnement dans l'arène que constitue la matrice de la mondialité<sup>7</sup>. Dans ce contexte, les régions et leur métropole ont tout avantage à travailler au renouvellement des répertoires d'action à leur disposition. L'innovation sociale est non seulement de mise, elle devient une donnée essentielle pour assurer une mise à niveau de leur capacité d'action, de leur compétitivité.

Les élites sont immanquablement attirées par le mirage que fait miroiter la mondialité. Les plus avant-

gardistes exercent des pressions pour réaménager rapidement leur espace national, métropolitain, régional ou local afin de leur permettre la plus grande connectivité possible aux richesses produites ou accessibles à l'échelle mondiale.

Pour le Québec, le défi socio-économique fondamental qui se pose est celui d'une connectivité harmonisée de l'espace national au grand village continental. Pour les régions québécoises, le défi est de taille puisque leur adversaire n'est pas Toronto et surtout pas Montréal. Pour Montréal, cet adversaire n'est pas Toronto ou les régions québécoises. L'adversaire est représenté par tout ce qui est porteur de déconnectivité ou de non-connectivité au vaste réseau socio-économique mondial. L'économie archipel des grandes métropoles est celle de vastes pôles de développement auxquels il devient impératif de s'arrimer et à l'intérieur desquels il est primordial d'assumer un leadership fort afin d'assurer à chaque îlot territorial une capacité minimale d'autonomie politico-culturelle.

**Pour le Québec, le défi socio-économique fondamental qui se pose est celui d'une connectivité harmonisée de l'espace national au grand village continental.**

L'enjeu est de taille puisque le désir de connectivité, par cette course vers l'économie du savoir que nous invitent à suivre les décideurs économiques, au prix de faire de Montréal une métropole du savoir à rabais, rend encore plus difficile l'établissement de liens forts entre Montréal et les régions québécoises. Du même coup, cette stratégie risque d'accentuer la dépendance purement économique des régions québécoises aux marchés continental ou mondial. Il s'ensuit une série de questions et d'enjeux spécifiques à l'espace québécois.

Le maintien de la compétitivité industrielle de l'espace québécois et de sa capacité d'être attractif pour la localisation d'activités économiques ne passe-t-il pas par une amélioration de la qualité des liens devant s'établir entre Montréal et les régions québécoises (plus solidaires, moins concurrentiels, plus synergiques) ? Ne faut-il pas aussi miser sur un développement autonome des régions, sur leur capacité à se connecter aux marchés nationaux, continentaux et mondiaux, avec ou sans l'aide de Montréal ? À l'échelle nationale, n'est-il pas nécessaire d'implanter ou de

favoriser l'émergence de politiques, de mesures, d'outils et de lieux de gouvernance propices à cette autonomisation des régions ?

Devant les défis de la nouvelle question urbaine, il se pose encore une fois la question de la recomposition des mécanismes de solidarité propices à une redistribution préventive des processus de polarisation et de dualisation des richesses, non seulement au sein des espaces métropolitains, mais aussi entre des régions dites perdantes et gagnantes. Il se pose aussi la question des orientations culturelles à adopter pour assurer une durabilité du développement socio-économique, culturel et politique.

Les acteurs sociaux des métropoles, grandes et petites, ont certes un rôle à jouer dans cette recomposition des rapports de force, dans la définition d'un nouveau pacte ou contrat social devant intégrer à la fois des droits et des responsabilités eu égard aux territoires locaux, régionaux, métropolitains, nationaux, continentaux et mondial.

#### Notes et références

- 1 FONTAN, J.-M., J.-L., KLEIN et D.-G. TREMBLAY (dir.) (1999). *Entre la métropolisation et le village global, les scènes de la reconversion*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- 2 Cette perte d'importance socio-économique remonte à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ; du moins, telle est la thèse que nous défendons. Cette perte d'importance est avant tout politique et prend la forme d'une volonté de l'élite anglo-économique de doter le pays d'un centre économique fort situé à l'ouest de Montréal. Elle prend par la suite une dimension économique, laquelle ne devient évidente quantitativement qu'après la Deuxième Guerre mondiale, particulièrement après l'adoption du Pacte de l'automobile au début des années soixante. En fait, la domination économique est qualitativement observable dès le passage au XX<sup>e</sup> siècle.
- 3 HIGGINS, B., F. MARTIN et A. RAYNAUD (1970). *Les orientations du développement économique régional du Québec*, ministère de l'Expansion économique régionale, Ottawa ; THIBODEAU, J.-C. et M. POLÈSE (1976). *Les effets d'entraînement de Montréal sur les autres régions du Québec*, Institut national de recherche scientifique, INRS-Urbanisation, Études et documents 5, Montréal.
- 4 LÉVEILLÉE, J. (1998). « Développement des régions, redressement de Montréal et affirmation de la capitale : est-il possible de faire les trois démarches en même temps ? », *Revue organisations et territoires*, vol. 7, n° 1, p. 5-13.
- 5 Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), Banque mondiale (BM), Fonds monétaire international (FMI), Organisation mondiale du commerce (OMC).
- 6 La situation est différente pour les pays en développement. Les nouveaux pays industrialisés tendent à se rapprocher de cette logique de la connexion.
- 7 CLAVAL, P. et A.-L. SANGUIN (dir.) (1997). *Métropolisation et*

# LES NOUVEAUTÉS DE LA COLLECTION ENTREPRENDRE



## ARRÊTEZ DE VENDRE, LAISSEZ VOS CLIENTS ACHETER Camille D. Roberge

Ce guide propose une démarche en sept étapes orientée sur les désirs et les émotions de vos clients. En déterminant leurs besoins réels, vous serez à même de satisfaire leurs véritables attentes et d'augmenter vos ventes !

## J'OUVRE MON COMMERCE DE DÉTAIL (2<sup>e</sup> édition) Alain Samson

Lancer un commerce de détail est l'œuvre d'un entrepreneur passionné. Cependant, cette passion n'est pas suffisante pour faire face à l'environnement hautement concurrentiel qui attend le nouveau détaillant. Cette 2<sup>e</sup> édition revue et enrichie propose 24 activités pratiques et truffées d'idées originales. Un service d'aide en ligne offre, entre autres, un test d'évaluation de vos aptitudes et un programme d'analyse du marché.

## LE CHOC DU SAVOIR Fernand Landry

L'ère du virtuel, de la mondialisation des marchés et de l'expansion vertigineuse des technologies est une réalité à laquelle on n'échappera pas. L'avenir appartient à ceux qui détiennent le savoir technologique, informatique et scientifique de haut niveau. Face au choc du savoir, ferons-nous partie du problème ou de la solution ?

## VOTRE PME ET LE DROIT (3<sup>e</sup> édition) Michel A. Solis avec Annick Poulin et Sébastien Lapointe

Les entrepreneurs composent avec une foule d'éléments juridiques qu'ils doivent absolument connaître s'ils veulent prendre des décisions éclairées, tant au démarrage d'une entreprise qu'en période de développement. Cette 3<sup>e</sup> édition revue et enrichie, approfondit des notions indispensables telles que l'immatriculation, l'incorporation, le dépôt des statuts, la raison sociale, les conventions entre propriétaires, les calculs fiscaux, etc. De plus, 4 nouveaux chapitres traitent de la protection du nom, des produits, des créations et des secrets technologiques.

## PRÉSENTER MES PROJETS ET SERVICES AVEC BRIO Marc Chiasson

Vous croyez en vos projets ? Vous avez confiance en vos services ? Démontrez aux entrepreneurs que vous êtes la personne qu'il leur faut ! La formule PRO, mise au point par l'auteur de cet ouvrage, vous indique étape par étape comment réussir vos présentations avec brio !

## RÉSEAUTAGE D'AFFAIRES : MODE D'EMPLOI Lise Cardinal et Johanne Tremblay

Fortes du succès du best-seller *Comment bâtir un réseau de contacts solide*, Lise Cardinal et Johanne Tremblay livrent les secrets d'un réseau d'affaires pleinement efficace. Deux principes sont fondamentaux : les gens achètent la personne avant son service et un réseau est vivant. Il faut s'en occuper !

## PROFESSION ENTREPRENEUR Yvon Gasse et Aline D'Amours

Avez-vous le profil de l'entrepreneur ? Cette édition révisée vous fera découvrir les caractéristiques propres aux entrepreneurs. De plus, les auteurs définissent des formes d'entrepreneuriat telles que celui des jeunes, des femmes, des communautés culturelles, le travail autonome et l'intrapreneuriat.

## ALPHONSE DESJARDINS, ENTREPRENEUR Majella St-Pierre

Découvrez Alphonse Desjardins et suivez les grandes étapes de son parcours entrepreneurial. Ce leader charismatique et principal promoteur de la coopération possédait également un sens des affaires et des compétences en gestion exceptionnelles. À l'heure de la mondialisation, Alphonse Desjardins reste un modèle éminemment actuel. Grâce à ce visionnaire, des générations d'entrepreneurs peuvent et pourront s'appuyer sur des assises solides et conquérir le monde par leurs innovations.



LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE  
**l'entrepreneurship**



---

# Innovations en région, développement en métropole ?<sup>1</sup>

Richard Shearmur  
INRS-Urbanisation, Culture et Socié t

---

## Introduction

Depuis une quinzaine d'années, une littérature abondante a mis en avant et développé le concept de « milieu innovateur ». Ce concept est intimement lié à ceux de l'économie du savoir et de la nouvelle économie, car on y souligne les effets du savoir, du réseautage et de la circulation de l'information sur la croissance économique. Dans ce contexte propice, le concept de milieu innovateur ainsi que l'ensemble des concepts antérieurs ou dérivés (système régional d'innovation, district industriel, grappe industrielle) est devenu une pièce maîtresse de la pensée et de la pratique en matière de développement économique. Porter<sup>2</sup> et Florida<sup>3</sup> en sont peut-être les prosélytes les mieux connus, mais leur message est maintenant diffusé et appliqué du Michigan<sup>4</sup> à la Finlande<sup>5</sup>, en passant par le sud de l'Angleterre<sup>6</sup> et la Scandinavie<sup>7</sup>.

Le Québec n'est pas exempt de ce phénomène : la Cité du multimédia, les centres de la nouvelle économie et autres politiques visant à créer des grappes localisées font tous appel à l'idée que le regroupement physique d'intervenants dans un secteur donné entraînera des synergies, une dynamique locale et, par la suite, un avantage compétitif durable pour l'économie.

Cet article se propose, à partir d'une revue de la littérature, de répondre à plusieurs interrogations que suscitent ces politiques et ces écrits :

- 1) Ces idées sont-elles vraiment nouvelles ?
- 2) Le lien entre innovation et territoire est-il établi ?
- 3) Si les idées ne sont pas nouvelles et si le lien territoire – innovation reste à démontrer, a-t-on intérêt à miser dessus pour le développement des régions québécoises ?

Nous abordons donc, en premier, la question de l'innovation. La deuxième partie explorera le lien entre innovation et territoire par le biais des idées sur les milieux innovateurs. La conclusion résumera les arguments sur l'innovation et le territoire et fera ressortir les conséquences en matière de politiques publiques (celles de développement régional) de ce questionnement.

## L'innovation

Le concept d'innovation est vaste et ses emplois se rattachent à des sens variés, pouvant aller de l'innovation minimale opérée par un entrepreneur sur un chantier<sup>8</sup> jusqu'à une innovation institutionnelle majeure comme l'avènement de la démocratie<sup>9</sup>. Mais dans un contexte de développement économique, et dans le discours actuel, la notion d'innovation est souvent cantonnée à son aspect technologique, et le lien entre innovation et dépenses en recherche et développement, ou entre innovation et brevets, est souvent mis en avant.

Or, cette vision étroite de l'innovation ne cadre pas avec la vaste littérature qui, depuis plus de cent ans, met l'accent sur le lien entre innovation et développement. En effet, selon plusieurs auteurs, l'innovation est un facteur central de l'évolution de la civilisation<sup>10</sup>.

Toynbee, en écrivant sur la révolution industrielle, la décrit comme étant à la fois technique et institutionnelle. Il ne sépare pas la régulation (syndicats, commerce, gouvernement) de la production (technologie, machines, finance) et voit le tout comme formant un système. Schumpeter, lorsqu'il décrit les conditions nécessaires au succès de l'entrepreneur (vecteur de l'innovation), fait ressortir l'importance de ce

phénomène : « reaction of the social environment against one who wished to do something new » ; l'innovation est donc rendue possible en partie grâce à un environnement social propice. Mumford introduit son livre par un chapitre sur la « Cultural preparation » : il y recense en détail les éléments socioculturels qui, selon lui, entraînent l'innovation technologique. Dans la mesure où une civilisation est urbanisée, l'exploitation des innovations a tendance à se faire en milieu urbain, quelle que soit leur origine<sup>11</sup>. Arthur Lewis, économiste spécialisé dans le développement économique, divise son livre sur la théorie de la croissance économique en sept chapitres : le deuxième s'intitule « Institutions économiques », parmi lesquelles il inclut à la fois les institutions formelles et informelles, le troisième chapitre s'intitule « Savoir » et le septième, « Gouvernement ». Dans le troisième chapitre, il analyse l'importance des attitudes envers l'innovation et envers l'application pratique de nouvelles idées, et dans le septième, il souligne l'importance des institutions gouvernementales. Solow, dans son célèbre article sur la théorie néoclassique de la croissance, identifie, à partir d'un raisonnement économétrique, un « résidu » de croissance inexplicable par les facteurs traditionnels (croissance de population, de capital et de main-d'œuvre). Ce résidu constitue la mise en évidence mathématique de l'effet des changements institutionnels et techniques identifiés précédemment de manière empirique. Drucker souligne, pour un public de généralistes, l'avènement de la société du savoir, la globalisation, l'affaiblissement des gouvernements nationaux face à ces tendances et d'une nouvelle économie<sup>12</sup>. Finalement, Landes, dans sa conclusion, émet cette idée : « ideo-logy is only one of many non-economic factors autonomous in origin but closely connected both as cause and effect in the Industrial revolution ».

L'ensemble de ces auteurs, qui ont réfléchi et publié au cours du siècle précédent – et qui l'ont fait avant l'avènement de la crise des années 1970, d'Internet, des ordinateurs portatifs, des téléphones cellulaires, du télécopieur –, s'accordent pour mettre en évidence l'innovation comme facteur clé de la croissance. De plus, ils sont en accord sur le fait que les institutions, idéologies et cultures sont à la base des innovations technologiques et que le lien entre technologie et culture est ambigu. Si une direction causale devait être identifiée, elle irait, sur la base des auteurs cités, de la culture vers l'innovation technologique, et non en sens

inverse. Cependant, ils ne font pas de lien entre innovation et territoire. Lorsqu'ils parlent de « pays », ils font davantage référence à des entités avec des cultures et des institutions homogènes qu'à des territoires.

**L'ensemble des auteurs étudiés, qui ont réfléchi et publié au cours du siècle précédent, s'accordent pour mettre en évidence l'innovation comme facteur clé de la croissance. De plus, ils sont en accord sur le fait que les institutions, idéologies et cultures sont à la base des innovations technologiques et que le lien entre technologie et culture est ambigu. Cependant, ils ne font pas le lien entre innovation et territoire.**

Une autre remarque que nous pouvons faire concernant cette recension rapide est qu'elle ne nous permet pas de saisir avec exactitude ce qu'est une innovation. L'ensemble des auteurs s'accordent sur son importance, beaucoup d'exemples très pertinents en sont donnés, mais aucune définition n'en ressort. Or, s'il est question d'interventions politiques, une définition opérationnelle est nécessaire. Aucune définition du concept n'existe cependant.

À notre avis, ceci est tout à fait normal car l'innovation est un terme relatif (on innove par rapport à quelque chose) et qualitatif (il existe divers degrés d'innovation, et ces degrés dépendent en partie de jugements individuels). Il est vrai que certaines institutions, comme l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), ont tenté de définir l'innovation, mais ces institutions parviennent à une définition au prix de grandes restrictions : le manuel d'Oslo<sup>13</sup> se cantonne à la définition des innovations scientifiques et technologiques au sein d'entreprises. Dans le cadre restreint de cette définition, la standardisation proposée par l'OCDE est fort utile (et débattue), mais elle ne résout pas les problèmes mentionnés ci-dessus (relativité et subjectivité), et elle ne tient pas compte du cadre beaucoup plus large dans lequel l'innovation doit être comprise. La littérature recensée ci-dessus nous montre que le concept d'innovation est un concept utile, même central, mais flou ;

toute définition trop précise en laissera de côté certaines facettes.

Une autre remarque importante ressort de cette recension : le lien entre innovation et développement économique n'est pas nouveau. Or, si le lien est reconnu depuis longtemps et si, jusqu'à présent, les politiques de développement régionales n'en ont pas profité, pourquoi tant d'emphase aujourd'hui sur ces anciens concepts ?

## Les milieux innovateurs

Pour répondre partiellement à cette question, nous nous tournerons maintenant vers la notion de milieu innovateur. C'est en effet par le biais de milieux liés au territoire que le lien entre innovation et développement économique est censé s'effectuer.

Il n'est pas de notre intention de faire ici une recension complète de la littérature récente sur ce phénomène, ni même d'en établir une définition trop détaillée. Les écrits de Braczyk et autres<sup>14</sup>, Malecki et Oinas<sup>15</sup>, Brown et Duguid<sup>16</sup>, pour n'en nommer que quelques-uns, le font très bien. Mais, à partir de ces écrits, il est relativement aisé de dresser un portrait sommaire de ce qui est entendu par ce terme ainsi que d'identifier certaines raisons qui motivent sa résurgence à l'heure actuelle. En gros, un milieu innovateur est un ensemble d'acteurs économiques et institutionnels liés par une culture commune et qui, par un jeu de collaboration et de compétition, parviendraient à maintenir un avantage compétitif<sup>17</sup>. Cet avantage serait maintenu par le biais de l'innovation constante en matière de procédés et de produits finaux que générerait la synergie du milieu. Cette notion est souvent rattachée au territoire, car la proximité physique favoriserait ces synergies : le milieu innovateur devient alors une zone géographique dans laquelle les interactions décrites ci-dessus auraient lieu<sup>18</sup>.

Mais ici aussi, il est important de bien se rendre compte que les concepts n'ont pas grand-chose de nouveau : la plus grande nouveauté, depuis une dizaine d'années, est l'intérêt qu'y portent les chercheurs et les décideurs. En effet, le « milieu », dans un contexte de développement économique, est un phénomène ancien et non une découverte nouvelle liée à la « nouvelle économie »<sup>19</sup>. La plupart des chercheurs actuels reconnaissent que Marshall<sup>20</sup>, lorsqu'il décrivait les districts

industriels de l'ère victorienne, décrivait en somme ce que l'on appellerait aujourd'hui un milieu innovateur. Brown et Duguid font clairement le lien entre les notions véhiculées aujourd'hui (importance de la proximité physique et culturelle, mobilité de la main-d'œuvre, transmission du savoir-faire tacite, coopération compétitive entre intervenants, cadre institutionnel propice) et celles décrites par Marshall.

**Un milieu innovateur est un ensemble d'acteurs économiques et institutionnels liés par une culture commune et qui, par un jeu de collaboration et de compétition, parviendraient à maintenir un avantage compétitif. Cet avantage serait maintenu par le biais de l'innovation constante en matière de procédés et de produits finaux que générerait la synergie du milieu. Cette notion est souvent rattachée au territoire, car la proximité physique favoriserait ces synergies : le milieu innovateur devient alors une zone géographique dans laquelle les interactions décrites ci-dessus auraient lieu.**

Cependant, il existe une distinction centrale entre le monde dans lequel vivait Marshall et celui dans lequel nous vivons aujourd'hui : à son époque, la mobilité des individus et le maintien de réseaux à distance étaient difficiles. Le transport de marchandises – surtout des marchandises intermédiaires – se faisait plus difficilement et donc, pour certains secteurs et dans certaines filières, la proximité géographique devait jouer un rôle important en ce qui a trait au réseautage. L'argument central de cet article est qu'aujourd'hui, le territoire entre principalement en jeu comme noeud dans une série de réseaux, comme lieu de haute accessibilité aux marchés, à la main-d'œuvre et aux infrastructures (ces dernières permettant justement l'accès et le maintien des réseaux à distance). Par contre, le réseautage local ne prime plus nécessairement sur le réseautage à d'autres échelles, et la notion de milieu innovateur territorialisé n'est donc pas généralisable.

Marshall lui-même employait un vocabulaire révéla-

teur : il a en effet souligné l'importance des « mystères » d'une filière. Il entendait par là l'ensemble des connaissances tacites, des savoir-faire et des institutions informelles qui liaient les entreprises œuvrant dans un territoire donné. Or, à l'origine, ce terme ne comportait aucune connotation géographique. Les « mystères » étaient un ensemble de conventions secrètes qui permettaient aux membres itinérants d'une guilde (par exemple celle des francs-maçons) de se reconnaître<sup>21</sup>. À l'époque médiévale, où la vérification des compétences et des qualifications de travailleurs itinérants était ardue, il était de toute première importance de pouvoir reconnaître la main-d'œuvre qualifiée.

Ceci nous apprend deux choses : d'une part, à l'époque médiévale, l'importance des connaissances tacites était bien reconnue, même si le concept n'était pas articulé de la même façon qu'il l'est aujourd'hui. La méthode de formation privilégiée de l'époque était l'apprentissage<sup>22</sup> – la méthode par excellence de transmission des connaissances tacites –, et les « mystères » servaient à reconnaître ceux qui avaient suivi cette formation. La deuxième chose que cela nous apprend est que la main-d'œuvre qualifiée était mobile, rendant nécessaire ce système secret d'identification. Autrement dit, les connaissances tacites n'étaient pas figées (même à une époque qui n'est pas connue pour sa grande mobilité). Le « milieu » des artisans spécialisés n'était pas lié au territoire ; c'est justement la raison pour laquelle il leur était nécessaire développer ces « mystères ».

**L'argument central de cet article est qu'aujourd'hui, le territoire entre principalement en jeu comme noeud dans une série de réseaux, comme lieu de haute accessibilité aux marchés, à la main-d'œuvre et aux infrastructures. Par contre, le réseautage local ne prime plus nécessairement sur le réseautage à d'autres échelles, et la notion de milieu innovateur territorialisé n'est donc pas généralisable.**

De toute évidence, certaines filières économiques étaient et restent liées au territoire. Il serait difficile d'avoir une filière de la pêche en Abitibi, et la filière de la coutellerie à Thiers en France a sans doute bénéficié

de la présence du minerai de fer ainsi que de la rivière<sup>23</sup>. Mais ces filières se sont développées à ces endroits précis non pas, en premier lieu, à cause de la présence d'autres acteurs économiques, mais bien à cause de la présence de caractéristiques géographiques propices. Les innovations et la spécialisation du travail sont venues par la suite. La notion de « milieu innovateur », surtout si elle est censée servir au développement régional, voudrait que la simple colocalisation d'acteurs économiques et d'institutions propices mène, par l'innovation, à la croissance économique. Même à la lumière des écrits de Porter sur les avantages compétitifs, cela peut paraître irréaliste, ne serait-ce qu'à cause de l'importance de plus en plus réduite des ressources premières comme élément d'avantage comparatif<sup>24</sup>.

Cela dit, on prétend souvent aujourd'hui que le fonctionnement de l'économie a profondément changé. La nouvelle économie<sup>25</sup> fait en sorte que les leçons tirées de l'histoire seraient au mieux anecdotiques, au pire trompeuses. L'avènement des nouvelles technologies de production et d'information aurait profondément changé la manière de fonctionner de l'économie, et notamment son rapport à l'espace.

Or, sans nier que les choses évoluent, il n'est pas certain que les différences avec les exemples historiques soient aussi profondes qu'on le prétend, que ce soit en matière d'introduction de nouvelles technologies de communication<sup>26</sup> ou de l'annonce de nouvelles ères économiques<sup>27</sup>. Peu de chercheurs et d'acteurs prétendent qu'un avantage compétitif peut être créé *ex nihilo* : les avantages compétitifs régionaux sont bâtis sur des forces régionales<sup>28</sup>. À Thiers, c'est un avantage compétitif qui a été créé sur la base d'un avantage comparatif existant. C'est le minerai de fer (avantage comparatif disponible à plusieurs endroits en France) qui a rendu possible la création du milieu (avantage compétitif unique) ; mais ce milieu ne serait pas apparu, minerai ou pas, sans la présence de main-d'œuvre, d'une situation centrale (l'accès aux marchés), et de la chance, le « *first mover advantage* » (qui est dû, selon la légende, à l'importation par des soldats de retour de croisades, du secret de la fabrication, qu'eux-mêmes avaient recueilli en Orient).

Autrement dit, il nous est impossible de préciser avec exactitude les raisons pour lesquelles la filière de la coutellerie s'est installée précisément à Thiers. Mais

une fois la filière établie, il nous est plus facile de comprendre que la spécialisation du travail et la croissance de secteurs connexes (bijoutiers, négociants, etc.) aient mené à ce que l'on pourrait appeler un milieu. Scott<sup>29</sup> en arrive à des conclusions très semblables quand il décrit le développement du secteur de l'aéronautique dans le comté d'Orange à Los Angeles.

**Le phénomène de milieu est une réalité ancienne, même si son articulation en termes scientifiques est plus récente. Ce n'est pas, au fond, la réalité des phénomènes économiques locaux qui évolue, mais la nature des avantages compétitifs et comparatifs. Le discours sur les milieux innovateurs ne semble être qu'une nouvelle conceptualisation de ces anciens phénomènes.**

Face à ces dynamiques, une région qui n'a pas d'avantage particulier dans la nouvelle économie peut-elle devenir un milieu innovateur par le biais d'interventions politiques ? Cela paraît peu probable. Mais une région déjà avantagée pourra sans doute renforcer cet avantage en s'inspirant des idées sur les milieux innovateurs. Quels sont donc les avantages régionaux dans la nouvelle économie ? Ce sont de moins en moins des avantages comme la présence d'un minerai, et de plus en plus ceux tournant autour de la facilité de communication, de l'accès aux marchés et de l'accès à la main-d'œuvre. C'est dans des régions présentant de telles caractéristiques que pourront, éventuellement, se développer des milieux donc dans des territoires urbains et métropolitains.

En somme, le phénomène de milieu est une réalité ancienne, même si son articulation en termes scientifiques est plus récente. Ce n'est pas, au fond, la réalité des phénomènes économiques locaux qui évolue, mais la nature des avantages compétitifs et comparatifs. Le discours sur les milieux innovateurs ne semble être qu'une nouvelle conceptualisation de ces anciens phénomènes. Or, si les phénomènes évoluent peu, nous devons nous poser la question à savoir si de nouvelles approches au développement qui reposent sur ceux-ci sont nécessaires pour répon-

**Quels sont donc les avantages régionaux dans la nouvelle économie ? Ce sont de moins en moins des avantages comme la présence d'un minerai, et de plus en plus ceux tournant autour de la facilité de communication, de l'accès aux marchés et de l'accès à la main-d'œuvre.**

dre à des processus plutôt statiques ou en évolution lente.

## Conclusion

*Territoires et innovation : existe-t-il un lien ?*

Le fait que certains secteurs économiques se soient concentrés sur certains territoires et qu'une division du travail s'y soit développée n'a rien de nouveau. Ce phénomène est en évidence, au moins depuis l'époque médiévale. Mais, même à cette époque, où les communications étaient beaucoup moins efficaces, le lien entre milieu et territoire n'était pas absolu : les guildes d'artisans itinérants, les liens économiques et intellectuels qui suivaient les grands axes commerciaux internationaux<sup>30</sup> créaient aussi des milieux non localisés dans lesquels s'échangeaient savoir-faire, intrants et extrants et main-d'œuvre spécialisée. La plus grande nouveauté réside donc dans le discours et la conceptualisation de ces phénomènes, et non dans les phénomènes eux-mêmes.

Très récemment, plusieurs chercheurs ont été interpellés par ce discours portant sur le lien entre milieux innovateurs et territoire ; ils ont remis en question cet attachement territorial par le biais d'études empiriques détaillées<sup>31</sup>. Ils mettent en évidence l'étendue géographique des réseaux, réseaux qui ne sont pas limités par la proximité physique. Les NTIC, qui facilitent ce réseautage à distance, ont un effet géographique paradoxal : elles concentrent l'activité économique autour des grands centres métropolitains<sup>32</sup> tout en facilitant l'identification d'informations et la gestion de réseaux spatiaux<sup>33</sup>. D'ailleurs, certains auteurs parlent de réseaux de villes, chaque ville se spécialisant dans telle ou telle activité et dépendant des autres. Les réseaux d'entreprises (comme, par exemple, les

eaux dans le domaine de la finance) se calqueraient sur le réseau de villes que sur le milieu local<sup>34</sup>.

**L'existence des grappes et autres concentrations géographiques d'activités serait plus aisément explicable par la présence d'infrastructures permettant l'accès à ces réseaux de main-d'œuvre qualifiée, d'employés et d'employeurs nombreux et variés, enfin, par les externalités positives de l'agglomération, que par les effets de milieu. La territorialisation de l'innovation et les effets de milieu, bien qu'ils ne soient pas à exclure, ne sont que des explications marginales de ces concentrations géographiques et se confondent donc avec les attributs d'une métropole.**

L'existence des grappes et autres concentrations géographiques d'activités serait donc plus aisément explicable par la présence d'infrastructures permettant l'accès à ces réseaux de main-d'œuvre qualifiée, d'employés et d'employeurs nombreux et variés, enfin, par les externalités positives de l'agglomération, que par les effets de milieu. La territorialisation de l'innovation et les effets de milieu, bien qu'ils ne soient pas à exclure, ne sont que des explications marginales de ces concentrations géographiques<sup>35</sup> et se confondent donc avec les attributs d'une métropole.

*Politiques de développement  
basées sur l'innovation et le territoire ?*

La discussion sur la pertinence de politiques de développement régionales basées sur le lien présumé entre innovation et territoire ne pouvait avoir lieu qu'en fin d'article, car il fallait d'abord établir la fragilité de nos définitions opérationnelles de l'innovation ainsi que la pérennité de l'idée de milieu.

Si nous ne savons pas exactement ce qu'est l'innovation et si les milieux existent depuis longtemps et ne sont pas nécessairement liés au territoire, alors il nous est impossible de proposer une approche générale au développement sur la base de ces concepts.

L'innovation, dans son sens le plus large, a lieu partout. L'usine à Baie-Comeau qui invente une nouvelle manière de façonner le bois, les chercheurs en Gaspésie qui exploitent des déchets animaux, les ingénieurs en Abitibi qui explorent de nouvelles techniques minières, tous innover. La plupart le font en se reposant en partie sur leur propre imagination et connaissance, en partie sur le milieu immédiat dans lequel ils se trouvent, et en partie sur les maintes interactions qu'ils entretiennent, à travers Internet, les voyages, le contact avec les clients, avec le reste du monde. Prétendre que leurs innovations sont issues du « milieu local » revient à minimiser leur apport personnel et celui de l'extérieur, apports qui sont parfois plus importants.

**Si nous ne savons pas exactement ce qu'est l'innovation et si les milieux existent depuis longtemps et ne sont pas nécessairement liés au territoire, alors il nous est impossible de proposer une approche générale au développement sur la base de ces concepts.**

La notion de « milieu » véhiculée dans la littérature, et reprise dans certaines politiques publiques, correspond à ce que l'on peut trouver en métropole<sup>36</sup>. Mais même en métropole, les contacts avec le monde extérieur et le génie individuel restent centraux pour l'innovation. Cependant, il est évident que la présence de recherche institutionnalisée, de division accrue du travail et d'une masse plus grande d'acteurs économiques sont aussi des facteurs de première importance. Tout ceci est effectivement réuni en un endroit assez restreint menant à la conclusion – qui à mon avis n'a pas encore été démontrée<sup>37</sup> – qu'il existe un lien entre territoire et innovation.

Mais ce lien pourrait n'être qu'apparent. Ce n'est pas parce que certaines métropoles accueillent plus d'interactions productives et innovantes que d'autres que le territoire métropolitain est la cause de l'innovation. Cela reviendrait à prétendre que le bol dans lequel on mélange la pâte à crêpes est la « cause » des crêpes. Ce n'est évidemment pas le cas : ce sont bien les interactions et les individus qui sont la « cause » de l'innovation en métropole, et les interactions entre les ingrédients qui « causent » la pâte dans le bol. À la dif-

férence de la pâte à crêpes, qui a besoin du bol pour qu'aient lieu les interactions entre les aliments, les interactions entre individus ont de moins en moins besoin de s'effectuer à proximité. La proximité sert à l'accès aux marchés (soit ils sont locaux, soit ils sont accessibles par les réseaux de transport), à la main-d'œuvre et aux infrastructures, mais n'est pas nécessaire pour l'innovation. Le face-à-face, qui demeure très important, s'effectue lors de colloques, de foires et voyages.

**Ce n'est pas parce que certaines métropoles accueillent plus d'interactions productives et innovantes que d'autres que le territoire métropolitain est la cause de l'innovation. Cela reviendrait à prétendre que le bol dans lequel on mélange la pâte à crêpes est la « cause » des crêpes. Ce n'est évidemment pas le cas : ce sont bien les interactions et les individus qui sont la « cause » de l'innovation en métropole, et les interactions entre les ingrédients qui « causent » la pâte dans le bol.**

Ceci se remarque justement en région. Les entrepreneurs y sont très innovateurs et mettent en pratique leurs innovations. Mais ces innovations, souvent, sont peu ou aucunement liées au territoire immédiat dans lequel évoluent les innovateurs. Cependant, s'ils veulent « développer » ou « commercialiser » leur produit, il leur est souvent nécessaire d'aller vers la métropole. Là se trouvent la finance, la main-d'œuvre, les laboratoires, les aéroports, les clients permettant la pleine exploitation de leur innovation. Encore une fois, il serait fallacieux d'examiner le résultat final et de prétendre que ces innovations émanent de la métropole alors que les premières idées et applications ont jailli ailleurs. Il suffit de se souvenir que Bombardier a commencé ses innovations à Valcourt et non à Montréal pour comprendre comment une telle erreur est facile à faire.

Ces processus de métropolisation sont peut-être inéluctables. Les avantages d'une métropole en matière d'accès à la main-d'œuvre et à la clientèle,

avantages de tout premier ordre pour le développement et la commercialisation d'une innovation, ne sont pas facilement reproductibles en région. Mais il ne faut pas confondre l'innovation en soi, qui peut avoir lieu n'importe où et qui est issue de la confluence de plusieurs courants qui ne sont pas nécessairement liés au territoire, et l'exploitation de l'innovation qui elle, peut effectivement mieux se développer dans certains territoires que dans d'autres.

**Il ne faut pas confondre l'innovation en soi, qui peut avoir lieu n'importe où et qui est issue de la confluence de plusieurs courants qui ne sont pas nécessairement liés au territoire, et l'exploitation de l'innovation qui elle, peut effectivement mieux se développer dans certains territoires que dans d'autres.**

En somme, les politiques de développement régionales visant à stimuler les milieux innovateurs reposent, pour l'instant, sur des bases théoriques incertaines. Le lien entre innovation et territoire reste à démontrer. Ce lien peut paraître évident pour les métropoles, mais il existe des explications alternatives qui doivent être envisagées avant que l'on puisse affirmer avec confiance qu'un lien existe entre le territoire d'une métropole et l'innovation. Même dans les grandes villes, les idées et les réseaux s'étendent bien au-delà des frontières urbaines, et le territoire ne joue peut-être que le rôle d'un bassin (ou d'un bol ?) de main-d'œuvre, d'infrastructures et de marchés.

En ce qui concerne les régions non métropolitaines, il est certain que des innovations y ont lieu de manière continue. Mais ces régions ne semblent pas en profiter en matière d'emplois et de développement car elles ne présentent pas les mêmes avantages que les métropoles pour exploiter ces innovations. Donc, le fait d'encourager l'innovation en région, sans être négatif ou nuisible, n'aura sans doute pas les effets régionaux escomptés en matière de développement et d'emploi.

Le but de cet article n'est pas de prétendre que les politiques de développement régionales construites autour de la notion de milieu innovateur n'auront nécessairement aucun effet. Le but est plutôt d'attirer l'attention

---

sur certaines questions fondamentales qui ne semblent pas encore avoir été résolues et d'alimenter le débat autour de ces questions.

#### Notes et références

- 1 Certains éléments de cet article ont été présentés à la conférence de l'ASDEQ, en mai 2001. Je remercie les participants à ce colloque, ainsi que Laurent Terral, pour les discussions intéressantes qui ont permis de faire avancer ces réflexions.
- 2 PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- 3 FLORIDA, R. (1995). « Toward the learning Region », *Futures*, vol. 27, n° 5, p. 527-536.
- 4 CSLR (Centre for Sustained Learning Regions) (2001). <http://mtip.net/regions/centerstaff.htm>.
- 5 LUT (Lappeerannan teknillinen korkeakoulu) (2001). *Learning Wood Region*, [http://developmentcentre.lut.fi/lwr/lear\\_wood.htm](http://developmentcentre.lut.fi/lwr/lear_wood.htm).
- 6 SEEDA (2001). *Building a World Class Region: an Economic Strategy for the South East of England*, Guildford, South East England Development Agency.
- 7 MASKELL, A. and G. TÖRNQUIST (2000). *Building a Cross-Border learning Region, Copenhagen*, Copenhagen School Business Press.
- 8 HOLBROOKE, A., T. PADMORE and L. HUGHES (2000). « Innovation in Enterprises in a Non-Metropolitan Area: Quantitative and Qualitative Perspective », in Holbrooke, A. et D. Wolfe (éd.), *Innovations, Institutions and Territory: Regional Innovation Systems in Canada*, Montreal and Kingston, McGill-Queen's University Press.
- 9 OLSON, M. (2000). *Power and Prosperity*, Basic Books, New York.
- 10 TOYNBEE, A. (1884-1962), *The Industrial Revolution*, Boston, Beacon Press ; SCHUMPETER, J. (1936). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press (first German edition published in 1911) ; MUMFORD, L. (1934). *Technics and Civilization*, New York, Harcourt Brace & World Inc. ; LEWIS, A. (1955). *The Theory of Economic Growth*, London, George Allen Unwin ; SOLOW, R. (1956). « A contribution to the Theory of Economic Growth », *Quarterly Journal of Economics*, 70, p. 65-94 ; DRUCKER, P. (1968). *The Age of Discontinuity*, New York, Harper & Row ; LANDES, D. (1969). *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge, Cambridge University Press.
- 11 MUMFORD, L. (1961). *Cities in History*, New York, Harcourt Brace Jovanovitch. Nous reviendrons plus loin sur la distinction entre l'innovation et sa première mise en pratique, et entre l'exploitation et la commercialisation de l'innovation.
- 12 La « nouvelle économie » des années 1960 était l'économie keynésienne. Drucker (1968) propose d'aller au-delà des schémas économiques traditionnels de l'époque pour y intégrer les industries de service, une théorie de l'innovation et une compréhension de l'interaction systémique entre micro et macro-économie.
- 13 OCDE (1997). *Oslo Manual* (Second edition), Paris , OCDE.
- 14 BRACZYK, H. J., P. COOKE and M. HEIDENREICH (éd.) (1998). *Regional Innovation Systems: the Role of Governance in a Globalized World*, London, UCL Press.
- 15 MALECKI, E. and P. OINAS (éd.) (1999). *Making Connections: Technological learning and Regional Economic Change*, Brookfield, Ashgate.
- 16 BROWN, J. and P. DUGUID (2000). « Mysteries of the Region: Knowledge in Silicon Valley », in Millar, W., C. M. Lee, M. Hancock and H. Rowen (éd.), *The Silicon Valley Edge: a Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford, Stanford University Press.
- 17 PORTER, M. (1990). *Op. cit.*, note 2.
- 18 MAILLAT, D. (1992). « Milieux et dynamique territoriale de l'innovation », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 15, n° 2, p. 199-218.
- 19 PERRIN, J.-C. (1992). « Pour une révision de la science régionale : l'approche par les milieux », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 15, n° 2, p. 155-198.
- 20 MARSHALL, A. (1890). *Principles of Economics: An Introductory Volume*, London, Macmillan.
- 21 En fait, le terme « mystère » correspond à la fois aux connaissances tacites elles-mêmes, c'est-à-dire au savoir-faire et à la manière de reconnaître rapidement les possesseurs de ce savoir-faire.
- 22 GIMPEL, J. (1975). *La Révolution industrielle du Moyen Âge*, Paris, Éditions du Seuil.
- 23 THIERS (2001). Site officiel de la coutellerie : <http://www.coutellerie-thiers.com/historique.htm>.
- 24 La principale distinction entre « avantage compétitif » et « avantage comparatif » est la suivante : un avantage compétitif est un avantage qui se crée, qui doit être maintenu et qui peut s'effriter. La présence dans un lieu donné d'un système éducatif particulièrement performant en est un exemple. Un avantage comparatif a un caractère plus absolu et ne dépend pas des institutions ou des politiques locales. La présence d'un minerai en est un exemple. Il est clair que l'un et l'autre avantage ne demeurent un « avantage » que s'il existe une demande ; ni l'un ni l'autre n'est pérenne. En ce moment, il semblerait que les avantages comparatifs liés à la géographie s'effritent. Selon Porter (1990), certaines régions parviennent à se créer des avantages compétitifs : la question est de savoir si ces avantages ne recourent pas, en fait, les avantages liés à l'agglomération d'activités économiques, en particulier l'accès à la main-d'œuvre, aux marchés et aux infrastructures.
- 25 CSLS (Centre for the Study of Living Standards) (2000). *Trend*



- 
- Productivity and the New Economy*, Ottawa, CSLS ; OCDE (2000). *A New Economy ? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth*, Paris, OCDE.
- 26 GORDON, R. (2000). *Does the « New Economy » Measure up to the Great Inventions of the Past ?*, NBER working paper 7833, Cambridge, NBER.
- 27 SHILLER, R. (2001). *Irrational Exuberance*, New York, Broadway Books.
- 28 PORTER, M. (1990). *Op. cit.*, note 2.
- 29 SCOTT, A. (1988). *New Industrial Spaces*, Londres, Pion.
- 30 BRAUDEL, F. (1979). *Les Jeux de l'Échange*, Paris, Armand Collin.
- 31 SUAREZ-VILLA, L. and W. WALROD (1997). « Operational Strategy, R&D and Intrametropolitan Clustering in a Polycentric Structure: The Advanced Electronics Industries of the Los Angeles Basin », *Urban Studies*, vol. 34, n° 9, p. 1343-1380 ; SIMMIE, J. (1998). « Reasons for the Development of Islands of Innovation: Evidence from Hertfordshire », *Urban Studies*, vol. 35, n° 8, p. 1261-1289 ; ECHEVERRI-CARROLL, E. and W. BRENNAN (1999). « Are Innovation Networks Bounded by Proximity ? », in M. Fischer, L. Suarez-Villa and M. Steiner (éd.), *Innovation, Networks and Localities*, New York, Springer-Verlag ; SIVITANIDOU, R. (1999). « The Location of Knowledge-based Activities: the Case of Computer Software in Innovation, Networks and Localities », in M. Fischer, L. Suarez-Villa and M. Steiner (éd.), *Innovation Networks and Localities*, New York, Springer-Verlag.
- 32 GRAHAM, S. and S. MARVIN (1996). *Telecommunications and the City*, London, Routledge.
- 33 CASTELLS, M. (1996). *The Rise of the Network Society*, London, Blackwell.
- 34 SASSEN, S. (1996). « The Global City », *Urban Theory*, S. Fainstein and S. Campbell (éd.), Oxford, Blackwell ; BATTEN, D. (1995). « Network Cities: Creative Urban Agglomerations for the 21<sup>st</sup> Century », *Urban Studies*, vol. 32, p. 313-327.
- 35 SIMMIE, J. (1998). *Op. cit.*, note 31 ; SIVITANIDOU, R. (1999). *Op. cit.*, note 31.
- 36 CRÉVOISIER, O. (1999). « Innovation and the City », in E. Malecki and P. Oinas (éd.), *Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change*, Brookfield, Ashgate.
- 37 Il a été démontré sans équivoque par de nombreux chercheurs qu'à l'intérieur de certains territoires, il semble exister un réseautage important qui pourrait mener à l'innovation. Ce qui n'a pas été démontré est que ce réseautage interne au territoire est moins significatif que le réseautage externe au territoire, ni que ce réseautage interne peut être distingué des contacts normaux qu'entretiennent des acteurs économiques proches les uns des autres. En effet, ce n'est pas parce que 90 % des interactions économiques se font dans un rayon de trois kilomètres autour de l'entreprise (achat de fournitures, sous-traitance banale, services financiers de routine, consultation technique ordinaire) que les interactions les plus importantes mais les moins fréquentes (premier appel à l'épargne publique, collaborations spécialisées, consultations pointues, idée géniale lors d'une conférence à l'étranger) ne se font pas à une toute autre échelle géographique. Il y a donc une question d'échelle, une question de biais des études vers les réseaux locaux, mais aussi une question sur la nature précise des réseaux et des interactions. Sans réponse à ces questions, il me semble que le lien présumé entre territoire et innovation (en

Financement  
pour activités  
créditées  
réalisées  
à l'étranger

# *Maîtrise en gestion et développement des coopératives et des collectivités (45 crédits)*

*offerte à Sherbrooke et à Longueuil*



## Concentration au choix

- Coopératives
- Développement local
- Coopération et développement international

UNIQUE  
AU  
CANADA



Cheminement cours (30 crédits) avec intervention dans le milieu

ou

Cheminement recherche (30 crédits) avec soutenance de mémoire



## IRECUS : Institut de savoirs

- Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)
- Chaire Desjardins de coopération et développement du milieu
- Chaire J.W. McConnell de développement local
- Centre d'excellence en gestion du développement local de la Faculté d'administration
- Partenariats nationaux et internationaux



## Admission

Avant le 31 mai  
À temps complet à Sherbrooke  
À temps partiel à Longueuil



## Renseignements

**IRECUS**  
Faculté d'administration  
Université de Sherbrooke  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Téléphone : (819) 821-7202  
ou 1 800 267-8337

Télécopieur : (819) 821-7213  
Longueuil : (450) 670-4090  
irecus@adm.usherb.ca  
<http://www.usherb.ca/irecus>



Faculté d'administration  
UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

---

# Que faire ? Là est la question...

Oleg Stanek  
Universit du Qu bec Rimouski

---

## Introduction

Qui a donc envie de se « développer » ? Le commun des mortels veut s'enrichir, souhaite avoir un emploi intéressant, stable et bien rémunéré, deux ou trois voitures devant une grande et belle maison, la tondeuse dernier cri (pour faire pâlir d'envie le voisin...), souhaits qui ne relèvent pas du développement mais de la réussite personnelle. Qui plus est, sur le plan individuel, ces rêves ne sont ni complexes ni irréalisables. Mais leur frustration conduit à un autre rêve, collectif, projetant dans le futur ce qui nous est refusé *hic et nunc* : celui du « développement » ouvrant tout grand les portes du désir.

Si notre rapport avec l'objet « développement » demeure obscur et ambigu, la question posée par les rédacteurs de la revue puise à la source de ces mêmes incertitudes. En apparence naïve, s'adressant aux âmes bien pensantes, elle comporte quelques *a priori* et ambiguïtés qu'il convient de signaler avant de tenter d'y répondre. En effet, les non-dits qu'elle implique pourraient nous égarer dans des discussions stériles. Tout d'abord, elle suggère que le développement des régions doit être envisagé (ou refusé) sous la forme d'un « impératif catégorique » imposant l'exécution des obligations prescrites par une sorte de droit transcendant. Ensuite, elle sous-entend l'existence d'un sujet interpellé par ce commandement qui, une fois l'appel entendu, devrait retrousser ses manches et « développer » les régions. Finalement, la question présuppose que les finalités et la nature de ce « développement » sont données d'avance comme tâche finie et déterminée qui s'impose spontanément à tous et fait consensus. Or rien de cela ne semble évident. Ainsi, par exemple, un régionaliste ardent pourrait répondre : « Non, il ne faut pas développer les régions, les régions doivent se développer elles-mêmes. »

Il n'est bien entendu ni possible ni souhaitable de faire ici l'exégèse de la « vraie nature » du développement. Rappelons simplement l'existence de la forme pronominale du verbe, dont l'emploi conduirait à une question différente : « Les régions se développent-elles ? » Celle-ci suggère, en contraste avec la première, que le développement est un processus qui n'est pas guidé par un maître d'œuvre transcendant mais qui correspond à la réalisation d'un potentiel propre à la région, traduisant soit un « destin naturel » des régions, soit un projet social et économique, etc. Bien qu'en apparence moins ambiguë, cette nouvelle façon d'aborder le problème invite également à trancher entre le bien et le mal (S'agit-il d'un « bon » ou d'un « mauvais » développement ?). Malgré cela, une telle formulation nous rappelle que les régions se sont développées dans le passé et continuent de le faire indépendamment de la volonté d'un développeur en chef. Si nous convenons d'appeler « développement régional » le processus de transformation des collectivités territoriales et de leur environnement tout en laissant aux acteurs impliqués la responsabilité de porter un jugement sur ses effets<sup>1</sup>, nous constatons qu'une partie importante de la dynamique développementale ne résulte ni d'un « impératif catégorique », ni d'un projet global défini par un meneur de jeu, mais tout simplement des décisions prises au jour le jour par des individus ou certains groupes, dans un contexte lui-même changeant, sans aucune visée de « Développement » avec un *D* majuscule. Ainsi, plusieurs processus qui ont façonné les régions actuelles ne résultaient pas d'un projet concerté mais découlaient des effets cumulatifs des adaptations à des situations nouvelles, provoquées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région, et auxquelles divers acteurs étaient contraints « par les circonstances ».

**Si nous convenons d'appeler « développement régional » le processus de transformation des collectivités territoriales et de leur environnement tout en laissant aux acteurs impliqués la responsabilité de porter un jugement sur ses effets, nous constatons qu'une partie importante de la dynamique développementale ne résulte ni d'un « impératif catégorique », ni d'un projet global défini par un meneur de jeu, mais tout simplement des décisions prises au jour le jour par des individus ou certains groupes, dans un contexte lui-même changeant, sans aucune visée de « Développement » avec un *D* majuscule.**

Ces observations n'ont certes pas pour but de minimiser le rôle de la pointe la plus visible de l'iceberg du développement – quoique pas toujours déterminante dans les tourbillons du changement –, qui comprend l'action consciente et réfléchie des acteurs sociaux. La vie et le développement des régions comportent en effet cette dimension réflexive essentielle quoique non exclusive ; elle embrasse les interventions, les conflits, les alliances et les coopérations entre divers acteurs « compétents » et conscients des objectifs de leur action. Les régions ne sont pas des magmas inorganisés d'individus agissant chacun à sa guise et sécrétant l'intérêt général uniquement sous forme de forces impersonnelles : les capacités d'auto-organisation, des instances publiques et parapubliques, les réseaux tant formels qu'informels les structurent, impriment des tendances, traduisent les velléités de gouvernance et orientent l'action tant individuelle que collective. Mais fût-il prince, nul individu ne peut prétendre à lui seul maîtriser l'ensemble des interactions qu'on nomme le « développement » et de le frapper du sceau exclusif de sa volonté.

Une simplification encore plus drastique de la question serait celle d'octroyer le rôle de maître d'œuvre de l'aventure régionale au gouvernement. Faut-il que le gouvernement intervienne en faveur des régions ? C'est une question à laquelle il n'est pas nécessaire-

ment facile de répondre, mais qui a déjà été souvent et âprement discutée. Il est évident que toute action du gouvernement affecte les régions d'une manière ou d'une autre et que la discrimination positive en faveur des régions a toujours reçu un accueil ambigu. Sous une forme très élaborée, on retrouve déjà cette interrogation, par exemple, dans le rapport Higgins, Martin, Raynauld : « Est-il préférable que les gouvernements stimulent le développement (national) en intervenant prioritairement dans les grands centres urbains (pôles de développement) ou dans les régions périphériques ? » Cette formulation présente l'avantage d'être (presque) opératoire, ne laissant dans l'ombre que les critères qui fondent le jugement sur ce qui est « préférable ». Elle ne conteste pas l'opportunité du développement régional mais le place dans une perspective fonctionnelle, sinon fonctionnaliste. L'existence des régions serait définie relativement à un tout – disons national – et justifiée par un bilan positif de leur apport à l'évolution de l'ensemble. Développer une région signifie, dans cette perspective, actualiser son « potentiel » en fonction des besoins des autres – en autant qu'un tel potentiel existe. Le meilleur révélateur de ce « potentiel » serait la réponse régionale aux stimulations provenant de l'extérieur (du pôle de développement en dernière analyse). Il n'est pas dans notre intention de refaire ici le débat qui a entouré les stratégies de développement polarisé. Soulignons seulement que, dans ce cadre, la réponse à la question posée au début deviendrait relativement aisée, à condition que les prémisses sur lesquelles reposaient ces stratégies soient vérifiées, à savoir que le territoire national serait doué d'une cohérence et d'une intégration spatiales dominées par le pôle. Or, dans la plupart des cas, cette cohérence était absente, les régions étant à divers niveaux très extraverties relativement au pôle censé les satelliser.

## **Pourquoi développer les régions ?**

Si l'on excepte l'appel à la solidarité nationale ou à la valeur patrimoniale des régions, les arguments habituellement avancés en faveur de l'intervention des pouvoirs publics dans le développement des régions sont de deux ordres. Le premier met en avant-plan les conséquences négatives d'une concentration excessive de la population et des activités économiques dans l'espace national. Le centre devient progressivement moins attractif pour nombre des activités en raison de l'importance des déséconomies externes qui s'accumu-

---

lent à partir d'un certain seuil. Mais aussi, l'ensemble de l'économie nationale en subit les contrecoups. Les pays à structure spatiale très déséquilibrée ne sont-ils pas sujets à une stagflation plus prononcée que les autres<sup>2</sup>? L'exemple de l'Allemagne, avec son taux de chômage bas et l'inflation quasi nulle, a ainsi souvent été opposé à celui de la France.

**Les conséquences négatives d'une concentration excessive de la population et des activités économiques dans l'espace national constitue l'un des arguments habituellement avancés en faveur de l'intervention des pouvoirs publics dans le développement des régions. Les pays à structure spatiale très déséquilibrée ne sont-ils pas sujets à une stagflation plus prononcée que les autres ?**

Le deuxième argument est beaucoup plus récent et a été surtout utilisé dans le cadre européen, notamment dans les programmes LEADER. Les régions, de par leur diversité culturelle, constitueraient une sorte de réservoir de sociodiversité (par analogie à la biodiversité) représentant un potentiel qu'il faudrait conserver pour le futur. S'il est vrai que les germes du développement pourraient rester à l'état de spores pour un avenir plus ou moins incertain, les promoteurs de cette approche croyaient cependant que la spécificité culturelle et l'identité territoriale pourraient se muer en carburant efficace du développement économique à court terme. L'exemple des districts industriels à l'italienne que l'on découvrait ou redécouvrait alors un peu partout ne montrait-il pas l'efficacité de l'usage « moderne » des virtualités des cultures traditionnelles ? Cette attitude a été réconfortée par la croyance en la mort imminente du fordisme, en l'éclatement des grandes entreprises « rigides » qui devaient se transformer en nébuleuses de petites unités agglomérées. La désintégration horizontale était à l'ordre du jour et la spécialisation flexible était devenue un concept clé ayant connu une diffusion rapide. Il a été introduit par Piore et Sabel dans un ouvrage intitulé significativement *La seconde révolution industrielle*, qui augurait une nouvelle ère du capitalisme moderne. Or, si le « *small* » est redevenu « *beautiful* », cela ne rime-t-il pas merveilleusement avec région ? La grande entreprise s'effondrant, les grandes agglomérations ne

sont-elles pas devenues désuètes à leur tour et les régions, ou au moins certaines parmi elles, appelées à prendre la relève<sup>3</sup> ?

Il est vrai que ce courant d'optimisme n'a pas duré. La plupart des grandes entreprises ont su s'adapter à la nouvelle configuration des marchés plus capricieux, opposant à la spécialisation flexible l'automation flexible et tirant partie de leurs capacités financières et commerciales considérables. On a aussi pris rapidement conscience que les métropoles disposaient, en plus des stocks d'externalités traditionnelles « industrialisantes », d'un tissu varié de districts industriels<sup>4</sup>. Loin de se décomposer, les métropoles parvenaient à accaparer les bénéfices résultant du nouveau contexte économique, la « réagglomération » des structures productives se faisant largement à leur profit. Après une décennie d'essoufflement, la métropolisation s'est remise à progresser.

Ainsi, bien que plusieurs régions aient su s'insérer dans la nouvelle économie mondiale et aient connu le miracle du district marshallien (ou plutôt à la Becattini) hautement performant, l'observation à plus long terme a mis en évidence que les districts avaient également une durée de vie parfois limitée, que ce qui faisait leur force dans certaines circonstances, par exemple leur homogénéité socioculturelle, pouvait aussi provoquer leur déclin dans d'autres.

### **Que faire ? Là est la question...**

Si la question « Faut-il développer les régions ? » était posée un demi-siècle avant aujourd'hui, elle serait nettement moins problématique dans la mesure où elle serait comprise d'abord comme un appel à la mise en valeur des ressources naturelles. Or, bien que dans le discours, notamment du gouvernement, l'emploi du terme « région-ressource » persiste avec une étrange obstination, il convient de rappeler que dans ces régions, rarement plus de 15 % de la main-d'œuvre est aujourd'hui occupée à l'extraction et à la première transformation des ressources naturelles. C'est dire que 85 % des personnes actives exercent d'autres activités, dont la vaste majorité relève du secteur tertiaire. Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, la structure occupationnelle des régions périphériques a en quelque sorte pivoté autour du secteur secondaire. À sa fin, le poids du tertiaire y est devenu à peu près équivalent à ce qu'était celui du primaire au début. Il est clair qu'il

serait absurde, dans ces nouvelles conditions, de confondre le « développement » des régions avec la seule mise en valeur de leurs ressources naturelles bien que, soulignons-le, celle-ci y conserve toujours une importance stratégique non négligeable<sup>5</sup>. Mais si le défi du développement des régions concerne désormais principalement les ressources non naturelles, la vraie question n'est pas « Faut-il développer les régions ? » mais plutôt « Que faut-il développer, quelles activités doit-on promouvoir, dans chaque région en particulier ? » En effet, alors qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, la recette était similaire pour l'ensemble des « régions-ressources », les régions actuelles n'ont pas de vocation globale et commune de cet ordre, qui découlerait de leur périphéricité. Leur « potentiel » existant a été construit, c'est le résultat d'un processus historique de sédimentation spécifique à chaque territoire. Leur base économique potentielle est dès lors une résultante à la fois de leur passé et de leurs stratégies et capacités actuelles à s'insérer dans la division, de plus en plus mondiale, des spécialisations territoriales.

**Tandis que la spécialisation des régions périphériques était tributaire, dans le passé, des avantages absolus dispensés par la divine providence, elles doivent compter maintenant, pour conserver et développer de nouvelles activités, sur des avantages absolus qu'elles ont produits elles-mêmes.**

Tandis que la spécialisation des régions périphériques était tributaire, dans le passé, des avantages absolus dispensés par la divine providence, elles doivent compter maintenant, pour conserver et développer de nouvelles activités, sur des avantages absolus qu'elles ont produits elles-mêmes. À cet égard, les défis sont devenus similaires à ceux que connaissent les grandes villes, alors que les ressources et les moyens dont elles disposent sont très inégaux. L'un des symptômes de ce déplacement du centre de gravité de la vie sociale et économique est la restructuration du peuplement à l'intérieur des régions. Nous avons en effet assisté, au cours des trois dernières décennies, à une concentration de la population autour des villes principales de chacune. Ce processus s'est fait surtout au détriment des villages fondés à l'occasion de la dernière vague de colonisation des années 1930 et a traduit le déclin du

poids du secteur primaire dans l'économie régionale. Paradoxalement, les recommandations du BAEQ (Bureau d'aménagement de l'est du Québec), voulant « moderniser » la trame du peuplement, se sont ainsi presque entièrement réalisées par un mouvement graduel et insidieux de la population elle-même. Dans plusieurs régions périphériques, que l'on continue de qualifier de rurales, la majorité de la population habite maintenant les agglomérations urbaines.

Le problème central auquel font face les régions périphériques est désormais double : générer ou attirer des activités économiques « non traditionnelles » certes, mais empêcher aussi que ces dernières ne glissent vers un ailleurs plus attrayant. Comme l'a signalé Philippe Aydalot à plusieurs reprises, il n'y a d'avantage stratégique pour les régions que s'il porte sur un facteur ou une ressource immobile. Plusieurs freins classiques à la mobilité (allant de l'enracinement social des promoteurs aux prises de participation, subventions et dégrèvement des taxes) peuvent certes être appliqués avec des succès variables. Mais le seul frein vraiment efficace consiste en la création de milieux qui génèrent des effets variés et positifs sur la performance des entreprises et la qualité de vie des résidents. Leur construction est le rêve que caressent tous les promoteurs du développement. Ce délicat mélange d'aménités culturelles, sociales et économiques est d'autant plus difficile à atteindre qu'il est en grande partie la résultante involontaire des activités de l'ensemble des membres de la collectivité, conditionnées autant par la tradition que l'innovation, par les coutumes et conventions sociales locales comme par la capacité de les faire évoluer le cas échéant. Par ailleurs, si par bonheur on réussit cette alchimie difficile, l'existence de tels milieux (dans le domaine économique, sous forme de districts industriels, réseaux des entreprises et organismes, etc.) constitue non seulement un frein à la mobilité mais aussi un générateur des activités innovatrices et un pôle d'attraction pour d'autres.

**Le problème central auquel font face les régions périphériques est désormais double : générer ou attirer des activités économiques « non traditionnelles » certes, mais empêcher aussi que ces dernières ne glissent vers un ailleurs plus attrayant.**

Comment créer ces milieux ? La recette est connue certes car ils ont été abondamment étudiés et décrits. Mais comme toute recette du succès ou du bonheur, sa divulgation la prive de tout pouvoir magique. On en connaît les ingrédients indispensables, que l'on met en place un peu partout (technopoles, incubateurs, parcs industriels, réseautage d'institutions privées et publiques, etc.) sans pour autant enclencher automatiquement des processus cumulatifs et durables. Aussi, dans les régions périphériques québécoises actuelles, s'il existe des réussites indéniables et des « miracles économiques » locaux, la plupart des avancées se font en tâtonnant, presque par accident, sans nécessairement constituer des districts ou milieux industrialisants structurés et cohérents. Pour la génération et la localisation des activités nouvelles, la concurrence des grands centres et des autres régions est vive et acharnée. Aussi, chaque réussite dans ce domaine semble empreinte de cette singularité qui caractérise toute création. Or, les implantations d'activités dont le cumul aboutirait à un système dynamique d'activités interdépendantes, ressemblant à un district, sont rares. C'est donc une sorte de veille perpétuelle, une quête incessante de cette « fenêtre locationnelle<sup>6</sup> » qui permettrait éventuellement à une région, une sous-région ou une ville de s'installer dans une niche en créant un milieu spécifique dont l'avance collective sur la courbe de l'apprentissage garantirait un monopole de fait.

**Dans les régions périphériques québécoises actuelles, s'il existe des réussites indéniables et des « miracles économiques » locaux, la plupart des avancées se font en tâtonnant, presque par accident, sans nécessairement constituer des districts ou milieux industrialisants structurés et cohérents.**

## Conclusion

Remplacer une question ambiguë par une autre qui pose un problème insoluble n'est pas un succès extraordinaire. Il y a toutefois un certain mérite à procéder ainsi. Tout d'abord, si le problème « quoi développer et quelles activités promouvoir » ne possède pas de solution théorique générale et applicable partout (comme d'ailleurs pour tout problème de création), il est quand même résolu pratiquement, à des degrés divers et

d'une manière plus ou moins satisfaisante, dans chaque région et à chaque période historique. En fait, c'est cela qui constitue la colonne vertébrale du processus de développement. Or ce dernier, dans les sociétés capitalistes modernes, a cela de particulier qu'il est illimité, qu'il n'a pas de fin. Si l'on regarde la trajectoire des régions québécoises au dernier siècle, on observe qu'elles ont progressé<sup>7</sup> à peu près au même rythme que l'ensemble du Québec, même si les écarts relatifs entre les diverses parties du territoire n'ont pas nécessairement diminué. Or le « déficit de développement » demeure tout aussi intense aujourd'hui qu'il l'a été jadis, même si les progrès en termes absolus ont été considérables. C'est que le « développement » constitue une sorte de maladie congénitale et incurable des sociétés modernes ; il n'a pas de limite, tout est constamment à recommencer. C'est aussi un oubli implicite dans la question « Faut-il développer les régions ? », qui suggère que la tâche ait une fin, que les régions pourraient être « développées » une fois pour toutes. Le mot « développer » se conjugue, dans ce contexte, toujours à l'imparfait.

Ce paradoxe relativiste du développement devient particulièrement manifeste lorsqu'on revient dans une région périphérique québécoise après une visite des régions périphériques des pays du sud. On ne peut alors s'empêcher de penser qu'on se trouve dans un des territoires les plus développés et privilégiés du monde. Et, avant que l'on ne réintègre la vie normale des combats quotidiens, cette autre question s'insinue presque irrésistiblement dans notre esprit : « Mais qu'est-ce qu'ils ont donc à chialer tout le temps ? » ■

## Notes et références

<sup>1</sup> Toute forme de changement, voire d'action sociale en général, comporte une multitude de conséquences non souhaitées et souvent imprévues par ceux qui l'ont initié et cela même lorsque le but principal est réalisé, ne serait-ce que d'une manière partielle. Ces conséquences peuvent être positives ou négatives selon le point de vue des acteurs concernés : ce qui apparaît comme progrès éminemment souhaitable pour certains a des conséquences fâcheuses voire désastreuses pour d'autres. Moderniser un secteur économique peut ainsi être vu à la fois comme très positif en raison de l'augmentation de la productivité et de la revalorisation des compétences de la main-d'œuvre et comme dramatique à cause du chômage qui s'ensuit, la marginalisation des groupes dont les compétences deviennent obsolètes, etc. Le grand économiste Schumpeter a bien perçu cet aspect de la dynamique du développement des sociétés modernes, en appelant le « vent de destruction créatrice ».

---

<sup>2</sup> Ce phénomène est décrit par la courbe de Phillips mettant en évidence la relation entre les niveaux du taux de chômage et de l'inflation.

<sup>3</sup> Cette croyance (ou plutôt cet espoir) a été portée par de nombreux travaux, de Philippe Aydalot à la plupart des contributions à l'ouvrage dirigé par Lipietz et Benko, *Les régions qui gagnent* (1992). Paris, PUF. Leur ouvrage plus récent, *La richesse des régions* (2000). Paris, PUF, comporte des jugements beaucoup plus nuancés. Voir aussi *Et les régions qui perdent* (1995). Côté, Klein et Proulx (éd.), Rimouski, GRIDEQ – GRIR.

<sup>4</sup> Voir notamment les travaux de A. Scott sur Los Angeles.

<sup>5</sup> Même si l'exploitation des ressources, particulièrement renouvelables, connaît aujourd'hui plusieurs mutations importantes (par exemple, l'aménagement forestier), il est peu vraisemblable qu'on assiste à la croissance du nombre d'emplois : sa stabilisation représente déjà un défi redoutable.

<sup>6</sup> L'expression est de Michael Storper (1997). *Regional World*, New York, Guilford Press.

<sup>7</sup> « Progresser » réfère ici à l'évolution d'indicateurs habituels, comme revenu *per capita*, etc.



---

# Et si la croissance n'était pas au rendez-vous ?

Michel Boisvert  
Université de Montréal

---

## Introduction

Toute région dispose de ressources, matérielles et humaines, qui ne demandent qu'à être exploitées. La mise en valeur des ressources disponibles dans une région, sur laquelle s'appuient notamment tous les courants guidés par le concept de développement endogène, est donc la réponse facile à cette question. À vrai dire, cette démarche engage non seulement les personnes qui habitent une région, les premiers bénéficiaires des actions entreprises, mais, en raison des liaisons interrégionales, elle engage aussi celles qui résident dans les régions avec lesquelles sont entretenus des liens étroits. Ceux-ci peuvent prendre la forme d'échanges commerciaux, de flux de capitaux ou d'investissements, voire d'informations nécessaires à la prise de décision dans les entreprises. Cette vision inspire notamment l'approche du développement en filières de production et a produit des concepts puissants comme les pôles de croissance et les pôles de développement, abondamment utilisés il y a une trentaine d'années par les professeurs Higgins, Martin et Raynauld de l'Université de Montréal dans une proposition de stratégie économique pour le Québec. Ce document a été fort critiqué à l'époque «en région» et jeté dans l'oubli, malgré d'incontestables qualités.

Mais la question posée pour ce numéro spécial de la revue cache en fait des sous-questions beaucoup plus complexes, dans la mesure où les efforts de développement de tous les acteurs concernés impliquent des choix qui d'une part doivent s'harmoniser les uns aux autres et qui, d'autre part, doivent respecter certaines contraintes liées aux ressources financières à la disposition des acteurs publics. Nous chercherons donc à répondre d'abord à la question suivante : « Une stratégie de développement peut-elle

s'accommoder de ressources inutilisées et de travailleurs qui émigrent en grand nombre ? » Puis nous nous intéresserons aux contraintes budgétaires de l'État, en nous demandant si l'équité dans l'allocation des aides gouvernementales et des équipements publics ne favorise pas la concentration dans les grands centres au détriment des régions, dans lesquelles la population est plutôt dispersée. Les réponses à ces deux interrogations devraient nous aider enfin à répondre à une dernière question, plus globale et ouverte : « Quelle est la place des régions non métropolitaines à l'ère des NTIC et de la mondialisation des marchés ? »

## Décroissance = Développement ?

On distingue souvent la croissance et le développement économiques, du moins sur le plan théorique, en associant le premier processus à l'évolution d'indicateurs de performance, essentiellement des extrants (volume de production, nombre de salariés, pouvoir d'achat), dans des conditions connues de technologie, de comportement et d'environnement institutionnel. Le processus de développement est de son côté appréhendé en accordant plus d'importance aux intrants (niveau de qualification de la main-d'œuvre, nombre de kilomètres d'autoroutes ou de chemins de fer par 1 000 habitants, taux de mortalité infantile), dans des conditions évolutives de technologie, de comportement et d'environnement institutionnel. C'est ainsi qu'on refusera de conclure au développement économique d'une région sur la seule base d'indicateurs de croissance. Le plus bel exemple d'un tel refus est sans doute l'idéologie du développement durable, qui condamne la croissance lorsqu'elle s'accompagne de la destruction de l'environnement et ne se soucie aucunement de l'évolution du capital

humain.

Mais alors, si la croissance n'est pas garante du développement, peut-on imaginer que la décroissance s'inscrive dans un processus de développement ? Assurément, mais pas n'importe comment. Cette décroissance peut prendre la forme de ressources inemployées. Tel est le cas lorsque les forêts ou les sols arables sont soustraits à l'exploitation commerciale ou lorsque le potentiel minier demeure inexploité. C'est aussi le cas lorsque des travailleurs sont au chômage ou choisissent de se retirer volontairement de la population active. Comment y voir un apport au développement régional ? Ces ressources peuvent profiter de cette soustraction au processus de production pour se régénérer ; c'est bien l'une des explications de la jachère évoquée plus haut. Les chômeurs et inactifs peuvent aussi mettre à profit cette situation en améliorant leur productivité, grâce par exemple à des programmes de formation professionnelle dans leur domaine actuel d'activité, voire dans un tout autre domaine. En d'autres mots, un volume de production est soustrait pour une durée limitée, dans la perspective d'une augmentation future, au moment où les ressources régénérées seront à nouveau mises en service.

Une autre explication, plus courante, découle du concept de coût d'option. Ce dernier mesure les bénéfices nets associés à l'affectation d'une ressource à un autre usage que l'usage courant. On peut par exemple freiner l'exploitation forestière de manière à faciliter le développement de l'activité récréotouristique dans une région. On peut aussi, avec l'accord de la Commission de protection du territoire agricole, réaffecter à une fonction urbaine, par exemple résidentielle, des terres jusque-là consacrées à l'activité agricole. Sur le plan de la croissance de la production, le premier exemple implique vraisemblablement une perte de valeur de production, compensée par une amélioration de la qualité environnementale. Dans le second exemple, il y a perte sèche de valeur ajoutée, à moins d'un transfert d'activité sur de nouvelles terres mises en production.

Cette réaffectation peut aussi s'appliquer aux travailleurs lorsque ceux-ci décident de changer d'entreprise ou même de secteur d'activité voire de déménager dans une autre région afin d'améliorer leur employabilité ou leur niveau de salaire. Sur le plan

individuel, une telle décision est tout à fait compréhensible, mais elle prend à l'échelle collective une toute autre signification. Car la décroissance signifie entre autres des marchés immobiliers qui s'effondrent et des équipements, privés et publics, qui n'arrivent plus à se renouveler, quand ils réussissent à survivre. Il n'est qu'à penser aux installations aéroportuaires et aux services qu'ils assurent, ou encore aux équipements hospitaliers et aux bureaux de poste. Une stratégie de développement régional, élaborée et mise en œuvre par tous les acteurs concernés – et ils comprennent des non-résidents – ne peut donc ignorer ces contrecoups qui appellent des mécanismes de compensation et l'identification de niveaux-planchers pour les services à assurer et ce, non seulement par souci de solidarité sociale mais aussi pour des raisons de clairvoyance. Car comment encourager la relance éventuelle si certaines conditions de cette relance viennent à disparaître ? Cette approche, pour réussir, impose donc à l'État, en partenariat avec la société civile, un rôle proactif et des engagements fermes.

**Une stratégie de développement régional, élaborée et mise en œuvre par tous les acteurs concernés – et ils comprennent des non-résidents – ne peut donc ignorer ces contrecoups qui appellent des mécanismes de compensation et l'identification de niveaux-planchers pour les services à assurer et ce, non seulement par souci de solidarité sociale mais aussi pour des raisons de clairvoyance. Car comment encourager la relance éventuelle si certaines conditions de cette relance viennent à disparaître ? Cette approche, pour réussir, impose donc à l'État, en partenariat avec la société civile, un rôle proactif et des engagements fermes.**

### **Rendement régional variable ?**

Le développement passe par des investissements publics, sous la forme de nouveaux équipements ou d'aides gouvernementales. L'État, que ce soit à l'échelle fédérale ou provinciale, est tout à fait justifié de viser d'abord un objectif d'efficacité, c'est-à-dire de chercher à maximiser les avantages nets pour la

société dans l'allocation de ses ressources. Rappelons ici à ceux qui n'y verraient qu'un credo néolibéral que l'analyse bénéfices – coûts exige de prendre en compte les coûts environnementaux ainsi que les coûts et avantages sociaux, ce qui signifie par exemple qu'il faille considérer non seulement comme coûts mais aussi comme bénéfices les salaires versés à des travailleurs qui, en l'absence de tels investissements publics, demeureraient au chômage. Mais, en intégrant la pratique des enveloppes budgétaires sectorielles, qui mène à rechercher les rendements les plus élevés plutôt que les bénéfices nets actualisés les plus grands, rien ne dit que ces rendements, même après introduction des dimensions environnementales et sociales, seront uniformes à travers toutes les régions. Tel n'est pas le cas dans le secteur privé. Pourquoi donc en serait-il autrement dans le secteur public, malgré une comptabilité plus complexe ? Qui peut croire que les bénéfices découlant d'investissements dans la construction d'aéroports, de campus universitaires ou même d'hôpitaux spécialisés seront les mêmes peu importe leur localisation ? Il faut donc s'attendre à ce que certaines régions reçoivent plus d'investissements publics que d'autres, relativement à leur part de la population ou de la production (PIB). Ceci implique la présence de rythmes de croissance différents d'une région à l'autre dans la mesure où ces investissements publics accompagnent à leur façon les investissements privés et qu'ils annoncent tous deux l'évolution attendue de l'activité de production.

On peut même s'attendre, au risque de simplifier, à ce qu'en général, les rendements soient plus élevés dans les régions métropolitaines par opposition aux régions où la population est dispersée, et l'éventail des activités et des qualifications de la main-d'œuvre plus réduit. En effet, les coûts de transport y seront moindres et, en raison de la concentration d'expertises plus pointues, les bénéfices attendus en matière de productivité seront accrus.

Mais l'intervention publique ne saurait être guidée par les seules considérations d'efficacité. Les aides gouvernementales, sous forme de subventions, ne doivent-elles pas faire place à l'équité ? Rappelons tout de même que les aides financières sont dans certaines circonstances un simple véhicule différent pour permettre à l'État d'intervenir : au lieu de prendre lui-même les décisions en matière de production ou de consommation, il laisse les acteurs sociaux prendre leurs déci-

sions et se donne le pouvoir d'orienter ces choix par des incitatifs. Il sera donc parfois guidé principalement par l'enjeu de l'efficacité déjà évoqué, mais à d'autres moments, il est vrai, par sa préoccupation de justice sociale. Et celle-ci se doit d'englober une perspective régionale, puisque la dimension collective s'exprime souvent dans un contexte territorial. Nous voilà ramenés aux deux dispositions mentionnées plus haut, soit la nécessité d'en atténuer les impacts et celle d'assurer les conditions minimales de viabilité sociale et économique.

**L'État sera parfois guidé principalement par l'enjeu de l'efficacité, mais à d'autres moments, il est vrai, par sa préoccupation de justice sociale. Et celle-ci se doit d'englober une perspective régionale, puisque la dimension collective s'exprime souvent dans un contexte territorial. Nous voilà ramenés aux deux dispositions mentionnées plus haut, soit la nécessité d'en atténuer les impacts et celle d'assurer les conditions minimales de viabilité sociale et économique.**

Ce ne sont là que des amortisseurs, pourrait-on rétorquer, le moteur du développement régional demeurant sous le contrôle du secteur privé. C'est pourtant là un simple constat d'une situation qui ne semble pas près de changer. Mais alors, ces disparités interrégionales dans les conditions d'opération économique ne conduiront-elles pas, via une spirale du sous-développement, à des disparités chroniques dans les conditions de vie ? L'actualisation, prévue dans les analyses avantages – coûts, doit tenir compte de ces risques de détérioration, et il faut admettre qu'on ne le fait pas. Même alors, des écarts subsisteront probablement, que chaque individu aura à décider de supporter ou non. On sait par exemple que les Québécois, même parfaitement bilingues, sont prêts à tolérer un pouvoir d'achat plus faible pour demeurer au Québec plutôt que de s'expatrier ailleurs au Canada. Une partie de cette force d'inertie correspond à un calcul économique (meilleure information sur le marché du travail et opportunités d'avancement plus grandes

grâce à un réseau plus étendu de contacts), et une autre partie à des considérations sociopolitiques, à commencer par les affinités culturelles. Comme en beaucoup d'autres sphères de l'analyse régionale, cette situation peut être transposée à une autre échelle, en l'adaptant en l'occurrence aux rapports entre Montréal et les autres régions du Québec.

### **Les régions-ressources et les parcs de haute technologie**

Le ralentissement dans la croissance des régions métropolitaines des pays industrialisés à partir des années 1980 a fait croire à un retour de balancier, c'est-à-dire à un renouveau des régions périphériques. Un examen plus attentif a montré que la croissance s'était déplacée à la périphérie de ces espaces métropolitains et non dans les régions excentriques, nous obligeant à reconnaître la métapolitisation, concept proposé par François Ascher. L'impulsion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) par exemple a eu deux effets. D'abord, celui de susciter la création d'une multitude d'entreprises vouées à la conception et à l'adaptation de ces nouveaux produits, et qui ont choisi massivement une localisation métropolitaine, comme en témoignent notamment ces parcs technoscientifiques qui ponctuent désormais le paysage urbain. L'impulsion des NTIC a aussi encouragé, sur le plan de ses applications, la mondialisation des marchés, moins dans le secteur primaire ou les industries de transformation (biens intermédiaires) que dans les industries de fabrication (biens finis), parce que l'internationalisation était dans le premier cas déjà acquise et que de toute façon, la mobilité des installations y est beaucoup plus restreinte. La croissance de la nouvelle économie, quand croissance il y a, est donc à l'avantage des régions métropolitaines étendues. Au Québec, cette région dont le pivot est Montréal forme en gros un triangle dont les sommets sont Ottawa –

ll, Québec et Sherbrooke.

**Et si la croissance n'était pas au rendez-vous ? Une fois vérifié que les décideurs qui choisissent de quitter la région (travailleurs qui émigrent, gouvernements qui refusent d'investir, entreprises qui recyclent leurs profits ailleurs) appuient leur décision sur des informations complètes et irréprochables, il faudra construire avec l'État les amortisseurs (mécanismes compensatoires) et les butées (services minima) qui sont la marque d'une société responsable.**

Quel est le sort des régions excentriques ? Le développement de leurs ressources naturelles et de leurs ressources humaines est un défi immense, qui passe aussi par les nouvelles technologies, non seulement dans le secteur de l'information (qu'on pense à la géomatique) mais également dans des secteurs comme les biotechnologies ou le design industriel. Et ces régions ne sont pas condamnées à jouer un simple rôle de consommateur de ces nouvelles techniques, car leur conception même demande de faire appel à un réseau de centres technologiques. Il reste que le gros des effectifs se situera plutôt en région centrale. Et si la croissance n'était pas au rendez-vous ? Une fois vérifié que les décideurs qui choisissent de quitter la région (travailleurs qui émigrent, gouvernements qui refusent d'investir, entreprises qui recyclent leurs profits ailleurs) appuient leur décision sur des informations complètes et irréprochables, il faudra construire avec l'État les amortisseurs (mécanismes compensatoires) et les butées (services minima) qui sont la

---

# Évolution ou changements radicaux ?

Bernard Vermot-Desroches  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

## Introduction

Le développement des régions au Québec, une grande question qui de prime abord peut sembler trop évidente, voire ennuyeuse. C'est pourtant un point de base que l'on ne devrait jamais tenir pour acquis. Effectivement, c'est ce type de question que sans arrêt nous devrions mettre en avant pour être certains de ne jamais s'égarer dans des sous-objectifs plus embrouillés.

## Un peu d'histoire pancanadienne

Observée de tous côtés, la « machine québécoise » révèle à coup sûr ses dépendances ou ses liens avec son environnement canadien et américain. On ne peut ignorer aussi facilement d'aussi grands voisins.

Le Canada constitue l'un des espaces géographiques où le phénomène des régions et du régionalisme est le plus développé. Les causes premières sont évidentes et se rapportent dans un premier temps à la physiographie du pays ; Cole Harris compare le Canada à un « océan d'ombre parsemé d'îles de lumière », constituant un archipel qui s'étire sur 6 500 kilomètres d'est en ouest. Ce sont aussi et surtout les gens, les nations indigènes et les groupes multiethniques immigrant depuis bientôt quatre siècles qui constituent le relief des paysages régionaux canadiens. A. Reynaud considère dans une perspective internationale ce pays comme l'un des plus diversifiés sur le plan de la géopolitique.

Depuis la naissance de la Confédération, et même bien avant, la reconnaissance des régions et de leurs particularismes s'est toujours imposée comme le cheval de bataille par excellence des hommes politiques canadiens, tant sur le plan fédéral que provincial.

Récemment, le Premier Ministre du Canada affirmait que la lutte pour restreindre l'ampleur des disparités régionales devait demeurer l'objectif premier et fondamental de toute politique économique canadienne.

Le Québec se retrouve dans ce grand enchevêtrement régional dont l'importance se trouve amplifiée par ses caractéristiques personnelles et distinctes du reste du continent. Au-delà de la composante politique que l'on peut prêter facilement à tout homme public tenant ce langage persiste néanmoins une vérité profondément enracinée dans l'âme des Québécois : par son histoire, sa géographie, ses cultures et son économie, le Québec s'impose aussi comme une mosaïque disparate composée d'entités inégales et vouées à des développements inégaux. La région de Salluit dans le Grand-Nord de notre province n'a aucun point de comparaison sensé avec les régions « sudistes ». Mais préoccupons-nous davantage de ces régions qui s'étendent à moins de 300 kilomètres de la frontière américaine et qui renferment plus de 95 % de la population.

**Idéalement, le développement régional devrait s'identifier au développement national. On collabore avec les proches pour développer un espace qui n'a comme limites que les frontières administratives. Mais les Québécois, comme bien d'autres, ne travaillent que pour l'espace leur appartenant immédiatement. On aime beaucoup quelques cousins éloignés mais on s'occupera d'abord de ses frères proches. Le résultat immédiat est plus stimulant.**

---

Idéalement, le développement régional devrait s'identifier au développement national. On collabore avec les proches pour développer un espace qui n'a comme limites que les frontières administratives. Mais les Québécois, comme bien d'autres, ne travaillent que pour l'espace leur appartenant immédiatement. On aime beaucoup quelques cousins éloignés mais on s'occupera d'abord de ses frères proches. Le résultat immédiat est plus stimulant. L'ouvrage de Luc Bureau, *Entre l'eden et l'utopie*, décrit avec humour quelques exemples purement québécois.

### Les particularités québécoises

Développer une région au Québec revient au même exercice que celui qui se pratique dans le cadre de tout autre développement régional classique. Les deux grandes variables économiques qui définissent le développement régional sont l'emploi et la richesse. Ces deux variables ne sont d'ailleurs pas seulement de nature économique ; un individu privé de son emploi, donc appauvri, risque fort d'avoir d'autres problèmes, psychologiques, sociaux, etc. Sans emploi et sans richesse, une région stagne, se replie, se démobilise et parfois meurt. Les exemples de Schefferville et de Gagnon sont éloquentes à cet égard. Le développement d'une région ne se définit pas que par l'économie, nous venons de le mentionner. Le social occupe également une dimension très respectable.

Dans ce cadre habituel, le Québec joue avec son dynamisme propre, ses particularités géographiques et sociales. Le pays est immense, même dans sa zone sud. Près de 2 000 kilomètres séparent la Basse-Côte-Nord de Windsor sur une petite largeur de 300 kilomètres. Une sorte de « Chili horizontal » qui provoque des ignorances interrégionales et donc, des différences.

Cette disposition géographique a des origines historiques indéniables, mais configure la province en zones socialement quasi indépendantes et économiquement concurrentes. L'Estrie est issue des loyalistes britanniques qui fuyaient la nouvelle Amérique ; l'Abitibi est issue d'une véritable volonté de développement et d'expansion. Mais à l'heure actuelle, quels points communs pourrait-on faire ressortir entre le Témiscamingue et la Gaspésie, ou même entre Trois-Rivières et Trois-Pistoles ou encore la Montérégie ? Dans ce sens, en Europe, les liens

entre Lyon et Marseille ou Mayence et Hambourg sont beaucoup plus sensibles.

La préoccupation régionale est forte par nature. Bien sûr, l'appartenance même au lieu où se réalisent toutes les activités est mobilisatrice et créatrice. Le développement global de la « Nation », de la province, est plus diffus, souvent inexistant. En revanche, la concurrence interrégionale, parfois fortement développée à l'intérieur de zones bien spécifiques (par exemple le Saguenay – Lac-Saint-Jean) peut être positive dans le sens où elle mobilise et favorise des activités novatrices et enrichissantes. Un duel peut être négatif s'il s'isole et se détourne des préoccupations supérieures, mais il peut enrichir en exacerbant les volontés. Le Centre-du-Québec, cette nouvelle région administrative, complète et parfois concurrence à ravir la région de l'Estrie. Les « appartenances » à l'une ou à l'autre sont tellement proches.

**Le bilan est clair, le Québec se développe globalement parce qu'il est animé de particules dynamiques. L'addition de ces particules est certes positive mais donne des résultats inférieurs à ceux que fournirait cette « sur-additivité » générée par l'interdépendance naturelle. Notre gouvernement en est tout à fait conscient et cherche depuis longtemps à contrer ces vagues d'isolationnisme.**

Le bilan est clair, le Québec se développe globalement parce qu'il est animé de particules dynamiques. L'addition de ces particules est certes positive mais donne des résultats inférieurs à ceux que fournirait cette « sur-additivité » générée par l'interdépendance naturelle. Notre gouvernement en est tout à fait conscient et cherche depuis longtemps à contrer ces vagues d'isolationnisme. L'ancien OPDQ (Office de planification et de développement du Québec) le démontre. Déjà dans les années 1960, les ministères intégraient des services régionaux. Depuis une dizaine d'années, les régions font partie intégrante d'un organisme officiellement intégrateur : le ministère des Régions. Cet organisme est tout à fait vital pour les micro-régions. Elles y sont reconnues et considérées au même titre que les grandes. Ces grandes régions en tirent également des avantages d'effet de taille. Mais la dimension

---

intégration est trop souvent négligée parce que mal perçue.

Actuellement, le problème fondamental se formule à ce niveau de perception ainsi qu'à celui du niveau optimal de bien-être. Et surtout, les nouvelles technologies de l'information, des communications et des échanges perturbent ces perceptions.

Pourquoi se donner la peine d'échanger si le niveau de développement est déjà accepté et même écarté de toute problématique ? Il y a quelques années, les mécontents le faisaient savoir et favorisaient les prises de conscience. Une région n'était pas toujours informée, et dans l'ignorance, les besoins sont moins évidents ; ils ne ressortent qu'en cas de crise et de difficultés immédiates ou permanentes. Maintenant, ces mécontents démenagent, et si l'appartenance les incite parfois à demeurer dans leur région, ils peuvent quand même « virtuellement » quitter la région et satisfaire les besoins de communication et d'échange qu'ils éprouvent. Le régionalisme est à la fois victime et profiteur de ce nouveau phénomène « NTIC ». Les régions sont à la fois techniquement rapprochées et humainement éloignées. Les habitants voyagent encore, mais pour le loisir et le tourisme. Le social les tient encore, mais l'économique, bien qu'il ne cesse de grandir, se diffuse en se dispersant dans l'espace géographique et électronique.

**Le régionalisme est à la fois victime et profiteur de ce nouveau phénomène « NTIC ». Les régions sont à la fois techniquement rapprochées et humainement éloignées. Les habitants voyagent encore, mais pour le loisir et le tourisme. Le social les tient encore, mais l'économique, bien qu'il ne cesse de grandir, se diffuse en se dispersant dans l'espace géographique et électronique.**

### **Des évolutions ou des changements radicaux**

La balle est lancée, le lourd passé régional du Québec a bâti une province très particulière, mais le présent bouleverse à toute allure ces acquis déjà jugés immuables.

En effet, la dynamique a radicalement changé. On assiste simultanément à de nouvelles interactions qui évoquent une sorte de dérégionalisation, et à un resserrement de plus en plus marqué de la politique régionale au Québec.

#### *La pulvérisation des anciennes interactions*

Phénomène évident allant depuis plusieurs années en perpétuelle augmentation. Il n'est plus nécessaire d'habiter Montréal pour travailler à Montréal. Il n'est plus nécessaire de travailler à Trois-Rivières pour étudier à Trois-Rivières. Les anciennes interactions ne pouvaient se réaliser que dans un cadre étroit, planifié et rentabilisé au maximum ; les erreurs pouvaient coûter cher. Ces interactions se faisaient sur de courtes distances et dans des espaces réduits. Ces échanges économiques étaient évidents en raison de la fréquence des véhicules utilisés, du poids de la marchandise transportée, des contraintes des saisons et surtout, du respect des appartenances ancrées dans l'esprit des gens.

Depuis quelque temps, ces interactions se diffusent dans des régions de plus en plus éloignées. Chaque territoire échange avec le reste de la province et souvent avec le monde, donc à l'échelle internationale. Une région n'interagit plus qu'avec quelques autres régions privilégiées et tout à fait prévisibles. Le commerce international a littéralement explosé, favorisant du coup des échanges spatialement plus diversifiés. Les raisons sont connues : les camions sont plus gros et plus efficaces, les routes sont en meilleure condition, les séquelles du climat sont amoindries et le sentiment d'appartenance s'est radicalement transformé. Ces facteurs conduisent simultanément les activités d'interaction vers une plus grande efficacité d'ensemble. Ceci a mené tout naturellement au rétrécissement « virtuel » de l'espace économique auquel nous assistons maintenant.

#### *L'exemple évident du système universitaire québécois*

Une dizaine d'institutions forment le réseau principal des universités québécoises. Chacune d'elles demeure reliée géographiquement à sa région, mais elles se disputent des sous-espaces de plus en plus communs, la clientèle étudiante et d'autres activités d'intervention (recherche, implications dans le milieu, etc.).

À titre d'exemple, près de la moitié des étudiants de l'Université du Québec à Trois-Rivières provient des autres régions de la province et des autres régions du monde. Naturellement, la diversification des produits et les spécialités de chacune justifient ces répartitions, mais celles-ci n'auraient pu se réaliser aussi facilement il y a seulement vingt-cinq ans. À partir de ce petit exemple simple et connu, on peut comprendre rapidement toute l'importance de ce phénomène.

**Une dizaine d'institutions forment le réseau principal des universités québécoises. Chacune d'elles demeure reliée géographiquement à sa région, mais elles se disputent des sous-espaces de plus en plus communs, la clientèle étudiante et d'autres activités d'intervention (recherche, implications dans le milieu, etc.).**

## Un nouveau découpage

Le Québec est souvent pris comme exemple de tel ou tel type de découpage régional (régions-programmes, MRC, municipalités, etc.). On vit dans un espace assez grand, ni trop isolé ni trop dépendant. Les contraintes politiques ou légales sont quasi inexistantes. De plus, le peuple est habitué depuis longtemps, historiquement, à s'adapter à des changements importants et rapides.

La fameuse idée « centre – périphérie » renaît de ses cendres depuis quelques années. Elle renaît non plus en mettant de l'avant un espace urbain et industriel parfaitement délimité qui va dominer une périphérie rurale, mais en mettant en évidence les hiérarchies de dominances économiques indépendamment des espaces impliqués.

L'espace n'est donc pas entièrement disparu ; son rôle a diminué mais on assiste surtout à des transformations très significatives. Les grandes villes sont devenues interdépendantes de leurs couronnes immédiates, et les villes moyennes, de leurs larges couronnes plus périphériques.

## Une contradiction apparente

Le développement régional au Québec transite depuis quelque temps d'une rive à l'autre du grand courant des opinions politiques conduisant aux réformes structurelles.

*Une « politique régionale » pourtant claire*

La philosophie régionaliste n'est pas neuve ni au Québec, ni ailleurs dans le monde. Sans remonter trop loin dans le temps, on se souvient encore des exercices, comme ceux du Comité de mesure d'urgence pour la Gaspésie pratiqués dans les années 1950, ou d'expériences plus malheureuses comme celle du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ). À partir du milieu des années 1980, cette volonté de considérer les différences régionales se matérialise concrètement par le rattachement des « affaires » régionales au ministère de Marc-Yvan Côté. En 1992, on assiste à la disparition du vieil OPDQ au profit d'une régionalisation « interministérielle » plus évidente. Depuis quelques années, la province possède son véritable ministère des Régions, dont les préoccupations régionales sont beaucoup plus évidentes que celles de l'OPDQ, qui se contentait de jouer avec les disparités.

Grâce à cette réforme, les CRD (conseils régionaux de développement) et les CLD (centres locaux de développement) déjà en place ont pu bénéficier d'une relance évidente. La politique rurale est également mise de l'avant avec plus d'évidence. Il convient surtout de remarquer la naissance et le développement naturel de pouvoirs locaux utiles et respectés. Les comités de quartiers urbains, les CLD ou les organismes plus temporaires mais encore plus ciblés sont nombreux et présents. Une émergence semble très claire : celle de la volonté des reconnaissances des identités et des appartenances. Une contradiction bien humaine : celle du besoin de différenciation et du besoin de nivellement. L'évolution économique et technologique force des rapprochements et des mariages qui sont de nature à niveler les particularités personnelles et régionales. Ce besoin vital de différenciation est donc exacerbé.

On assiste donc à un renforcement d'une sorte de gouvernement régional et local qui se concrétise de plus en plus. Le gouvernement fédéral joue également dans cet esprit. Les SADC (sociétés d'aide au développe-



ment des collectivités) et d'autres regroupements plus sectoriels vont dans ce sens.

**Les comités de quartiers urbains, les CLD ou les organismes plus temporaires mais encore plus ciblés sont nombreux et présents. Une émergence semble très claire : celle de la volonté des reconnaissances des identités et des appartenances. Une contradiction bien humaine : celle du besoin de différenciation et du besoin de nivellement. L'évolution économique et technologique force des rapprochements et des mariages qui sont de nature à niveler les particularités personnelles et régionales.**

*Mais une intégration marquée*

Conscient et spectateur de ces rapprochements évidents dictés par l'efficacité que génère le progrès technologique, notre gouvernement retrouve son rôle de leader en menant ou en obligeant des mouvements importants d'intégration.

Le plus évident a été lancé en 1999 dans cette grande opération de « démunicipalisation ». Les raisons sont claires mais les oppositions que ce mouvement a fait apparaître sont tout à fait claires également. L'économie et l'efficacité en général sont primordiales bien sûr, à condition que l'identité et les liens fondamentaux d'appartenance soient respectés. La frontière est cependant trop étroite, et des chevauchements inévitables font apparaître parfois de fortes dissensions qui se répercutent jusqu'au niveau des élections. Le slogan « Une île une ville » est remarquable à ce chapitre. Les dernières élections municipales ont été clairement orientées par rapport à cette problématique. L'arrêt subit de cette « démunicipalisation » est probablement un cas typique d'une politique d'accompagnement.

Les regroupements municipaux ne sont pas un mouvement isolé. Les conglomerats d'entreprises se forment rapidement et sont de plus en plus fréquents. Les exemples des télécommunications ou des transports sont révélateurs. On assiste effectivement à un retour vers un centralisme économique. Les premiers com-

munistes auraient parlé de monopolisation grandissante qui engendrera bientôt la fin apocalyptique du capitalisme prévue par Karl Marx.

Un problème de taille pour les philosophes, les économistes et les géographes. Une solution qui devra contourner cette grande contradiction en allant peut-être vers une définition plus dynamique de la région. La région « perçue » qu'Antoine Bailly tirait de sa *Géographie de la perception* répondrait peut-être mieux à cette vaste problématique. Bref, gardons nos limites administratives qui prennent de l'importance au fil du temps (les départements français et les Landkreise allemands en sont des exemples), elles sauront satisfaire nos besoins humains d'appartenance, et n'hésitons pas à élargir la région économique aussi loin que les nouvelles technologies et l'efficacité économique sauront nous conduire. Il ne s'agira peut-être plus de mariage, mais bien de concubinage désiré.

## **Et notre véritable développement régional actuel**

Dans le cadre multidimensionnel que nous venons d'évoquer, le développement de nos régions n'est ni moribond, ni malade. Peut-être un peu essoufflé et parfois résigné. Nos MRC, relativement jeunes avec leurs vingt ans d'existence, sont probablement les entités administratives actuellement les plus réalistes, tant sur le plan du critère de l'appartenance que sur celui de l'efficacité économique.

Les MRC urbaines se portent bien et évoluent dans le même sens que leurs homologues américaines ou européennes. Les MRC rurales s'adaptent relativement bien à chacune de leurs situations particulières. Si elles sont limitrophes des autres provinces, comme celle du Témiscamingue ou celle d'Avignon en Gaspésie, elles tirent alors profit des autres centres canadiens comme New Liskeard en Abitibi ontarienne ou Campbellton dans le nord du Nouveau-Brunswick. Si elles sont intermédiaires comme celles de la nouvelle région 17, le Centre-du-Québec, elles vont exploiter leur situation de nœud (Trois-Rivières – Sherbrooke – Québec – Montréal). Si elles sont excentrées comme celles de Caniapiscau ou de la Vallée de l'Or, elles exploiteront alors au mieux leurs différences, qui les rendent uniques et complémentaires. Bien sûr, quelques-unes devront se résigner à simplement survivre. Le Grand-Nord québécois ou la muni-

cipalité de la Basse-Côte-Nord, collée au Labrador, ne peuvent pas s'attendre à un miracle économique dans l'immédiat.

**Le développement de nos régions n'est ni moribond, ni malade. Peut-être un peu essoufflé et parfois résigné. Nos MRC, relativement jeunes avec leurs vingt ans d'existence, sont probablement les entités administratives actuellement les plus réalistes, tant sur le plan du critère de l'appartenance que sur celui de l'efficacité économique.**

Des études que nous avons récemment menées démontrent qu'il n'y a pas augmentation du développement régional, travail et richesse, dû à une accélération des échanges interrégionaux immédiats. Les échanges entre les MRC ont effectivement globalement augmenté depuis 1992, mais selon des répartitions géographiques peu prévisibles. Les désenclavements successifs de l'ALENA de la CEE, ceux prodigués par l'Organisation mondiale de commerce sont venus favoriser les effets naturels qu'engendraient les nouvelles technologies et les nouvelles mentalités.

**Le vieux débat déconcentration – décentralisation demeure cependant la pierre d'achoppement de bien des régions. Celles-ci acceptent cette idée attirante de régionalisation, de décentralisation, voire d'autonomie, mais réalisent vite que la quantité de compétence réclamée est assez impressionnante. Un glissement imperceptible mais continu vers la déconcentration s'opère alors automatiquement.**

Le vieux débat déconcentration – décentralisation demeure cependant la pierre d'achoppement de bien des régions. Celles-ci acceptent cette idée attirante de régionalisation, de décentralisation, voire d'autonomie, mais réalisent vite que la quantité de compétence réclamée est assez impressionnante. Un glissement imperceptible mais continu vers la déconcentration

s'opère alors automatiquement. Le Québec n'a pas de régions véritablement orphelines. Malheureusement, quelques-unes d'entre elles pourraient mourir économiquement comme la ville de Gagnon est morte dans les années 1970. Fernand Martin semble avoir raison sur ce point : toutes les régions ne sont pas viables.

### **En conclusion : le pouvoir et le territoire**

Les surconnexions et les mélanges obligés qu'entraînent les nouvelles technologies sont incontournables si l'on veut s'inscrire dans un processus de développement régional classique. Ce phénomène est d'autant plus inévitable qu'il est intimement lié au pouvoir. Un pouvoir qui est à l'origine même de l'idée de région. Même une région perçue évoque l'idée de pouvoir. Un regroupement met en valeur, informe et autorise à un contrôle, donc à un pouvoir éventuel.

Un regroupement, une localité, une région ancienne possède une forme de pouvoir que le temps a fait acquérir naturellement. Ces regroupements obligés auxquels nous assistons ces derniers temps permettent de maintenir le pouvoir acquis antérieurement. Ceci n'est jamais évoqué directement ; on parlera davantage d'éléments que nous avons déjà mentionnés tels l'appartenance ou l'efficacité. Cependant, cette notion de pouvoir régional ou local est toujours sous-jacente.

Le besoin de remodeler le paysage régional est là, les régions se pulvérisent, se virtualisent économiquement. Socialement, les notions habituelles de géographie comme celle d'appartenance restent en place mais éprouvent, par voie de conséquence, ce besoin de remodelage.

De ce grand tourbillon où se trouvent confrontés les acquis, la poussée des NTIC, les besoins de s'adapter, émerge un besoin fondamental, non discutable, originel à tous égards : celui de se différencier.

À notre avis, cette différenciation se fonde sur :

- les opportunités, les chances qu'un territoire peut obtenir au hasard des interrelations économiques. Par exemple, le lien que l'on fait depuis quelques années entre Montréal et le

---

développement des NTIC est très représentatif. Dans ce cas, le hasard s'appelle peut-être Softimage ou autre chose, mais il n'était pas prévisible ;

- le comportement psycho-organisationnel qu'une personne un tant soit peu en affaires va développer instinctivement. La différenciation est naturelle, elle permet la relativisation des choses et la mise en valeur de la personne impliquée.

Les événements qui se déroulent actuellement à l'échelle des municipalités, ces nouvelles idées de « territorialisation » sont donc la manifestation d'une opposition entre l'uniformisation tendancielle et le besoin naturel de différenciation.

De nombreux exemples confirment cette réflexion. Le cas de Montréal a déjà été mentionné plus haut. Bien

sûr, il s'agit d'une très grosse région urbaine qui concerne globalement près de la moitié du Québec. Cependant, les sous-régions et les différentes couronnes de l'agglomération vont dans le même sens. L'autre grande région urbaine, celle de Québec, subit un phénomène analogue.

Si l'on sort un peu de la province, on retrouve d'autres exemples urbains comme le cas de Windsor – Détroit, et si l'on se tourne vers les territoires ruraux plus éloignés des grands centres, ce mouvement de développement généré par ce moteur qui fonctionne grâce à l'opposition que l'on vient d'évoquer est également présent. La région du Saguenay – Lac-Saint-Jean en est tout à fait représentative.

En 2001, le régionalisme est toujours présent, important, créateur mais considérablement transformé et adapté aux réalités technologiques et

# VRM

## VILLES RÉGIONS MONDE

**Pour mieux positionner nos agglomérations urbaines  
dans la compétition mondiale.**

**Un réseau dynamique** de chercheurs oeuvrant à la valorisation et au transfert de connaissances sur les problématiques des nouveaux enjeux urbains, de la gestion du secteur local et de l'organisation territoriale.

**En partenariat avec** les municipalités  
les institutions gouvernementales  
et para-gouvernementales  
les regroupements et les organismes municipaux  
les consultants et les entreprises privées

***WWW.vrm.ca***

---

# Sacré-Cœur : un exemple québécois de dynamisme économique

David Tremblay, Jean Perron et Guy Germain  
Société de développement de Sacré-Cœur  
Société d'aménagement de Sacré-Cœur

---

## Introduction

Pendant les périodes où l'économie roule au ralenti, les analystes financiers dressent des constats et s'interrogent sur les raisons pouvant expliquer la disparité économique des différentes régions. Les recettes de succès ne sont pas toujours exportables, mais elles ne manquent tout de même pas de capter l'intérêt et l'imagination d'un public qui a parfois besoin d'entendre parler de succès.

C'est un peu dans cet esprit que nous nous sommes questionnés sur la pertinence d'un dossier portant sur Sacré-Cœur-sur-le-Fjord-du-Saguenay et de décrire les circonstances qui font que souvent, on associe le nom de cette municipalité à un succès régional de développement économique. Pour faire référence au dynamisme de cette communauté, il faut faire état d'actions, de mouvement d'entraînement et d'efficacité. Nous avons puisé dans son histoire les éléments les plus susceptibles d'expliquer le caractère, la volonté et les moyens utilisés par la population de ce coin de pays pour prendre en main collectivement son développement économique. Nous sommes en mesure de constater que Sacré-Cœur est comparable à une gigantesque coopérative où chaque citoyen est actionnaire et garant de son succès.

De plus, il est mentionné de la mise sur pied d'un organisme chargé du soutien local de développement ainsi que de la naissance récente de projets caractérisant à merveille le sens de l'expression « les gens du milieu sont partenaires du développement économique ».

## Localisation et potentiel

Sacré-Cœur est localisée en bordure de la route 172, à 15 kilomètres de Tadoussac. Selon le découpage pro-

pre à chacun des ministères, cette municipalité est tantôt considérée comme saguenéenne, tantôt comme nord-côtière. La formation de ce territoire est intimement liée à la proximité du Saguenay. Lors du dernier retrait des glaciers, le Saguenay a été englobé par une mer glaciaire<sup>1</sup> dont les eaux ont envahi une partie des terres. En se retirant, cette mer a laissé de riches dépôts marins sous forme de plaines cultivables. Grâce à cela, Sacré-Cœur bénéficie aujourd'hui d'un des meilleurs potentiels de culture de la Côte-Nord, faisant vivre un bon nombre de familles d'agriculteurs de leur production laitière et bovine<sup>2</sup>. Sur le plan écologique, ce territoire<sup>3</sup> bénéficie d'un fort potentiel pour une production forestière diversifiée. Le territoire est constitué de basses terres entrecoupées de régions montagneuses et de lacs. On y retrouve également une faune et une flore variées et abondantes.

## Un peu d'histoire

À l'époque qui a précédé la colonisation, le territoire de Sacré-Cœur appartenait par bail à la Compagnie de la baie d'Hudson. De 1840 à 1859, cette dernière a vu se réduire graduellement le territoire qui lui était réservé au profit de colons et d'entrepreneurs œuvrant dans le domaine forestier. En 1859, la Compagnie de la baie d'Hudson ferme son poste de traite à Tadoussac, laissant ainsi le champ libre à l'exploitation de ces nouvelles ressources. La même année, Price obtient les droits de pêche et de chasse sur la Ste-Marguerite. La « première » industrie débute avec la pêche au saumon.

La base économique de Sacré-Cœur repose depuis ses débuts sur les domaines de la chasse, de la pêche, de l'exploitation forestière et de l'agriculture. En fait, l'aventure débute avec l'exploration de la baie Ste-Marguerite, par une expédition sur le territoire de la

---

Malbaie vers 1826, Charlevoix étant en disette de terres cultivables<sup>4</sup>. En 1842, un certain Louis «Louison» Gravel s'installe au pied de l'endroit avec quelques familles pour cultiver la terre<sup>5</sup>. Au cours de la même décennie, William Price obtient un site pour y construire un moulin. Ce n'est que vers 1860, du fait du manque de territoires disponibles, que la colonisation migre vers le site actuel de la municipalité. Le développement de Sacré-Cœur, surnommé « le plateau », se fait parallèlement à celui de la Corporation municipale de Ste-Marguerite (1915), mais l'essor de ce territoire est freiné par l'isolement ressenti par les colons qui dépendent du Saguenay pour communiquer avec l'extérieur. L'ouverture de chantiers de la compagnie Price sur la rivière Ste-Marguerite, vers 1885, fut le point de départ du développement économique de Sacré-Cœur. Quelques années plus tard, Price détenait la majorité des exploitations forestières de la région.

En ce début de XX<sup>e</sup> siècle, Sacré-Cœur s'efforce tant bien que mal de se développer et de s'assurer une certaine stabilité sociale et économique. En 1908, un moulin à scie surnommé « Bay Mill » est installé à Baie-Ste-Marguerite. En 1909 débute la construction de l'église que nous connaissons aujourd'hui. Elle est bâtie de pierres taillées provenant d'une montagne située à l'est du village. Un investissement de 24 900 \$ de la part des contribuables ; une somme et une mobilisation extraordinaires pour l'époque.

Un grand incendie dans la région vers 1914 ainsi que la fermeture du moulin à scie à Baie-Ste-Marguerite en 1920 poussent un grand nombre de familles à déménager vers le village actuel de Sacré-Cœur. Plusieurs maisons que l'on retrouve sur le site de l'Anse-de-Roche sont des anciennes demeures de l'emplacement du village de la Baie-Ste-Marguerite qui ont été transportées par voie maritime.

La crise des années 1930 et la Seconde Guerre font mal à l'économie locale. Le secteur agricole est au ralenti, mais la production permet à tout le moins de subvenir aux besoins des familles. Le secteur forestier voit bon nombre de ses chantiers s'interrompre, mettant au chômage un nombre considérable de travailleurs. Mieux positionnés pour faire face à la situation, les agriculteurs se tournent en 1930 vers un mouvement coopératif en fondant la Société coopérative agricole de Sacré-Cœur. Ce mouvement permet

d'élargir le marché des cultivateurs et ainsi, de mettre la population en contact avec le monde extérieur.

La crise économique a pour effet de favoriser l'échange chez les citoyens et de faire se déployer des ressources à l'interne. Par exemple, les cultivateurs de l'époque s'échangeaient le matériel ainsi que le bétail. Monsieur Paul-Étienne Deschênes, actuel maire de la municipalité, décrit la situation de l'époque de la manière suivante : « Dans ce temps-là, les gens étaient très pauvres et avaient très peu de ressources. Par contre, nos parents s'entraidaient continuellement, davantage qu'aujourd'hui et sans nécessairement demander quelque chose en retour. Nous faisons les corvées d'extinction des incendies de maisons ou de bâtiments de ferme. Le sciage du bois se faisait par groupe de quatre à cinq personnes et au besoin, nous donnions des animaux à ceux qui avaient connu des pertes. De plus, les familles et les maladies étant nombreuses dû à l'éloignement des grands centres, les naissances se faisaient dans des maisons privées à l'aide d'une sage-femme. » Afin de s'entraider pour se sortir du marasme et d'exporter ses surplus de production agricole, la population demanda un service maritime faisant la navette entre Tadoussac, Baie-Sainte-Catherine, Petit-Saguenay, Anse-Saint-Jean et Anse-Saint-Étienne.

Avec la montée du Mouvement coopératif Desjardins, la Caisse populaire de Sacré-Coeur fut fondée afin de permettre à la population et aux entreprises de bénéficier de cet axe de développement en 1933. La Seconde Guerre mondiale n'apporta pas l'abondance et le travail espérés sur « le plateau ». Une fois de plus, la petite municipalité est aux prises avec un taux de chômage élevé et doit compter sur une agriculture de subsistance. De plus, les routes sont en mauvais état et l'économie demeure peu diversifiée. Un scénario similaire se poursuivra dans les années 1950, mais Sacré-Cœur réussira à se distinguer des autres municipalités de la région par la qualité de sa production bovine et laitière.

La révolution tranquille des années 1960 apporte un vent de fraîcheur aux années sombres qu'a connues la population de Sacré-Cœur pendant près de trois décennies. Le gouvernement octroyait plus de subventions à divers projets de développement locaux. À titre d'exemple, le secteur des loisirs connut une évolution sans précédent (piscine municipale, courts de tennis, terrain de pique-nique). De plus, l'économie se mit à

---

se diversifier progressivement (coopérative funéraire, bureau de poste, caserne d'incendie, entreprises privées, etc.). Le couronnement de plus de trente années d'efforts et de pressions de la part de la population eut enfin lieu en 1966, avec les travaux de construction de la route 172 reliant la municipalité à Chicoutimi.

En 1967, la population locale exerce des pressions pour obtenir la construction d'une cartonnerie qui finalement sera attribuée à Cabano en 1971. Les gens sont déçus, mais forts de cette expérience de mobilisation, ils forment un comité de promotion industrielle afin de trouver une solution de rechange. C'est ainsi qu'en 1973, les efforts de la population sont récompensés et Samoco inc. voit le jour, dont les opérations ne débutèrent qu'en 1975. À la même époque, la municipalité a réussi tant bien que mal à se doter d'un système d'épuration des eaux, un des premiers du genre au Québec. Après avoir dû faire face à des difficultés financières en 1977, Rexfor, une société d'État, prend la relève des opérations de Samoco. En 1980, la Société rencontre à son tour des problèmes financiers, et le complexe trouve preneur un an plus tard en des gens d'affaires de l'Ontario. La « nouvelle » usine prit le nom de Produits forestiers Saguenay. Moins d'un an plus tard, une crise financière accula le complexe à la fermeture et ce, pour la troisième fois en moins de dix ans. Devant tout ce jeu de va-et-vient, la population est en colère et manifeste, notamment en bloquant l'accès à la route 138.

## Développement économique

Le prolongement de la situation et le désir profond de la population locale de prendre elle-même son destin en main mena à la mise sur pied d'une nouvelle société à but non lucratif, fondée en 1983 par un comité de relance et *ad hoc* d'ex-travailleurs, d'hommes d'affaires et de décideurs publics. On la nomme la Société d'exploitation de Sacré-Cœur, et on lui donne pour mission de redonner du travail aux employés de l'usine désormais fermée. En peu de temps, quelque 182 emplois directs sont ainsi créés. En constatant le prolongement de l'arrêt de l'usine, la Société d'exploitation reçoit un nouveau mandat, celui d'acquiescer et de relancer les opérations de la scierie. À l'été 1985, le complexe est remis en opération sous le nom de Boisaco. Celui-ci emploiera bientôt plus de 600 personnes en forêt, en usine et au centre administratif<sup>6</sup>.

Afin d'atteindre les objectifs souhaités, la population s'y prend par une méthode originale et innovatrice. Le rachat des actifs des anciens propriétaires prend double forme. Premièrement, tous les profits d'opération de la Société d'exploitation sont réinvestis dans le rachat de Produits Saguenay. Deuxièmement, la Société d'exploitation propose que le capital action provienne à parts égales de trois sources du milieu : Investra, Cofor et Unisaco.

Le premier actionnaire, Investra, est une Société de placement en entreprises québécoises (SPEQ), la première du genre au Québec. Il est à noter que la loi sur les SPEQ a été votée par le gouvernement provincial pour permettre la création d'Investra. Chacune des parts disponibles pouvait être achetée à raison de 300 \$ l'unité<sup>7</sup>. Cette somme de 300 000 \$ amassée au sein de la population constituait une preuve supplémentaire de la volonté du milieu de voir réussir l'opération.

Le deuxième actionnaire, Unisaco, est une coopérative qui regroupe les travailleurs de l'usine de transformation. Dans ce contexte, les salariés de Sacré-Cœur ont innové en créant la première coopérative actionnaire du Québec. Le capital action de ce groupe provenait d'un prêt de 200 000 \$ dont le remboursement était assuré par des mises de fonds ou des garanties obtenues à raison de 3 000 \$ par travailleur.

Enfin, le troisième actionnaire, Cofor, est une coopérative de travailleurs ayant une structure de financement semblable à Unisaco, mais regroupant les employés directement liés aux opérations en forêt.

La population locale et les travailleurs deviennent donc entièrement propriétaires de Boisaco, dont le redémarrage bénéficie cette fois de la faveur des marchés financiers. D'importantes retombées économiques sont ainsi générées au sein de la petite communauté de Sacré-Cœur.

## Sacré-Cœur se diversifie

Malgré ce qui semble être un succès assuré, la population de Sacré-Cœur continue, après 1985, à faire preuve d'un dynamisme exemplaire. Au début des années 1990, décidée à diversifier son économie locale pour amoindrir les risques reliés à une mono-industrie, la population décide de développer, en collaboration avec la Société d'exploitation de Sacré-Cœur, le

domaine touristique. Sans attendre des entreprises ou organismes disposés à venir développer le créneau touristique, la Société d'exploitation décide de démarrer une entreprise de taille moyenne qui s'affaira à développer l'offre touristique à Sacré-Cœur. Pendant quatre ans, Aventure Plein Air offre des activités telles que la randonnée pédestre, le canot, l'observation de l'ours noir, l'hébergement, des nuitées en igloo, le ski ainsi que le kayak de mer. Bien qu'elle ait cessé ses activités de tourisme, la Société d'exploitation a cédé ses activités de plein air à des entreprises qui sont maintenant devenues renommées à travers la province et pour certaines d'entre elles, à travers le monde.

**Au début des années 1990, décidée à diversifier son économie locale pour amoindrir les risques reliés à une mono-industrie, la population de Sacré-Cœur décide de développer, en collaboration avec la Société d'exploitation de Sacré-Cœur, le domaine touristique. Sans attendre des entreprises ou organismes disposés à venir développer le créneau touristique, la Société d'exploitation décide de démarrer une entreprise de taille moyenne qui s'affaira à développer l'offre touristique à Sacré-Cœur.**

Parallèlement, la Société d'exploitation, avec l'appui de la population de Sacré-Cœur, a décidé de développer, en collaboration avec le Parc du Saguenay, un imposant réseau de sentiers de randonnée pédestre, ski de fond et raquette. Ces voies, en plus des sentiers pour motoneiges en provenance de la Côte-Nord et des monts Valin, contribuent à faire de Sacré-Cœur une destination de plein air et d'aventure de plus en plus courue. Chaque année, plusieurs milliers de personnes passent sur ce territoire pour pratiquer le kayak de mer, des sports de plein air, faire de la randonnée, etc.

Cette dynamique de développement rejoint les attentes du milieu, qui décide d'en faire un mécanisme permanent. En 1998, la Société d'exploitation change sa raison sociale pour Société de développement de Sacré-Cœur inc. Grâce à la participation de bailleurs de fonds (Boisaco, municipalité de Sacré-Cœur, Caisse

populaire, Cofor, Unisaco et Investra), lui sera désormais reconnue la vocation de diversifier l'économie locale par l'initiation de nouveaux projets de développement.

En février 1999, Monsieur Guy Deschênes, président et chef de la direction de Boisaco, annonce la création d'une nouvelle usine. Sacopan produira des panneaux de haute densité avec une technologie de pointe unique au Canada. Pour rencontrer le coût des investissements, qui est de 65 millions de dollars, une nouvelle SPEQ, nommée Intrafor, est créée. Cette dernière se joint aux autres partenaires que sont Rexfor, Boisaco, Unisaco et Investra pour faire de Sacopan une usine ultra-moderne produisant un des meilleurs panneaux haute densité à l'échelle mondiale. Cette nouvelle usine compte une centaine d'employés dont plusieurs proviennent de l'extérieur de la localité. Malgré ce fait, la majorité des actions sont détenues par la population et les travailleurs locaux, ce qui contribue une fois de plus à l'essor économique de Sacré-Cœur.

**En 1998, la Société d'exploitation change sa raison sociale pour Société de développement de Sacré-Cœur inc. Grâce à la participation de bailleurs de fonds (Boisaco, municipalité de Sacré-Cœur, Caisse populaire, Cofor, Unisaco et Investra), lui sera désormais reconnue la vocation de diversifier l'économie locale par l'initiation de nouveaux projets de développement.**

En novembre 2000, soit quelques mois plus tard, Madame Lise Boulianne, présidente de la Société de développement de Sacré-Cœur, annonce la construction d'un centre de la petite enfance pour pallier le manque de services de garde dans le secteur de Sacré-Cœur. Ce projet, qui permettra l'embauche de treize personnes à temps complet, a été gagné de chaude lutte avec les autorités gouvernementales, qui visiblement n'en faisaient pas une priorité. Madame Nicole Léger, Ministre à la Famille et à l'Enfance, donnera finalement, le 30 novembre, son aval à la construction de ce centre de 49 places.

Peu avant l'annonce de la mise en place du centre de la petite enfance, un autre projet avait retenu l'atten-



tion de la Société de développement, celui de la mise en place d'un nouveau projet, nommé Forêt Habitée.

## **Forêt Habitée de Sacré-Coeur**

Par définition, « la *Forêt Habitée* est un mouvement social d'occupation et d'usage du territoire forestier de manière à en assurer la pérennité en tant qu'écosystème, et la viabilité comme milieu humain. Ce type de projet prend en compte à la fois l'approche forestière en tant qu'écosystème à préserver et l'approche du développement territorial en tant que mouvement identitaire d'intégration sociale<sup>8</sup>. » L'objectif de ce projet sous-entend le maintien ou le rétablissement de l'équilibre écologique tout en proposant des moyens pour assurer l'écoviabilité des ressources pour le bénéfice des générations présentes et futures. Les zones jugées prioritaires par les groupes d'intérêt feront l'objet d'une attention particulière en vue des futurs aménagements ou interventions diverses. Un brillant exemple d'auto-gestion et du dynamisme des gens de Sacré-Coeur.

**La *Forêt Habitée* est un mouvement social d'occupation et d'usage du territoire forestier de manière à en assurer la pérennité en tant qu'écosystème, et la viabilité comme milieu humain. Ce type de projet prend en compte à la fois l'approche forestière en tant qu'écosystème à préserver et l'approche du développement territorial en tant que mouvement identitaire d'intégration sociale. L'objectif de ce projet sous-entend le maintien ou le rétablissement de l'équilibre écologique tout en proposant des moyens pour assurer l'écoviabilité des ressources pour le bénéfice des générations présentes et futures.**

Le projet de Forêt Habitée a officiellement démarré le printemps dernier avec la création de la Société d'aménagement et l'octroi d'une subvention pour la réalisation d'un plan d'aménagement multiressource. Une des particularités d'un tel projet est la recherche d'auto-financement. À cet effet, la première tranche de

revenu est disponible grâce à des travaux sylvicoles. Il est également à noter qu'au cours du projet, il est fort possible que des travaux d'aménagement puissent remplacer les travaux forestiers dans la Forêt Habitée. Les démarches effectuées depuis le printemps dernier font partie des étapes classiques qui caractérisent les projets ayant ce genre de visée (définition des missions, enjeux, problématiques, stratégies, critères indicateurs, modalités d'intervention, etc.). Ce qui pourrait être qualifié de remarquable, c'est le mécanisme qui a permis d'introduire ce plan dans la liste de ceux à être mis de l'avant dans la communauté. À cet effet, de 1996 à 1999, des démarches de même nature avaient été initiées pour ensuite être mises de côté, dans l'attente de circonstances plus favorables. La présentation du présent projet a bénéficié, d'un côté, du contexte de la refonte de la Loi sur les forêts, du remous causé par la présentation du film *L'erreur Boréale* de Richard Desjardins, du soutien financier de l'industriel local Boisaco, de la crainte suscitée par l'annonce de l'implantation prochaine d'un nouvel industriel forestier majeur dans une localité voisine et enfin, des signes précurseurs d'un milieu affecté par la dégradation de son écosystème de sapinière à bouleau jaune (épidémies, récoltes, feux, etc.).

**Le projet de Forêt Habitée a officiellement démarré le printemps dernier avec la création de la Société d'aménagement et l'octroi d'une subvention pour la réalisation d'un plan d'aménagement multiressource. Une des particularités d'un tel projet est la recherche d'auto-financement.**

La municipalité cherche, par la mise en place d'un plan d'aménagement multiressource, à concilier les besoins des différents groupes d'intérêts oeuvrant sur son territoire (ex. : municipalité, MRC, ZEC, pourvoies, bénéficiaires, producteurs agricoles, clubs, associations et autres entreprises privées). Ce regroupement d'organisations représentant le territoire est appelé à former une table de concertation appelée COGIR ou Comité de gestion intégrée des ressources. Celui de Sacré-Coeur a été formé officiellement en même temps que se sont déroulées les étapes propres au démarrage de Forêt Habitée. Par ailleurs, un des premiers défis associés à ce genre de projet est lié au fait qu'il est difficile, sur une table de concertation, de

maintenir un bon niveau de solidarité et de dynamisme entre les participants. Ces groupes ont des perceptions différentes et font un usage souvent différent des ressources du territoire tandis que la Forêt Habitée est développée selon des visées communautaires et ce, à long terme.

**La municipalité cherche, par la mise en place d'un plan d'aménagement multiressource, à concilier les besoins des différents groupes d'intérêts oeuvrant sur son territoire. Ce regroupement d'organisations représentant le territoire est appelé à former une table de concertation appelée COGIR ou Comité de gestion intégrée des ressources. Celui de Sacré-Cœur a été formé officiellement en même temps que se sont déroulées les étapes propres au démarrage de Forêt Habitée.**

Jusqu'à présent, le projet a permis l'embauche de dix-sept personnes, dont douze travailleurs sylvicoles. D'autres emplois seront sans doute créés dans la région au cours des prochains mois, selon le débit des travaux liés à la Forêt Habitée et la diversification des projets. Conjointement, la Société de développement et la Société d'aménagement ont su s'entourer de personnes-ressources compétentes par l'entremise des cégeps, universités et autres organismes gouvernementaux afin d'enrichir leurs démarches.

**En soutenant la mise en place du projet de Forêt Habitée, la Société de développement prend une initiative contribuant, comme beaucoup d'autres organisations au Québec, à une utilisation plus harmonieuse des ressources avec les besoins de sa population, la richesse et la diversité de son territoire.**

Comme c'est présentement le cas à Sacré-Cœur, en l'absence de lots intramunicipaux et dans un contexte de forêt dégradée, il peut être difficile de tenter d'har-

moniser des activités, d'établir les priorités ou de négocier des taux permettant de rentabiliser, à long terme, les activités d'aménagement. Le projet n'étant qu'en phase initiale, il est capital qu'il puisse faire ses preuves et gagner la confiance et le soutien des gens du milieu.

En soutenant la mise en place du projet de Forêt Habitée, la Société de développement prend une initiative contribuant, comme beaucoup d'autres organisations au Québec, à une utilisation plus harmonieuse des ressources avec les besoins de sa population, la richesse et la diversité de son territoire.

## Conclusion

Tel que mentionné dans la première partie, le dynamisme de Sacré-Cœur ne date pas d'hier. L'histoire de Sacré-Cœur est marquée par des luttes qui ont été menées par la population pour obtenir des services et assurer sa survie. Elles ont entre autres mené à l'obtention d'un bureau de poste, d'une banque, d'un service d'aqueduc, d'épuration, d'une usine, etc. Pour avoir une meilleure idée de la recette qui a apporté cette prospérité et cette évolution, nous avons interrogé quelques dirigeants locaux. Après ces consultations, nous en sommes venus à la conclusion simple qu'il n'y a pas de recette miracle.

L'histoire récente du développement de Sacré-Cœur semble être la résultante d'un heureux mélange de méthodes entrepreneuriales dynamiques et efficaces. La solidarité des gens du milieu, l'esprit d'entrepreneurship et la débrouillardise de la population (nombreux comités, clubs, entreprises privées, associations, etc.), qui font de Sacré-Cœur ce qu'elle est, nous apparaissent être des facteurs importants de son développement.

Il existe certainement au Québec quantité d'exemples d'organisations locales dont le dynamisme n'a rien à envier à celui de Sacré-Cœur mais qui, contrairement à cette dernière, n'ont pas été en mesure de profiter de circonstances aussi favorables. Que réserve le futur à la petite municipalité à la frontière de deux régions ? Espérons que ce dynamisme qui l'a fait grandir se perpétuera et qu'elle saura faire face aux nombreux défis à venir comme elle a déjà, grâce à sa ténacité, surmonter les obstacles du passé. ■

---

## Notes et références

- 1 BONENFANT, Robert (1991). *Delta de la rivière Ste-Marguerite (géomorphologie et histoire quaternaire)*, ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, 73 p.
- 2 GIRARD, Camil et Normand PERRON (1989). *Histoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean*, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 189.
- 3 JURDANT, Michel et J.-L. BELAIR (1972). *Carte écologique du Saguenay – Lac-Saint-Jean (note explicative)*, vol. 1, 2 et 3, Centre de recherche forestière des Laurentides, 160 p. et annexes.
- 4 PERRON, Dominique (1978). *Historique de Sacré-Cœur Saguenay (1840-1978)*, municipalité de Sacré-Cœur, 238 p.
- 5 TREMBLAY, Françoise (1995). *Histoire de Sacré-Cœur (1840 à nos jours) et toponymie*, plan de cours, Sacré-Cœur, 36 p.
- 6 LECLERC, Yvon (1992). *Un Québec solidaire*, Conseil des affaires sociales du Québec, p. 32-36.
- 7 GAUTHIER, Denis. « Sacré-Cœur : l'ère de la prospérité », *Le Soleil*, 3 avril 1999, p. B10.
- 8 MERCIER, Marc (1997). *La notion de Forêt-Habitée au Québec et l'évaluation des impacts environnementaux*, synthèse documentaire, Université du Québec à Chicoutimi, décembre, p. 46.

# Maintenant à votre écran!



Un portail au service de tous les réseaux d'action  
du mouvement entrepreneurial!

www.entrepreneurship.qc.ca



RECHERCHE

DEVENEZ MEMBRE...

ACCUEIL

ENTREPRENEURS  
ÉTUDIANTS

NOUVEAUX  
ENTREPRENEURS

CHEFS D'ENTREPRISE  
ET GESTIONNAIRES

INTERVENANTS  
ÉCONOMIQUES

ENTREPRENEURS  
COLLECTIFS

TRAVAILLEURS  
AUTONOMES

Actualités Multi-réseaux - Signet entrepreneurial

**Boutique** Bibliothèque  
de l'entrepreneur



- ▶ [Liste de nos produits](#)
- ▶ [Nos meilleurs vendeurs](#)

Produits

Catégories

Sous-catégories

RECHERCHEZ

- ▶ Écrivez-nous
- ▶ Coordonnées
- ▶ Plan du site
- ▶ Médias
- ▶ Chat
- ▶ Forum

## Notre mission

Faciliter, partout au Québec et ailleurs dans la francophonie l'accès aux contenus d'information, aux outils de formation, de sensibilisation, et aux ressources d'aide les plus utiles en matières de prédémarrage, de démarrage et de saine gestion d'entreprise.

## Boutique de l'entrepreneur

Tous les produits de la Collection  
Entreprendre sont maintenant en ligne!

 **COLLECTION  
ENTREPRENDRE**



 **FONDATION DE  
l'entrepreneurship**

 **M** Générations  
en action  
MENTORAT  
2002 Inscrivez-vous!

- ▶ Service de parrainage
- ▶ Conférences sur les grandes tendances en gestion
- ▶ Forums d'automne
- ▶ Rendez-vous du printemps
- ▶ Séminaires de l'institut
- ▶ Conférences avec auteurs

www.entrepreneurship.qc.ca

 **FONDATION DE  
l'entrepreneurship**

Subventionné par le Fonds  
de l'autoroute de l'information

**Québec**  
Ministère de la Culture  
et des Communications

**Industrie  
et Commerce**  
**Québec**

---

# La politique territoriale

Marc-Urbain Proulx  
Universit du Qu bec Chicoutimi

---

## Introduction

La politique gouvernementale à l'égard des régions, des villes, de la ruralité, des métropoles, des municipalités et des localités nous concerne tous directement. Par l'entremise de la réforme des agglomérations urbaines, le Québec vit actuellement l'un des moments historiques les plus intenses de sa politique territoriale, qui inclut aussi un important programme pour les régions-ressources, des incitatifs pour les cités et technopoles (agroalimentaire, multimédia, optique, aluminium...) ainsi que des mesures appliquées à la ruralité, à la forêt, aux transports, etc. Au contraire de la politique à l'égard de la santé, de la culture ou d'autres secteurs, la politique territoriale s'avère fondamentalement horizontale, multisectorielle. Elle touche à la fois les mines, l'hydroélectricité, l'éducation, l'agriculture, les diverses industries, etc. Elle interpelle donc plusieurs ministères. Elle s'inscrit dans une logique tout à fait particulière s'appliquant à des situations spécifiques, fort diverses sur l'espace québécois, même si les 616 000 km<sup>2</sup> habités sont relativement homogènes. Rien ne ressemble moins à une ville qu'une autre ville. Rien ne ressemble moins à une MRC qu'une autre MRC. Rien ne ressemble moins à une région qu'une autre région. Rien ne ressemble moins à une agglomération qu'une autre agglomération. Ce qui nécessite des interventions publiques flexibles et modulées à l'égard des territoires qu'il faut soit aménager, gérer, reconvertir, décongestionner, diversifier, revitaliser, développer ou tout cela à la fois, dans un esprit de durabilité, évidemment.

Nous avançons dans ce texte que la consolidation supralocale recherchée par la politique territoriale du Québec doit actuellement progresser sur chaque territoire en s'appuyant sur une procédure appropriée de planification globale qui sera capable d'impliquer non

seulement les toutes récentes structures municipales et leurs nouveaux élus mais aussi tous les partenaires territoriaux du domaine public non municipal, du vaste domaine communautaire (société civile organisée) et les acteurs de l'ensemble des champs d'activité du secteur privé. Du coup, le processus collectif d'apprentissage à l'innovation et au développement en sera stimulé sur les divers territoires.

## Retrait partiel de la politique keynésienne

D'inspiration keynésienne, la politique territoriale fut, dans ses décennies de gloire, soit de 1945 à 1985, généralement de nature macro-économique. Justifiée notamment par la loi des avantages comparés, le modèle du développement par étapes et la théorie de la localisation industrielle, elle fut très concernée par des investissements publics massifs dans la construction d'infrastructures de transport et d'équipements publics afin d'assurer la rentabilité des implantations industrielles sur des territoires peu ou aucunement exploités mais à fort potentiel. On visait le démarrage économique de ces lieux en misant sur le principe des « industries industrialisantes », celles-ci étant situées au Québec en amont des filières de production. On visait aussi l'allègement des différences interterritoriales en matière d'emplois, de revenus, de consommation, de services publics, etc.

L'aménagement des territoires fut alors la grande stratégie d'occupation et de développement du Québec central et périphérique. Dans la pure tradition macro-économique, on a aussi alloué généreusement des droits d'exploitation de bassins de ressources naturelles alors que les allègements fiscaux devinrent la norme à l'égard des entreprises. On a largement distribué des subventions et des incitatifs à l'investisse-

ment dans les équipements industriels. Aussi, l'État s'est approprié certains moyens de production, notamment dans les secteurs de l'hydroélectricité et de l'amiante. En outre, nos gouvernements successifs ont modulé les règles d'attribution des allocations au chômage afin d'avantager les travailleurs de certains lieux spécifiques, confrontés au travail saisonnier. Ces dernières mesures s'ajoutaient à plusieurs mesures sociales universelles qui, indirectement, stimulaient la demande et favorisaient ainsi les activités économiques dans les zones désignées en fonction de leurs difficultés économiques.

**De 1945 à 1985, années pendant lesquelles la politique territoriale était d'inspiration keynésienne, on visait le démarrage économique des territoires peu ou aucunement exploités mais à fort potentiel en misant sur le principe des « industries industrialisantes », celles-ci étant situées au Québec en amont des filières de production. On visait aussi l'allègement des différences interterritoriales en matière d'emplois, de revenus, de consommation, etc.**

Cette politique keynésienne fut confrontée sur deux fronts à la fin des années 1970, notamment au Québec et au Canada. On constata d'abord qu'elle n'atteignait pas totalement ses objectifs économiques par l'entremise de ses interventions de haut en bas, aussi nommées « top down ». Plusieurs territoires économiquement démarrés ici et là demeuraient en effet fortement dépendants des interventions externes pour se maintenir en croissance alors qu'ailleurs, les disparités économiques et sociales demeuraient importantes à travers les territoires. On a aussi constaté que les pôles de croissance dispersés sur l'espace québécois ne diffusaient pas autant que prévu, tout en drainant néanmoins les ressources de la périphérie. Même plus, certains de ces pôles au Québec périlcliaient ou stagnaient malgré des efforts importants de relance économique par l'entremise d'investissements publics et de mesures gouvernementales visant à attirer les activités privées. Aussi, la planification régionale effectuée périodiquement depuis l'exercice initiateur du BAEQ (Bureau d'aménagement de l'est du

Québec) n'a à l'évidence pas généré les instruments territoriaux nécessaires pour faire murer les économies régionales par la diversification. Bref, l'efficacité de la politique territoriale fut questionnée, par comparaison entre les moyens consentis et les résultats obtenus.

Elle le fut par ailleurs à une époque de questionnement profond du rôle de l'État, à la faveur d'un vaste mouvement sociopolitique s'appuyant sur la doctrine néolibérale. La conjoncture fut favorable à l'écho de cette doctrine pendant la décennie 1980 par l'entremise de trois tendances de fond : l'accélération de la globalisation des échanges sous l'influence des nouvelles technologies de communication, la crise des finances publiques dans plusieurs pays à tendance social-démocrate et le démantèlement de plusieurs régimes socialistes en Europe de l'Est.

### **Les limites du néolibéralisme**

Dans un tel contexte, la plupart des pays occidentaux ont en l'occurrence tenté d'améliorer leur productivité intérieure par un nouvel ordre macro-économique national moins empreint d'interventionnisme. La privatisation d'entreprises publiques, la déréglementation des activités économiques, la réduction de certains coûts sociaux, l'allègement des tracasseries bureaucratiques et l'amélioration de la performance des infrastructures, des équipements et des services publics furent claironnés vivement avant d'être inscrits à l'agenda politique. La mondialisation fut alors un excellent bouc émissaire de ce retrait partiel de l'État dans son rôle de régulation socio-économique. Il y eut certes en conséquence quelques progrès perceptibles dans les unités de production. Mais la plupart des spécialistes<sup>1</sup> constatent que les rendements d'une telle politique publique furent rapidement neutres ou décroissants en matière de productivité. En outre, les coûts associés à ces gains limités sont vite apparus importants, notamment sous l'angle des effets sociaux et environnementaux bien sûr, mais aussi sur les plans économique et politique.

En réalité, le néolibéralisme, qui était hier encore enchanteur, est désormais confronté à ses limites. D'autant plus que l'échelle mondiale à laquelle on se réfère pour se soustraire des politiques nationales n'offre que très peu de prises réelles pour influencer les conditions de la productivité. Bien sûr que l'on peut

améliorer la mobilité des facteurs (capital et travail) à cette échelle. Bien sûr que certaines règles mondiales positives sont devenues opérationnelles, notamment la protection de la propriété intellectuelle. Mais force est de constater que l'échelle mondiale alimente peu pour le moment la régulation socio-économique pourtant nécessaire pour faire face aux fluctuations conjoncturelles et aux bouleversements structurels. Ce qui explique en grande partie le mouvement actuel marqué vers un retour à la responsabilisation de l'État dans ses interventions publiques. Et dans cette nouvelle volonté de régulation étatique, les échelles territoriales (locale, urbaine, agglomération, régionale) offrent plusieurs vertus. Elles permettent notamment à l'État de renforcer son rôle national par la régulation territoriale<sup>2</sup> tout en demeurant conforme aux conditions imposées par les ententes internationales de libre-échange.

**Force est de constater que l'échelle mondiale alimente peu pour le moment la régulation socio-économique pourtant nécessaire pour faire face aux fluctuations conjoncturelles et aux bouleversements structurels. Ce qui explique en grande partie le mouvement actuel marqué vers un retour à la responsabilisation de l'État dans ses interventions publiques.**

### **Le virage micro-économique**

Selon un regard international très actuel, la politique territoriale s'avère bien vivace malgré les coupures budgétaires drastiques dans certains pays tels que l'Australie, le Canada et la Russie, ou la perte de popularité d'autres pays tels que les États-Unis, l'Argentine et l'Algérie. Elle reprend même du gallon dans plusieurs pays, notamment dans de nombreux États africains et asiatiques qui vivent désormais à l'heure de la décentralisation. Il existe en outre des politiques territoriales vigoureuses au Japon en désir de déconcentration des grands centres, en Norvège afin d'occuper l'espace national, au Brésil pour exploiter les bassins périphériques de ressources, en Irlande selon une finalité d'équité spatiale, et dans bien d'autres pays comme l'Indonésie, le Mexique, le Vietnam. Même la Chine investit massivement dans sa politique

territoriale afin de diffuser vers l'intérieur la forte croissance de ses dragons côtiers tels que Beijing, Tanjin, Shanghai, Hong-Kong et Canton. Il est pertinent de noter finalement que la Communauté européenne consacre plus du tiers de son budget à cette politique, ce qui nécessite la dotation d'une vision et d'une stratégie territoriales par les pays membres, réceptacles des subsides.

L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) possède d'ailleurs tout un programme de recherche à cet effet de stratégie territoriale et fournit des idées en quantité et en qualité pour définir les instruments d'intervention. L'approche n'est pas exclusivement macro-économique. Loin s'en faut. On observe en effet depuis le milieu des années 1980 une croissante implication gouvernementale dans une politique territoriale de nature micro-économique. Il semble que l'État post-keynésien désire désormais se rapprocher des agents économiques tels que les entrepreneurs, les travailleurs, les investisseurs et les consommateurs.

C'est ainsi que le soutien direct à l'entrepreneurship, aux PME et aux travailleurs indépendants obtient une part budgétaire jamais atteinte auparavant dans la politique économique. La qualité de ce soutien s'est en outre accrue rapidement à la faveur de l'expérience acquise des fabricants de mesures gouvernementales. On a à cet effet expérimenté de nouveaux outils reliés à l'incubation industrielle, au financement du risque, à la planification du démarrage d'affaires, au transfert de technologies et à l'animation économique. Ces outils sont dans la réalité presque tous ancrés sur les territoires locaux et cherchent à améliorer la qualité entrepreneuriale de l'environnement immédiat, soit le milieu, notamment au Québec avec les centres d'aide aux entreprises, les SOLIDE (sociétés locales d'investissement et de développement économique), les centres de R&D reliés aux cégeps, les SADC (sociétés d'aide au développement des collectivités) et les sociétés de développement. Le dernier né de ces outils a pris la forme de CLD (centres locaux de développement), véritables guichets multiservices pour les activités productives de diverses natures, y compris celles du communautaire et de l'économie sociale.

Si l'échelle territoriale, locale ou supralocale devient le point de chute de la politique économique concernée par les demandeurs de travail que sont les

entreprises, on constate cette même tendance du côté de la politique concernant les offreurs de travail que sont les travailleurs. En réalité, la régulation du marché du travail par la politique publique s'effectue de plus en plus à l'échelle des « bassins d'emplois », c'est-à-dire qu'un grand nombre de mesures concernées par la réinsertion au travail, l'amélioration de l'employabilité des ressources humaines, la formation professionnelle, les stages en entreprises, la recherche d'emplois sont désormais décentralisées à un certain degré, à l'échelle du milieu immédiat des travailleurs, défini généralement par les statistiques sur les migrations alternantes quotidiennes (navettage) entre le domicile et le travail. Bref, le soutien public aux travailleurs indiqué par la théorie du capital humain, qui domine actuellement la théorie du développement, s'effectue à l'intérieur de la politique territoriale ou du moins, par une politique sectorielle territorialisée, ce qui revient au même. Les CLE (centres locaux d'emploi) représentent au Québec l'agence territoriale pour l'application de cette politique économique.

Nous aimerions souligner quatre points importants à propos de ce nouvel enjeu de la politique publique à l'égard de l'environnement micro-économique. Ils convergent pour revitaliser le vaste domaine public territorial à l'échelle supralocale.

### **Le domaine public supralocal en effervescence**

Notre premier point concerne le fait que les nouvelles interventions territoriales à l'égard des entreprises et des travailleurs s'inscrivent dans un vaste domaine public local déjà bien en place, reconnu démocratiquement dans la plupart des pays. Il possède une très forte spécificité en regard de la gestion de biens et services collectifs à la population. À cet effet au Québec, nos traditionnelles municipalités de diverses tailles relèvent des responsabilités plus ou moins nombreuses. Dans ce champ de consommation collective typiquement local, elles sont secondées par les commissions scolaires, les CLSC, les cégeps, les centres hospitaliers et bien d'autres centres de services, municipalisés (loisirs, communautaires, etc.) ou non (personnes âgées, handicapées, etc.). De plus, la société civile s'avère bien organisée à cette échelle par l'entremise de groupes sociaux, de groupes d'intérêt, de groupes de services, de coopératives et de diverses unions patronales et ouvrières qui sont de plus en plus

sollicitées dans la desserte de services, notamment par l'entremise de l'économie sociale et de divers partenariats public – privé. En réalité, nous faisons face globalement à un vaste domaine public local fragmenté dans ses fonctions et éclaté dans son pouvoir au sein d'une panoplie d'organisations plus ou moins autonomes. Toute analyse territoriale se voit confrontée à ce contexte institutionnel.

L'enjeu à l'égard des interventions gouvernementales sur les territoires s'avère très bien justifié, et soutenu par les spécialistes du développement, notamment ceux de l'économie urbaine et régionale, de la géographie économique et l'économie publique locale. Nous vous ferons grâce ici d'une synthèse de la littérature extrêmement riche qui, depuis deux décennies, s'articule autour des concepts de développement endogène, de district industriel, de développement local, de milieu innovateur, de systèmes territoriaux d'innovation et de production, de communautés apprenantes et autres « learning regions ». Soulignons tout simplement que le mouvement très actif de recherche permet d'observer les expériences en cours, de modéliser les meilleures pratiques et d'enrichir les modèles théoriques qui offrent un cadre solide aux fabricants de politiques et de mesures micro-économiques. L'objectif principal de ce cadre est de saisir et d'influencer la création d'économies externes et d'économies de proximité. En analysant le progrès scientifique réalisé depuis vingt ans, force est de constater que cette nouvelle collaboration entre recherche et action a généré de part et d'autre des résultats fort intéressants. On comprend de mieux en mieux la réalité du soutien territorial à la production et à l'innovation. Et on influence positivement cette réalité vers le changement. Le deuxième rendez-vous mondial sur les systèmes productifs locaux, qui se tiendra à la Cité des Sciences et de l'Industrie de La Villette du 28 au 30 janvier 2002, illustre bien cette collaboration fructueuse.

**Nous faisons face globalement à un vaste domaine public local fragmenté dans ses fonctions et éclaté dans son pouvoir au sein d'une panoplie d'organisations plus ou moins autonomes. Toute analyse territoriale se voit confrontée à ce contexte institutionnel.**



Même s'il n'existe pas encore de véritable théorie bien articulée sur les systèmes productifs locaux, quelques jalons théoriques sont largement acceptés. Ainsi, le fait que l'on admette le rôle crucial de l'entrepreneur s'avère désormais un acquis. Cette ressource humaine rare est reconnue comme le porteur du risque, de l'initiative innovatrice. Dans sa quête d'intrants, il est branché sur l'univers bien sûr, mais aussi sur son milieu immédiat. La formation professionnelle, l'aide à la planification des affaires, le financement du risque, le soutien à la R&D et l'animation économique sont aussi des composantes estimées essentielles à l'activation de l'innovation et de la production sur un territoire. Mais le cœur du questionnement à propos des systèmes locaux de production concerne le processus d'apprentissage collectif alimenté par l'interaction et l'information. Cet apprentissage n'est pas simple à produire par des interventions publiques. Il n'est pas simple à mesurer non plus. Mais il peut être influencé positivement selon les potentialités de chaque territoire.

Finalement, nous constatons que cet enjeu de la politique publique à l'égard de l'environnement micro-économique permet d'établir une convergence entre les objectifs sociaux et les objectifs économiques. Les mesures actives à l'égard des travailleurs, notamment des travailleurs indépendants, en sont un excellent exemple. Le soutien à l'économie sociale permet aussi ces convergences. Et que dire de toutes ces PME qui, tout en bénéficiant de certains programmes adaptés aux besoins différents selon les lieux, créent de l'emploi tout à fait apprécié ? En réalité, l'échelle territoriale supralocale, qui au Québec est largement représentée par les MRC et les agglomérations, s'avère l'arène de nouveaux éléments positifs dans la régulation socio-économique.

**Le cœur du questionnement à propos des systèmes locaux de production concerne le processus d'apprentissage collectif alimenté par l'interaction et l'information. Cet apprentissage n'est pas simple à produire par des interventions publiques. Il n'est pas simple à mesurer non plus. Mais il peut être influencé positivement selon les potentialités de chaque territoire.**

## La planification territoriale globale

En regard de cette effervescence dans le domaine public supralocal, on constate que le Québec a expérimenté plusieurs procédures de planification au cours des dernières années. D'abord, les conseils des MRC et des communautés métropolitaines se sont dotés d'un schéma d'aménagement du territoire. Plusieurs y ont inclus une dimension développement alors que d'autres ont opté pour un plan de développement indépendant. Les SADC possèdent leur plan. Les CLD planifient aussi, en incluant la dimension de l'emploi afin d'en aviser les CLE. Les CLSC planifient la desserte de leurs services à l'échelle des MRC. Les SOLIDE élaborent leur stratégie pour leur propre territoire MRC d'intervention. Il en est de même pour les organisations qui, dans la gestion des déchets, le tourisme ou encore la sécurité publique notamment, oeuvrent à l'échelle territoriale MRC ou à celle des agglomérations. À tous ces planificateurs, il faut ajouter les municipalités locales, avec leur plan d'urbanisme et leurs plans sectoriels, et les nouvelles autorités publiques qui prennent assises formellement à l'échelle des agglomérations urbaines.

**La cohérence du vaste domaine public supralocal du Québec ne peut être envisagée de la même manière que dans les activités sectorielles du vaste domaine public national largement structuré par la hiérarchie. À cette échelle supralocale, l'éclatement du pouvoir représente une donnée fondamentale, incontournable.**

En réalité, de nombreux planificateurs autonomes mais interdépendants élaborent leur vision, leurs stratégies, leurs tactiques et leurs actions à l'échelle territoriale supralocale. D'aucuns suggéreront qu'il faut tout de même de la cohérence entre tous ces plans, dans un esprit de soutien au fameux processus collectif d'apprentissage.

Or, la cohérence du vaste domaine public supralocal du Québec ne peut être envisagée de la même manière que dans les activités sectorielles du vaste domaine public national largement structuré par la hiérarchie. À cette échelle supralocale, l'éclatement du pouvoir représente une donnée fondamentale, incontournable.

Même si quelques structures sont intégrées, le pouvoir territorial demeurera éclaté. D'ailleurs, cet éclatement représente une condition nécessaire à l'efficacité administrative. Il existe bien sûr de la concurrence pour l'obtention de ressources, quelquefois exacerbée. Il y a aussi certains chevauchements de missions. Mais il existe surtout des champs spécifiques d'intervention sectorielle relativement étanches (éducation, sécurité publique, santé, loisirs, développement économique, etc.) à l'intérieur desquels chaque organisation œuvre de façon optimale et innovatrice selon sa mission proprement délimitée. Les interdépendances, les complémentarités et les convergences potentielles dans un esprit de synergie nécessitent une vision territoriale commune, partagée par tous, ainsi que des mécanismes institutionnels de collaboration. Tous en conviennent. Il est là le véritable enjeu. D'ailleurs, plusieurs territoires MRC étaient fort avancés<sup>3</sup> sur ce chemin de la vision globale et des coalitions dans l'action avant l'arrivée de la politique de renforcement des agglomérations. Nul doute que ce cheminement progressif va se poursuivre.

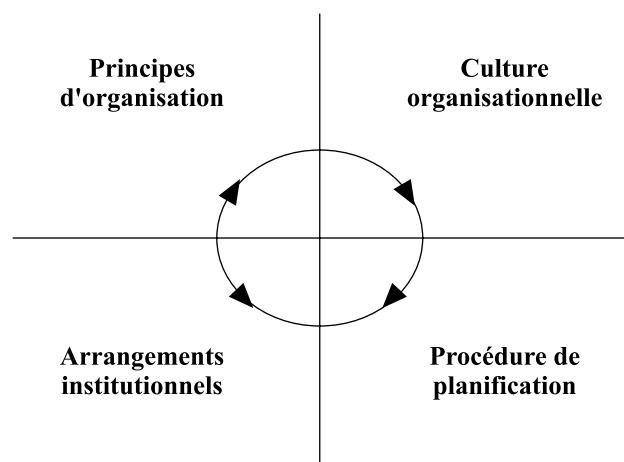
**Les interdépendances, les complémentarités et les convergences potentielles dans un esprit de synergie nécessitent une vision territoriale commune, partagée par tous, ainsi que des mécanismes institutionnels de collaboration.**

### Processus d'organisation territoriale

Le développement territorial à succès possède toujours des modalités organisationnelles particulièrement optimales<sup>4</sup>. Voilà une vérité largement induite de l'expérience récente dans les pays développés et qui, au fil des résultats de recherche, s'inscrit progressivement telle une véritable loi scientifique en théorie du développement. Diverses expressions sont utilisées dans la littérature scientifique pour désigner, saisir et modéliser ces modalités. Elles font toutes référence à la dynamique de nature collective. De ce constat, on recommande généralement au pouvoir public d'agir sur les relations entre les différents acteurs qui, dans un processus continu d'apprentissage, participent à l'organisation de leur territoire dans un esprit de progrès et de développement.

La politique urbaine, locale et régionale de plusieurs pays focalise actuellement sur cet enjeu crucial. De l'aménagement du territoire qui fut jadis au cœur des efforts publics de développement, au management territorial qui a atteint son apogée pendant les années 1970 et 1980, nous passons maintenant aux interventions sur les processus continus d'organisation territoriale<sup>5</sup>.

**Figure 1. Processus continu d'organisation territoriale**



Selon notre analyse<sup>6</sup>, cette organisation collective et progressive des territoires se résume essentiellement à quatre grandes dimensions illustrées par le schéma : les principes d'organisation territoriale, la culture organisationnelle territoriale, la procédure de planification territoriale, les arrangements institutionnels optimaux. Cette dernière dimension devient l'aboutissement et aussi le départ répétitif du processus cumulatif conduisant, par surplus d'organisation, au développement territorial.

À l'échelle supralocale du Québec, nul doute que les acteurs présents ont tout intérêt à se commettre à un degré élevé dans un tel processus d'organisation territoriale. La mise en œuvre actuelle de la réforme des agglomérations et ses conséquences rendent d'ailleurs cet engagement tout à fait impératif. Cet engagement devrait à notre avis être stimulé et soutenu formellement par une politique publique explicite. Pour ce faire, le meilleur enclencheur réside sûrement dans un exercice de planification territoriale globale de nature

---

interactive, incluant l'aménagement du territoire, la gestion publique de biens et services collectifs et la promotion du développement social, culturel et économique. ■

#### Notes et références

- 1 Voir PORTER, M. E. (2001). « Regions and the New Economics of Competition », in A. J. Scott, *Global City-Regions*, Oxford University Press, New York, p. 139-157.
- 2 Voir PROULX, M.-U. (1999). « Le rôle des territoires dans la régulation de l'économie-monde », dans M.-U. Proulx (éd.), *Territoires et Développement économique*, Éditions L'Harmattan, Paris.

- 3 Voir JEAN, N. et M.-U. PROULX (2001). « La dynamique organisationnelle des territoires MRC », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 45, n° 124, p. 87-100.
- 4 Voir BLAKELY, E. J. (1994). *Planning Local Economic Development*, Sage Publications, London, 356 p.
- 5 Voir GUIGOU, J.-L. (1996). *L'aménagement du territoire de l'an 2000*, n° 3 ; VELTZ, P. (1996). *Mondialisation, villes et territoires*, Éditions PUF, Paris, 255 p. ; MARKUSEN, A. (1996). « Interaction between Regional and Industrial Policies », *International Regional Science Review*, vol. 19, n°s 1-2, p. 49-78.
- 6 PROULX, M.-U. (1998). « L'organisation des territoires au Québec », dossier de la revue *Action nationale*, vol. 88, n°s 2-3.

Quelle est votre  
**opinion**  
sur le développement  
des régions

- Donnez la réplique aux auteurs
- Partagez vos idées
- Soulevez des interrogations



**FAITES-NOUS CONNAÎTRE  
VOS COMMENTAIRES**

**Revueot@uqac.ca**

**Université du Québec à Chicoutimi**

*Revue organisations et territoires*

555, boulevard de l'Université

Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

# ÉCRIVEZ-NOUS! REVUEOT@UQAC.CA

## FORMULAIRE D'ABONNEMENT

*Je désire m'abonner  
à la Revue  
organisations et territoires  
et je joins un chèque  
au montant de :*

Nouvel abonné :

Renouvellement :

Date : \_\_\_\_\_

Abonnement institutionnel  
(6 numéros) **103,52 \$**

Abonnement individuel  
(6 numéros) **66,71 \$**

Abonnement hors Canada  
(6 numéros) **144,45 \$**

\* Toutes taxes incluses

### Faites-nous parvenir vos coordonnées

Nom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Organisation : \_\_\_\_\_

Téléphone : (     ) \_\_\_\_\_

Télécopieur : (     ) \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

### ADRESSE D'EXPÉDITION :

Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

### Département des sciences économiques et administratives

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530

Télécopieur : (418) 693-9072

Courriel : revueot@uqac.ca

# REVUE organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

## Soyez partenaire...

### **EN VOUS APPROPRIANT DES ESPACES PUBLICITAIRES OU EN DEVENANT NOTRE MÉCÈNE**

Si vous êtes impliqué dans la gestion d'une organisation soucieuse d'influencer positivement le développement social et économique et qu'il vous semble que vos activités mériteraient d'être mieux connues ou si vous croyez simplement en la mission de la Revue et aimeriez contribuer financièrement à son développement, contactez-nous. Pensez-y! La Revue est lue par la crème des lecteurs...

### **EN NOUS SOUMETTANT DES ARTICLES**

Vous êtes gestionnaire d'une entreprise, dirigeant d'une organisation ou intervenant au sein d'un organisme et aimeriez partager vos analyses et réflexions sur le développement des organisations et territoires de votre coin de pays? Vous êtes chercheur et aimeriez que les résultats de vos recherches soient diffusés? Il n'en tient qu'à vous de nous en faire part.

Puisqu'ils s'adressent d'abord aux acteurs sur le terrain, les articles recherchés sont davantage concernés par la vulgarisation scientifique que par les démonstrations rigoureuses devant servir l'avancement de la science. Le soulèvement de débats et le positionnement de l'auteur dans des dossiers d'actualité sont également recherchés par nos lecteurs. Pour plus de détails concernant les paramètres à respecter, consultez notre politique éditoriale, que vous trouverez à la fin de la Revue.

### **EN VOUS ABONNANT**

Si pour la Revue, les auteurs sont une ressource primordiale, les lecteurs en sont la justification première. La Revue s'adresse à un public ciblé et très intéressé. Elle compte tout près de 2 000 abonnés québécois, canadiens, européens et africains. Si vous ne recevez pas déjà la Revue et que la lecture de ce numéro suscite votre intérêt, vous pouvez vous abonner en nous faisant parvenir, préalablement remplie, la fiche d'abonnement que vous trouverez dans les pages qui suivent.

# REVUE

# organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR  
UN DE NOS NUMÉROS DÉJÀ PARUS ?**



**ÉCRIVEZ-NOUS !**

**Revue organisations et territoires**  
Département des sciences économiques et administratives  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1  
Adresse électronique : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)

