

## **LES CRÉNEAUX D'EXCELLENCE DES RÉGIONS DANS LA COMPÉTITION MONDIALE : LE PROJET ACCORD**

**XAVIER FONTENEAU**

**MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉGIONAL ET DE LA RECHERCHE (MDERR)**

Les défis de la compétition économique mondiale et de l'innovation sont un enjeu majeur du développement des régions québécoises. L'internationalisation des marchés et des échanges commerciaux rend de plus en plus nécessaire et même indispensable cette intégration d'objectifs de compétitivité et d'innovation pour assurer le dynamisme durable des économies régionales.

Dans les régions du Québec, principalement dans les régions ressources, le développement économique était traditionnellement l'affaire de quelques grandes entreprises, souvent multinationales, et de nombreuses PME dont le marché était régional, au mieux québécois. Les enjeux et les objectifs de gestion de ces deux types d'entreprises étaient radicalement différents, notamment en matière d'innovation et de compétition. Les grandes entreprises baignaient naturellement dans un marché mondial et comptaient sur leur propre service de recherche et de développement. Les PME régionales entretenaient une certaine crainte à l'égard de la mondialisation et de l'innovation. Cette réalité a heureusement changé, les PME des régions québécoises ayant grandement apprivoisé les enjeux de l'ouverture des marchés et de l'innovation. Le projet ACCORD s'inscrit dans cette dynamique.

### **LA CONSTRUCTION DE SYSTÈMES PRODUCTIFS RÉGIONAUX COMPÉTITIFS**

Le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) a été lancé par une décision du Conseil des ministres du gouvernement du Québec en avril 2002. Il fait appel, dans chacune des régions<sup>1</sup>, à la capacité des entreprises d'innover, de s'adapter en permanence aux mutations économiques et aux changements technologiques, de se mobiliser et de se démarquer dans un domaine spécifique. Il s'agit, pour les régions, de développer une image de marque, de rehausser la qualité de vie de leur milieu et de relever le défi de la mondialisation. Le projet ACCORD repose sur la notion d'excellence et sur la construction progressive de systèmes de production assurant un développement durable des économies régionales.

Le projet ACCORD vise à construire, sur l'ensemble du territoire québécois, des systèmes productifs régionaux, compétitifs sur les plans nord-américain et mondial, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence dans chacune des régions du Québec. Un système productif est constitué d'un ensemble d'entreprises aux activités connexes et interdépendantes, qui collaborent entre elles même si elles sont concurrentes. Les entreprises d'un système productif sont regroupées sur un territoire défini; elles entretiennent des relations fréquentes avec les universités, les centres

---

<sup>1</sup> Les régions de Montréal, Laval et de la Capitale-Nationale, placées sous des autorités politiques ministérielles distinctes, suivent une démarche différente de celle des autres régions du Québec.

techniques ou les centres de formation spécialisés; elles collaborent avec les réseaux d'information et d'appui qui leur sont destinés; elles sont localisées là où se trouvent des éléments indispensables à leur activité et à leur essor : des chercheurs, une main-d'œuvre qualifiée et de haut niveau.

En ce sens, le projet ACCORD développé au Québec doit être rapproché de démarches similaires menées dans d'autres pays comme, par exemple, les clusters (Autriche, Etats-Unis, Finlande, Royaume-Uni, etc.), les districts industriels (Italie) les systèmes productifs locaux (France). Le projet ACCORD prévoit d'ailleurs des missions d'études de ces vitrines internationales pour les leaders économiques régionaux.

## **LA DÉMARCHE RÉGIONALE**

Le démarrage du projet ACCORD dans les régions s'amorce avec la constitution du comité régional ACCORD. Ce dernier regroupe des acteurs régionaux reconnus pour leur créativité, leur esprit d'entrepreneuriat, leur capacité à collaborer et leurs qualités de rassembleurs : des entrepreneurs privés essentiellement mais aussi des entrepreneurs civiques (universités, centres de recherche, etc.), un représentant de la Conférence des élus (CRÉ) et le représentant régional du MDERR.

Le regroupement de gens d'affaires et d'entrepreneurs d'une même région qui se donnent une lecture commune de leur secteur d'activités, de son potentiel, de ses faiblesses et qui définissent une stratégie à long terme pour celui-ci, est sans doute un des aspects les plus novateurs et les plus structurants du projet ACCORD. En effet, dans la plupart des pays étudiés, notamment en Europe, les gens d'affaires participent à des instances structurées de mise en commun, de partage d'intérêts, de stratégie commune. Le plus souvent, ils sont regroupés au sein de Chambres régionales de Commerce et d'Industrie qui disposent de ressources financières importantes et assument des responsabilités bien définies. C'est là une des grandes différences avec l'organisation des milieux d'affaires dans les régions du Québec.

Sur la base des études et des analyses menées en région, le comité régional ACCORD identifie :

- ❑ Les créneaux en croissance pour lesquels la région est en mesure de jouer un rôle de leader nord-américain ou mondial;
- ❑ Les créneaux pour lesquels la région peut être un associé déterminant avec une ou d'autres régions possédant des atouts complémentaires;
- ❑ Des créneaux émergents qui possèdent un fort potentiel de croissance et pour lesquels la région estime pouvoir assurer à terme un rôle de leader;
- ❑ Des créneaux en évaluation dont la région souhaite évaluer ultérieurement le véritable potentiel de croissance au niveau mondial.

La dimension interrégionale est aussi importante. Elle permet d'associer une région qui dispose d'une masse critique dans un secteur d'activités donné, en terme d'entreprises, d'emplois, de capacité de recherche, avec une ou d'autres régions qui détiennent l'un ou

l'autre des éléments essentiels ou complémentaires du système productif à construire. On est ainsi amené à considérer davantage la notion d'espace économique qui transcende alors les espaces administratifs que sont les régions et qui permet de constituer des ensembles d'activités encore plus compétitifs au niveau mondial.

Une fois déterminés par le comité régional ACCORD, les créneaux identifiés sont l'objet d'une décision du Conseil des ministres et sont consignés dans une entente de principe ACCORD signée conjointement par le gouvernement du Québec, la SGF et le comité régional ACCORD.

Dix régions ont conclu et signé leur entente de principe depuis l'automne 2002 : l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Mauricie, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, les Laurentides, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, le Centre-du-Québec, la Côte-Nord, la Montérégie, Lanaudière, l'Outaouais et Chaudière-Appalaches.

Une fois l'entente de principe sur les créneaux d'excellence d'une région formalisée, s'enclenche l'étape des études de tendances, de positionnement sur les marchés et d'étalonnage international, puis la préparation d'une stratégie et d'un plan d'action pour chacun des créneaux d'excellence. Cette étape vise à développer une vision d'avenir du créneau et des objectifs à long terme (sur 10 ou 15 ans), à bâtir une stratégie de mise en œuvre et à préparer un plan d'action (0 à 5 ans) comportant des actions et des projets concrets de développement. La stratégie à long terme et le plan d'action sont l'objet d'une entente de mise en œuvre ACCORD signée par les mêmes trois partenaires que pour l'entente de principe.

La préparation et la mise en œuvre du plan d'action sont généralement assumées par un comité régional de créneau regroupant les principaux gens d'affaires et intervenants des secteurs concernés.

#### **UNE DÉMARCHE AXÉE SUR LE PARTENARIAT ET RÉSOLUMENT TOURNÉE VERS LES RÉGIONS**

Le projet ACCORD concerne l'ensemble du territoire québécois et, à ce titre, il requiert une vision, une action et une coordination pour l'ensemble des régions. Cependant, la clé de la réussite du projet réside dans le partenariat qui s'établit au sein de chacune des régions.

- **Le rôle de l'État** prend tout son sens dans le cadre d'une action territorialisée, c'est-à-dire ancrée dans la réalité particulière de chacune des régions. ACCORD se distingue en cela de la stratégie des grappes industrielles, développée au début des années 90, qui était basée davantage sur une approche sectorielle par branche d'activités. ACCORD pose le défi de la nécessaire conjugaison des ressources de l'État et des forces socioéconomiques régionales pour consolider les régions comme les acteurs premiers de leur développement et promouvoir leurs avantages comparatifs dans des segments d'activité basés de plus en plus sur l'utilisation du savoir.
- **La Société générale de financement du Québec (SGF)** apporte son expertise en matière de montages financiers de projets industriels, son réseau de contacts avec le milieu des affaires, autant sur le territoire québécois que dans les autres pays du

monde. Elle participe avec les autres acteurs concernés à l'évaluation des besoins spécifiques des créneaux d'excellence identifiés avec d'autres partenaires financiers, elle contribue au développement et au financement de projets industriels structurants pour la croissance des créneaux d'excellence.

L'administration gouvernementale, coordonnée par le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR), accompagnent les travaux faits dans chacune des régions et financent, avec la SGF, la réalisation d'études approfondies sur les tendances et les opportunités des marchés correspondant aux créneaux d'excellence identifiés ainsi que sur l'étalonnage international (benchmarking) de ces mêmes créneaux régionaux.

- La mobilisation des leaders économiques dans chacune des régions est la pierre angulaire du projet ACCORD. Elle se concrétise par la mise en place d'un **comité régional ACCORD** dans chacune des régions regroupant majoritairement les entrepreneurs de la région dans les créneaux concernés.

Le comité régional ACCORD a principalement pour mandat de mobiliser et de rassembler les acteurs régionaux autour d'une vision d'avenir de la région. Leur tâche consiste à favoriser la mise en œuvre de projets innovateurs et compétitifs pour densifier le système productif de la région et assurer ainsi un développement durable de ce secteur d'activité. Le comité régional ACCORD est légitimé par un décret gouvernemental pour signer, au nom de la région, les ententes permettant la mise en œuvre et le suivi des stratégies et plans d'action pour chacun des créneaux d'excellence.

Le projet ACCORD, c'est donner aux régions l'opportunité et les moyens de développer ce qu'elles font ou ce qu'elles sont capables de faire de mieux. Il permet de miser sur l'excellence et de placer les économies régionales dans un contexte international en leur donnant les moyens de compétitionner avec les meilleurs. Le Québec doit trouver sa place dans l'émergence de cette économie du savoir; il en possède les atouts requis. Il lui faut cependant développer les moyens de s'y installer de façon stable, durable et d'y prospérer. Pour ce faire, le Québec doit devenir une véritable société du savoir, c'est-à-dire une société où tous les citoyens, où toutes les parties du territoire participent à cette économie basée sur le savoir et bénéficient de ses retombées économiques et sociales.

## Créneaux d'excellence identifiés par les régions

### Abitibi-Témiscamingue

- Techno-mines souterraines (*leader*)
- Systèmes de construction en bois(*leader*)
- Bœuf à l'herbe (*émergent*)
- Valorisation des ressources hydriques (*en évaluation*)

### Bas-Saint-Laurent

- Ressources, sciences et technologies marines (*co-leader*)
- Valorisation de la tourbe et technologies agro-environnementales (*leader*)
- Habitat et de la construction (*en évaluation*)
- Matériel de transport et produits métalliques (*en évaluation*)

### Mauricie

- Papiers à valeur ajoutée et technologies associées (*leader*)
- Technologies de transformation des métaux (magnésium et titane) (*associé*)
- Hydrogène et électrotechnologies (*émergent*)
- Meuble (*en évaluation*)
- Bioprocédés industriels (*en évaluation*)

### Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

- Ressources, sciences et technologies marines (*co-leader*)
- Récréotourisme santé/nature (*leader*)
- Éolien (*émergent*)
- Produits forestiers à valeur ajoutée (sapin et peuplier faux tremble) (*en évaluation*)

### Laurentides

- Tourisme villégiature quatre saisons (*leader*)
- Utilisation et transformation de la forêt mixte : produits à valeur ajoutée (*associé*)
- Aliments et mets préparés (*associé*)
- Transport terrestre avancé (*émergent*)

### Saguenay-Lac-Saint-Jean

- Transformation de l'aluminium (*leader*)
- Aventure/écotourisme (*émergent*)
- Valorisation des innovations génomiques et biomédicales (*émergent*)
- Produits à valeur ajoutée, de deuxième et troisième transformation du bois des essences de la forêt boréale (*en évaluation*)
- Agriculture nordique (*en évaluation*)
- Minéraux industriels (*en évaluation*)

### Centre-du-Québec

- Fournisseurs et équipementiers pour véhicules commerciaux, véhicules spéciaux et produits récréatifs (*leader*)

- Technologies et systèmes logistiques de récupération et de mise en valeur des matières résiduelles industrielles et municipales (*leader*)
- Meuble et bois ouvré (*associé*)
- Transformation de produits laitiers : les productions fromagères (*associé*)
- Textiles techniques (*émergent*)
- Papiers spécialisés et techniques (*émergent*)

#### **Côte-Nord**

- Ressources, sciences et technologies marines (co-leader)
- Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques (*leader*)
- Utilisation et transformation de la forêt boréale (*associé*)
- Production, transport et entreposage d'énergie (en évaluation)
- Phytogénétique, pommes de terre et petits fruits nordiques (en évaluation)

#### **Outaouais**

- Production et transformation du bois de type feuillu (*leader*)
- Intégration des technologies et des processus d'affaires (*émergent*)
- Technologies langagières (*émergent*)
- Développement de logiciel (*en évaluation*)

#### **Nord-du-Québec**

- Cogénération, valorisation des résidus forestiers et première transformation du bois (*leader*)
- Tourisme nordique : Diversité culturelle et d'aventure (*émergent*)
- Consolidation et diversification de l'exploration et de l'exploitation minière en milieu nordique (*émergent*)
- Production et accumulation d'énergie renouvelable (*en évaluation*)
- Production agroalimentaire nordique (*en évaluation*)

#### **Chaudière-Appalaches**

- Produits de revêtement et d'apparence en bois (*leader*)
- Matériaux composites et plastiques (*leader*)
- Meubles (*associé*)
- Textiles techniques (*associé*)
- Technologies environnementales reliées à la production et à la transformation animale (*émergent*)

#### **Lanaudière**

- Structures complexes et composantes métalliques (*leader*)
- Transformation agroalimentaire (*associé*)
- Meuble : 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation (*associé*)

- Valorisation des plantes et biotechnologie végétale (*émergent*)
- Gestion décentralisée de l'eau potable et des eaux usées (*en évaluation*)

## **Montérégie**

- Bioalimentaire (*leader*)
- Technologie de la transformation des métaux ferreux et nouveaux matériaux associés (*leader*)
- Fabrication à valeur ajoutée en aéronautique (*associé*)
- Cinéma (*associé*)
- Technologies avancées du transport terrestre (*associé*)
- Fabrication à haute valeur ajoutée de composantes microélectroniques (*émergent*)

\* La région de l'Estrie est en train de compléter le choix de ses créneaux d'excellence.