

Projet Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean
Journées de co-crédation des p6les locaux

Rapport synth6se de la journ6e de co-crédation de
Fjord-du-Saguenay

Présenté à l'équipe du
Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean
Et aux participants

Réalisé par
Anissa Duval, éco-conseillère diplômée,

Avec la collaboration de
Catherine Lemay-Bélisle, éco-conseillère diplômée

Sous la direction de
Olivier Riffon, professeur en éco-conseil

Université du Québec à Chicoutimi

27 novembre 2019

Table des matières

1. Introduction	3
1.1. Une philosophie de collaboration au service de l'innovation	3
1.2. Les journées de co-crédation dans la feuille de route du Hub	3
2. Méthodologie	5
2.1. Éléments clés du processus de co-crédation utilisés	5
2.2. Traitement des données	7
3. Résultats	7
3.1. Raisons de collaborer	8
3.2. Vision	9
3.3. Chantiers prioritaires	10
3.3.1. Identification des projets porteurs pour les différents chantiers	12
3.3.2. Contributions des organisations aux différents chantiers	16
3.4. Cartographie partielle des acteurs et de leurs projets de collaboration en cours à Fjord-du-Saguenay	23
3.5. Attentes face au Hub	25
4. Conclusion	26

Liste des annexes

Annexe 1 — Programmation de la journée de co-crédation	30
Annexe 2 — Photographies des affiches de l'atelier de vision	31
Annexe 3 — Tableau de synthèse des chantiers	33
Annexe 4 — Fichier à part – Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Fjord-du-Saguenay (photo en haute résolution)..... (document complémentaire)	
Annexe 5— Liste brute des attentes des participants face au Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean	35

Liste des figures

Figure 1 : Les meilleures raisons de collaborer	9
Figure 2 : Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Fjord-du-Saguenay (photo en basse résolution).....	24
Figure 3 : Attentes face au Hub par thématiques	25

Liste des photos

Photo 1 : Patrick Moisan et Sébastien Harvey (de gauche à droite) présentant aux participants la démarche du Hub.....	5
Photo 2 et 3 : Priorisation des projets porteurs par les participants	12

Liste des graphiques

Graphique 1 des projets porteurs du chantier A — Gouvernance territoriale : concertée, allégée, unie.....	12
Graphique 2 des projets porteurs du chantier B — Mutualisation : ressources, services, expertises	13
Graphique 3 des projets porteurs du chantier C — Territoire branché : outils de communication, haute vitesse.....	13
Graphique 4 des projets porteurs du chantier D — Mobilité : durable, tout le territoire	14
Graphique 5 des projets porteurs du chantier E — Culture : valoriser, favoriser, lier	14
Graphique 6 des projets porteurs du chantier F — Valorisation du territoire : connaître, s'approprier, être reconnu	15
Graphique 7 des projets porteurs du chantier G — Tourisme : développement, concertation ...	15
Graphique 8 des projets porteurs du chantier H — PME : développement, soutien, créativité ..	16

1. Introduction

1.1. Une philosophie de collaboration au service de l'innovation

Le Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean agit comme espace de collaboration intersectorielle dans le but de soutenir les entreprises et les organisations et de favoriser l'émergence de projets innovants. Il se donne comme vision « *d'enrichir, ensemble, notre modèle de développement régional adapté aux paramètres social et économique du 21^e siècle.* » Pour ce faire, le Hub souhaite constituer un réseau régional offrant aux acteurs du Saguenay—Lac-Saint-Jean, issus de différents secteurs d'activité, la possibilité de partager et de mutualiser leurs ressources et leurs expertises. C'est grâce au travail collaboratif des acteurs qui le composent, à l'innovation ouverte et au numérique que cette démarche ambitieuse d'enrichir le modèle de développement du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

La vision du Hub est guidée par trois grandes postures, à savoir :

- Respecter ce qui existe déjà et agir de manière complémentaire;
- Rassembler les intervenants qui favorisent l'innovation;
- Amener les leaders locaux et l'écosystème régional à mutualiser leurs forces.

Également, deux conditions sont considérées essentielles au succès de la démarche. D'une part, la constitution du réseau régional doit impliquer une diversité des parties prenantes. D'autre part, ce réseau doit reposer sur un désir commun de collaborer.

1.2. Les journées de co-crédation dans la feuille de route du Hub

La démarche du Hub est réflédhie pour s'échelonner sur quatre ans et se décline en cinq grandes étapes, soit :

1. Informer, mobiliser et permettre aux acteurs de s'appropriier le concept du Hub (année 1 et 2);
2. Rassembler les parties prenantes et ajuster les objectifs (année 2);
3. Établir la gouvernance (année 2);
4. Mettre en place des projets pilotes, des protocoles et des services (année 3);
5. Concrétiser la structure du Hub et la rendre opérationnelle (année 4).

Ainsi, durant cette deuxième année de développement, l'année de l'émergence, le Hub s'est donné comme objectif d'informer, de mobiliser et de soutenir les acteurs clés de chaque

territoire de la région et de chaque secteur d'activités, afin de les familiariser avec le Hub et de les y intégrer. Dans le cadre de cette première étape, plusieurs enquêtes appréciales ont été planifiées, à raison d'une dans chaque municipalité régionale de comté (MRC) et à Mashteuiatsh. Ces enquêtes constituent de précieux bassins d'informations pour la planification des journées de co-création des pôles locaux du Hub.

Dans la MRC du Fjord-du-Saguenay, une enquête appréciative, s'étant déroulée le 29 août 2019 avec cinq participants, a permis de poser un premier regard sur les enjeux, réalités, défis et besoins locaux, tous secteurs d'activités confondus. S'inscrivant comme la suite logique des enquêtes appréciales, les journées de co-création ont été planifiées en fonction de cinq principaux objectifs, soit :

1. Développer une compréhension commune du Hub régional et des pôles locaux (un par territoire);
2. Définir l'écosystème local et dresser la cartographie des acteurs et organisations;
3. Identifier les attentes, les objectifs et les résultats souhaités pour leur pôle local et pour le Hub régional;
4. Identifier les conditions gagnantes à la mise en œuvre de leur pôle local et du Hub régional;
5. Définir le rôle des acteurs et leurs mécanismes d'action dans la mise en œuvre de leur pôle local et du Hub régional.

Le présent rapport fait état des résultats de la journée de co-création qui s'est déroulée le 1^{er} octobre 2019 à Saint-Honoré, où 29 acteurs du territoire ont participé à l'événement.



Photo 1 : Patrick Moisan et Sébastien Harvey (de gauche à droite) présentant aux participants la démarche du Hub.

2. Méthodologie

2.1. Éléments clés du processus de co-crédation utilisés

La co-crédation est une approche innovante qui vise à impliquer de nombreuses parties prenantes, et notamment les bénéficiaires ou clients, dans les différentes phases de création et de production d'un produit ou d'un service. Elle implique un haut niveau d'engagement et de collaboration entre les acteurs, qui partagent l'objectif de développer un service qui répondra de la manière la plus adéquate aux besoins. La co-crédation repose sur des méthodes d'animation participative et sur la mise en œuvre d'un dialogue transparent, constructif et respectueux. Dans l'expérience du Hub Saguenay–Lac-Saint-Jean, cette approche a été utilisée dans la phase d'émergence du projet (année 2) afin d'identifier les besoins et les attentes des acteurs du territoire, ainsi que les projets ou services qui pourraient être offerts par le Hub pour initier et soutenir des expériences innovantes de collaboration intersectorielle.

Pour chaque territoire, la journée a été réfléchiée de manière flexible, dans la mesure où les réalités et les attentes des acteurs varient d'un territoire à l'autre. Cela dit, différents éléments méthodologiques ont orienté la planification de l'ensemble des journées de co-crédation.

En premier lieu, sur chaque territoire, les différentes activités de la journée ont été réfléchies de manière à répondre aux attentes générales face à la journée, mentionnées par les acteurs présents lors de l'enquête appréciative. Soulignons également que les activités ont été réfléchies de manière articulée afin de stimuler l'esprit collaboratif des participants et de faire cheminer la réflexion du groupe.

Comme cadre de communication, une éthique du dialogue a été proposée tout au long des journées de co-crédation. Cette éthique du dialogue se traduit par des échanges ouverts et respectueux, où tous peuvent proposer leurs idées, même lorsqu'elles sont divergentes. À ce stade du processus, les propos et les idées générés lors des journées sont ancrés dans une approche non décisionnelle. Les acteurs sont plutôt invités à s'exprimer dans le but de créer des liens entre eux, d'imaginer et de partager un éventail de possibles et de nourrir la réflexion sur la démarche du Hub.

Chaque journée de co-crédation a rassemblé trois catégories d'experts, chacune ayant son rôle. Les experts de contenu, c'est-à-dire le comité de mise en œuvre du Hub, avaient la mission d'informer les participants sur la démarche réalisée jusqu'à ce jour, de présenter les grandes orientations et de répondre aux questions relatives à celles-ci. Ils étaient également présents pour prendre connaissance des commentaires et remarques des participants (photo). Les experts de contenant, soit les animateurs de la journée, avaient pour rôle d'introduire les activités, de guider les acteurs présents à travers ces dernières, de stimuler la participation et de récolter les données générées tout au long de la journée. Finalement, les experts du territoire, à savoir les participants, constituent le noyau des journées de co-crédation. Leurs connaissances du milieu et leurs aspirations ont alimenté les réflexions dans le but d'orienter la démarche du Hub.

Au cours de la journée d'activité, le travail en petits groupes a été priorisé afin d'optimiser la contribution des participants. Comme mémoire de travail pour chaque atelier, les animateurs ont mis à la disposition des participants différents supports permettant de recueillir des données (*Post-it*, grandes feuilles, images). Plusieurs activités de groupes étaient également guidées par les membres de l'équipe d'animation afin de structurer les discussions et d'assurer la prise en note des réflexions. Des précisions spécifiques au déroulement des différents ateliers sont présentées avec leurs résultats respectifs dans les sous-sections de résultats. L'équipe d'animateurs a ensuite récolté l'intégralité du matériel pour qu'il soit traité en vue de la rédaction du rapport.

Finalement, l'approche de durabilité qui caractérise la démarche du Hub intègre le principe d'écoresponsabilité. Ainsi, les journées de co-crédation ont été planifiées en privilégiant l'utilisation de matériel qui limite la création de déchets. De plus, les journées se veulent carboneutres. En ce sens, les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées dans le cadre de ces journées ont été compensées par le programme Carbone boréal de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

2.2. Traitement des données

Les données recueillies lors des journées de co-crédation ont été rassemblées par l'équipe d'animation en Éco-conseil de l'UQAC, qui a eu le mandat de traiter l'intégralité des informations qui sont ressorties des activités participatives. Pour synthétiser les contenus, tout le matériel généré lors de ces journées a été récupéré. Les informations disponibles ont ensuite été traitées en fonction des objectifs auxquels elles répondent.

Les résultats sont transmis sous forme de texte, de tableaux et de photographies du matériel visuel original. Occasionnellement, quelques reformulations ou interprétations de la calligraphie ont dû être réalisées, cela avec un souci de ne pas modifier le sens original de l'information. Le format variable du contenu du rapport vise à rendre celui-ci léger et concis tout en permettant, grâce aux images, de conserver une trace du contenu authentique généré par les participants.

Pour certaines informations, une organisation par thématique a été réalisée postérieurement à la journée de co-crédation de manière à faciliter l'interprétation générale des contenus. Ces regroupements faciliteront également la mise en commun des données des différentes journées de co-crédation en un rapport global ultérieur à portée régionale. De plus, il est à noter que l'information est toujours organisée en ordre alphabétique, à moins qu'une forme de priorisation participative des données générées n'ait été planifiée lors des activités.

3. Résultats

Pour le territoire du Fjord-du-Saguenay, il était souhaité lors des entrevues apprécatives que les activités planifiées répondent aux objectifs suivants :

- Identifier les enjeux et les objectifs communs sur le territoire;
- Établir une liste d'actions réalistes à mettre en place;
- S'assurer que tous les participants aient une même compréhension de la mission du Hub;

- Permettre de mieux comprendre comment le Hub peut être en soutien pour répondre aux défis régionaux.

Dans cette optique, trois ateliers ont été conçus, soit un atelier de cartographie de l'écosystème, un atelier de vision et un atelier sur les chantiers prioritaires. À ces trois grands volets ont été ajoutées de courtes activités interactives permettant aux participants de faire connaissance, de s'exprimer sur les finalités de la collaboration (activité brise-glace sur les meilleures raisons de collaborer) et de communiquer leurs attentes concernant la suite de la démarche du Hub (plénière portant sur les attentes face aux étapes ultérieures de la démarche du Hub). La programmation de la journée est disponible à l'annexe 1 — *Programmation de la journée de co-création*.

Cette section présente de manière organisée les informations colligées lors des différentes activités, respectivement :

- 3.1. Les raisons de collaborer identifiées par les participants;
- 3.2. Les éléments de vision pour le développement du territoire;
- 3.3. Les chantiers prioritaires souhaités;
- 3.4. Une cartographie partielle des acteurs et de leurs projets de collaboration en cours sur le territoire;
- 3.5. Les attentes des participants face au HUB.

3.1. Raisons de collaborer

Dans la démarche du Hub, l'émergence d'une culture de collaboration est une condition essentielle à la dynamisation de l'économie régionale et à la mise en place de projets innovants. En ce sens, l'activité brise-glace « les raisons de collaborer » a été réalisée pour donner l'occasion aux participants de s'exprimer sur les avantages de la collaboration. Les participants ont été invités à se placer en groupe de deux, de quatre, puis de huit, dans le but d'échanger sur les meilleures raisons de collaborer. Au terme de l'activité, les groupes de huit ont eu à sélectionner de manière consensuelle deux réponses parmi celles ayant été exposées. Voici ci-dessous les réponses finales qui ont été communiquées par chacun des groupes de participants. Les raisons ont été regroupées par thématique (figure 1).

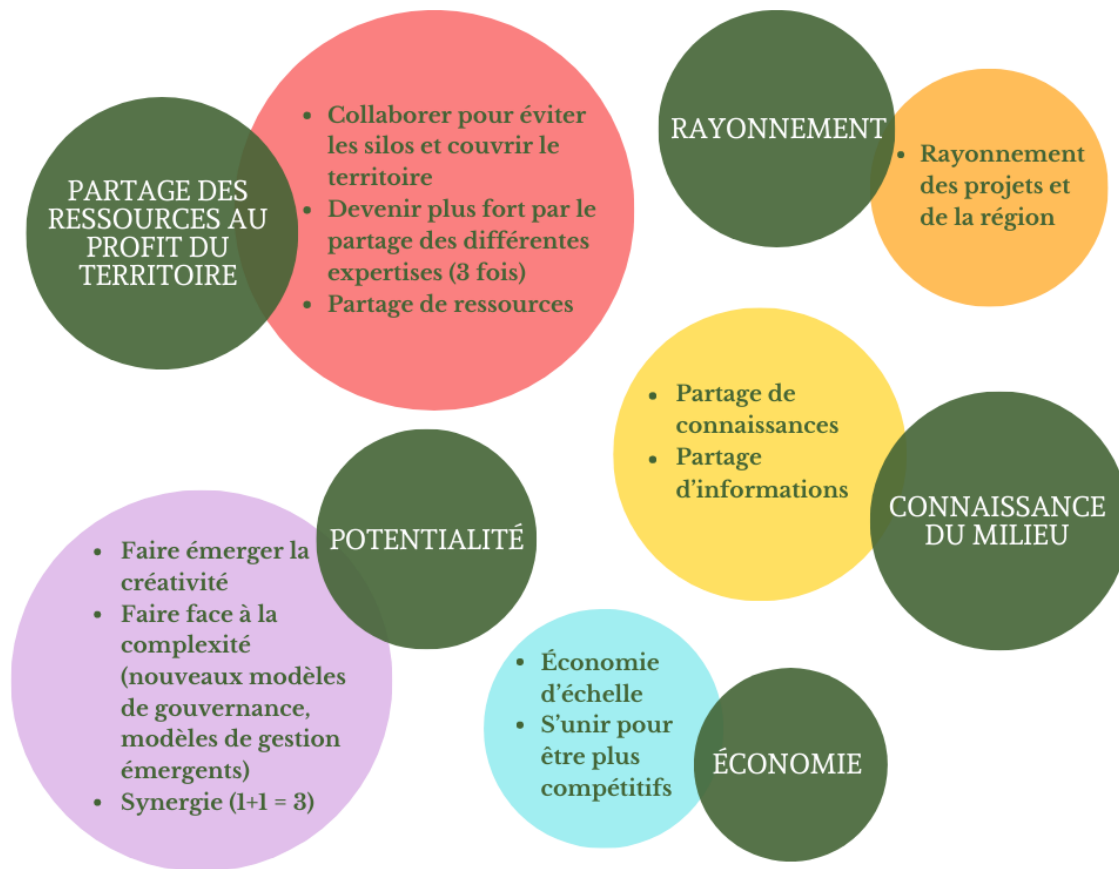


Figure 1 : Les meilleures raisons de collaborer

3.2. Vision

Par le biais de groupes de discussion, l'atelier de vision a permis de faire émerger les rêves communs des participants face au territoire. Pour ce faire, les acteurs présents ont été divisés en groupes de six à huit. Ils ont ensuite été invités à créer une « Une » de journal fictive de l'an 2029 faisant la promotion des forces du territoire du Fjord-du-Saguenay, sous le grand titre « MRC du Fjord-du-Saguenay, un modèle d'innovation reconnu à l'international ». Chacun des trois groupes de participants a donc eu à réaliser une affiche sur laquelle il a pu identifier de manière consensuelle des thématiques, des valeurs, des chantiers, des projets et/ou des résultats qu'il souhaite voir investis ou réalisés d'ici les dix prochaines années.

Le tableau 1 rend compte des principaux éléments de vision qui ont été relevés, à partir du contenu écrit. Les photos des affiches des « Unes » de journaux sont disponibles à l'annexe 2 — *Photographies des affiches de l'atelier de vision*. Elles ont été numérotées afin de permettre l'association entre les éléments de vision identifiés et les affiches auxquelles ils correspondent.

Tableau 1 : Éléments de vision classés par thématique

ÉLÉMENTS DE VISION PAR THÉMATIQUE	NUMÉRO DE L’AFFICHE CORRESPONDANTE
Créativité & dynamisme du territoire	
Commerce de proximité	3
Création d’une jeune chambre de commerce et d’industrie alternative	2
Dynamisme du territoire pour les PME	2
Redécouverte du territoire, notamment par un circuit numérique de découverte	3
Équité territoriale & collaboration régionale	
Développement équitable des municipalités	1
Mutualisation des services entre MRC	3
Modèles de gouvernance en transition	
Concentration des ressources financières autour de projets phares (plutôt qu’une distribution égale mais moindre des ressources par territoire)	1
Réduction de la charge administrative pour les PME et autres organisations	2
Trois mandats au maximum par élu(e)	2
Partage de valeurs & mixité sociale	
Politique d’éthique consensuelle	2
Relève et équité intergénérationnelle	2
Qualité de vie	
Nouveau projet de mobilité durable entre les MRC	3
Transport collectif et électrique pour répondre aux besoins	2

3.3. Chantiers prioritaires

L’atelier sur les chantiers prioritaires s’inscrit dans la volonté du Hub de rassembler les leaders locaux autour d’enjeux communs, afin que chacun puisse contribuer, dans un esprit collaboratif, à la mise en place de projets innovants et structurants sur le territoire et dans la région. Ainsi, l’objectif de cette activité est d’identifier des chantiers et des projets importants pour les acteurs du territoire, ainsi que d’identifier les expertises et les ressources disponibles sur le territoire pour supporter ces initiatives. L’atelier des chantiers s’est décliné en deux volets. Premièrement, regroupés autour des tables par groupes de six à huit, les participants ont eu à discuter et à identifier de manière consensuelle environ quatre chantiers qui, selon eux, doivent être ciblés dans le cadre de la démarche du Hub, à l’échelle territoriale ou régionale. Suite à cet exercice, l’équipe d’animation a eu le rôle de synthétiser les réponses des participants, afin de les regrouper par grands chantiers. Ainsi, tous les éléments mentionnés ont été catégorisés, de

manière à générer huit grands chantiers jugés prioritaires par l'assemblée (tableau 2). Cette catégorisation a été validée en plénière. Le tableau exposé en annexe 3 — *Tableau de synthèse des chantiers* présente le détail de la synthèse des propositions initiales.

Tableau 2 : Les huit grands chantiers prioritaires identifiés à Fjord-du-Saguenay

LES HUIT GRANDS CHANTIERS PRIORITAIRES	Vers les projets porteurs	Vers les organisations et leurs contributions potentielles
A) Gouvernance territoriale : concertée, allégée, unie	Graphique 1	Tableau 3
B) Mutualisation : ressources, services, expertises	Graphique 2	Tableau 4
C) Territoire branché : outils de communication, haute vitesse	Graphique 3	Tableau 5
D) Mobilité : durable, tout le territoire	Graphique 4	Tableau 6
E) Culture : valoriser, favoriser, lier	Graphique 5	Tableau 7
F) Valorisation du territoire : connaître, s'approprier, être reconnu	Graphique 6	Tableau 8
G) Tourisme : développement, concertation	Graphique 7	Tableau 9
H) PME : développement, soutien, créativité	Graphique 8	Tableau 10

Le second volet de l'atelier consistait à identifier, pour chaque chantier, des projets porteurs pour le territoire, de même que les contributions potentielles des différentes organisations présentes. Pour ce faire, les huit chantiers ont été apposés au haut d'une grande matrice, de manière à constituer huit colonnes. Par la suite, les participants ont eu à alimenter chacune de ces colonnes avec les deux types d'information mentionnés ci-dessus.

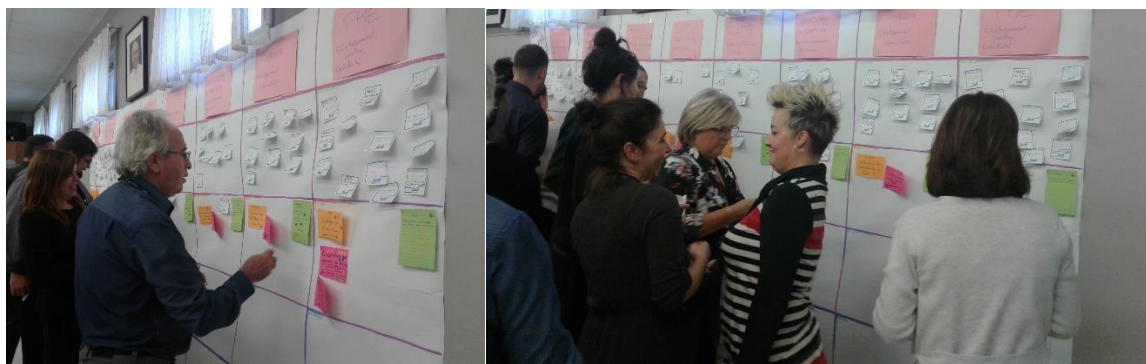
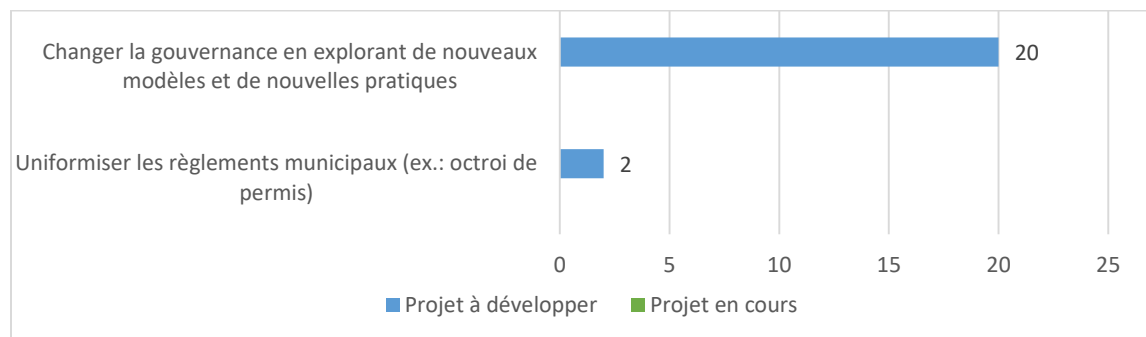


Photo 2 et 3 : Priorisation des projets porteurs par les participants

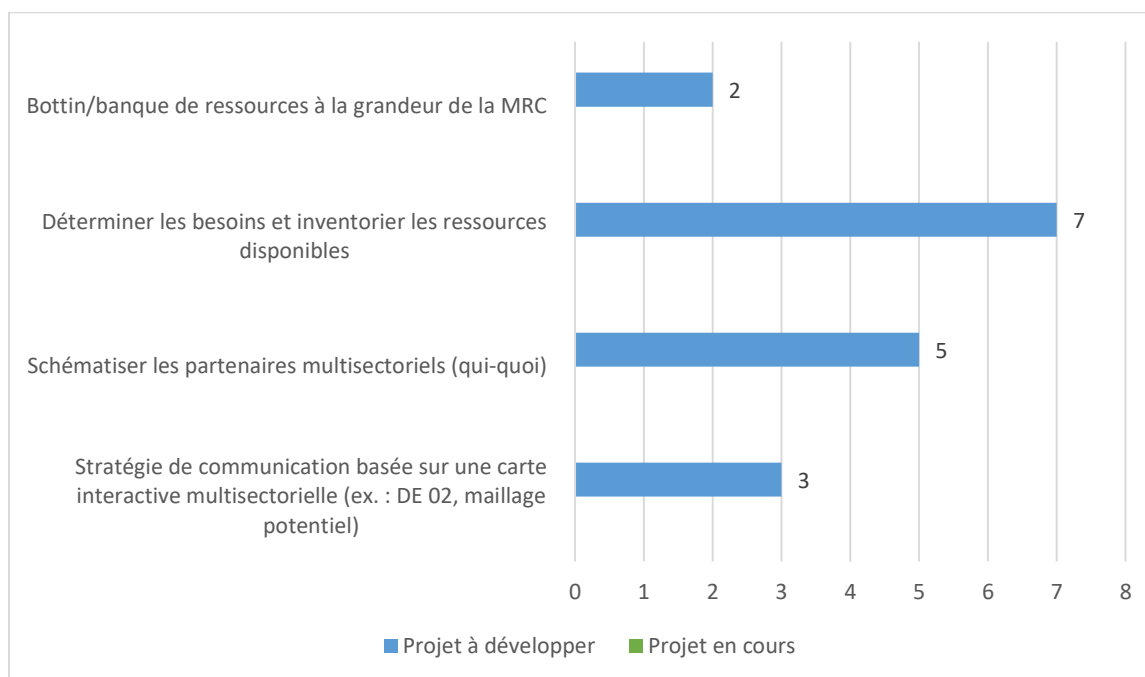
3.3.1. Identification des projets porteurs pour les différents chantiers

Les graphiques qui suivent regroupent tous les projets qui ont été proposés par les participants pour chaque grand chantier. Les acteurs étaient libres de nommer des projets du milieu déjà en cours ou de proposer des initiatives qu'ils souhaiteraient voir émerger. Également, chaque participant avait en sa possession huit autocollants qu'il pouvait apposer à côté des projets identifiés parmi tous les chantiers, comme une mention d'intérêt. Cet exercice de priorisation a permis de mettre en valeur les projets les plus inspirants pour les acteurs présents.

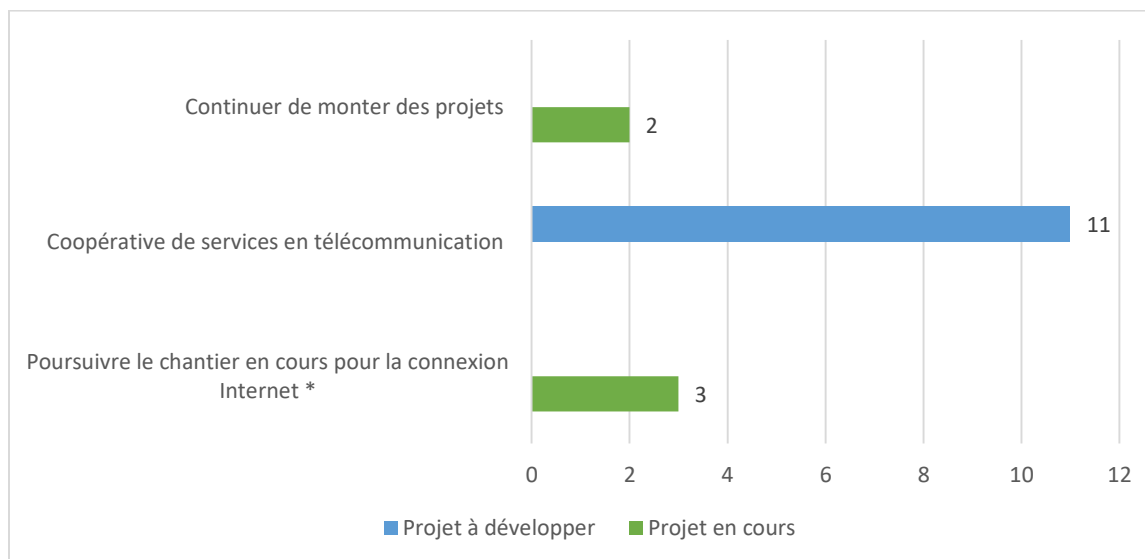
Graphique 1 des projets porteurs du chantier A — Gouvernance territoriale : concertée, allégée, unie



Graphique 2 des projets porteurs du chantier B — Mutualisation : ressources, services, expertises

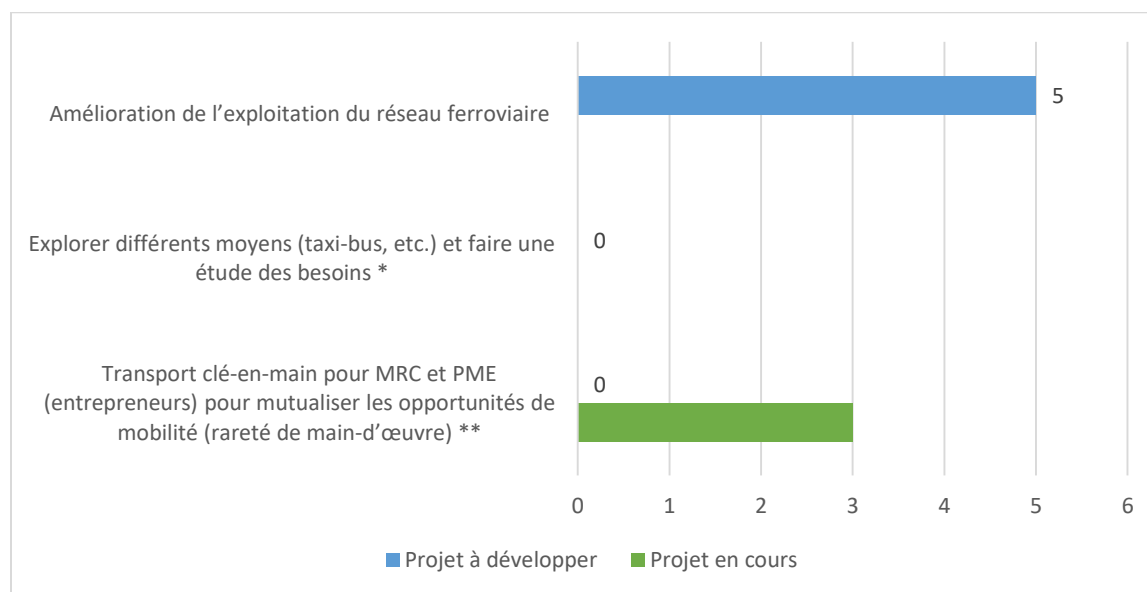


Graphique 3 des projets porteurs du chantier C — Territoire branché : outils de communication, haute vitesse



*La MRC entreprend actuellement beaucoup d'études, de cartographies et plusieurs projets d'accompagnement pour le déploiement de la fibre optique dans la région.

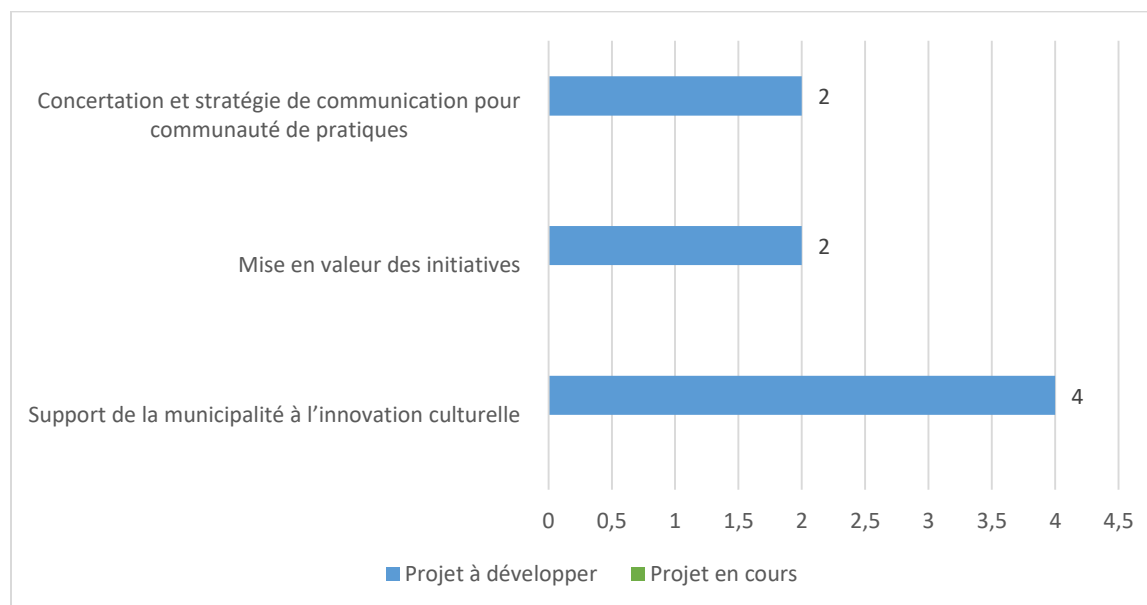
Graphique 4 des projets porteurs du chantier D — Mobilité : durable, tout le territoire



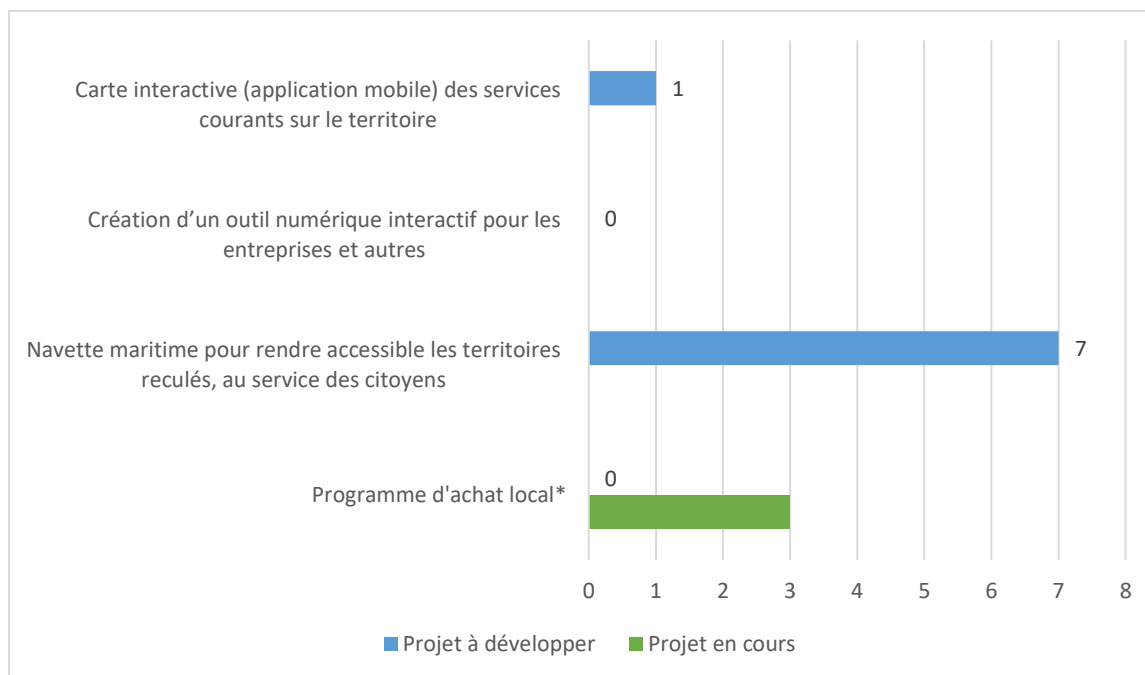
* Dépôt au MAMAH en novembre 2019 d'une demande pour une étude de mobilité durable (transports collectif et adapté) sur le territoire de la MRC du Fjord

** Étude régionale en cours sur l'optimisation des transports intermodaux, (soit routiers, forestiers, maritimes et ferroviaires) réalisé par *CMAX transport* et financé par le FARR.

Graphique 5 des projets porteurs du chantier E — Culture : valoriser, favoriser, lier

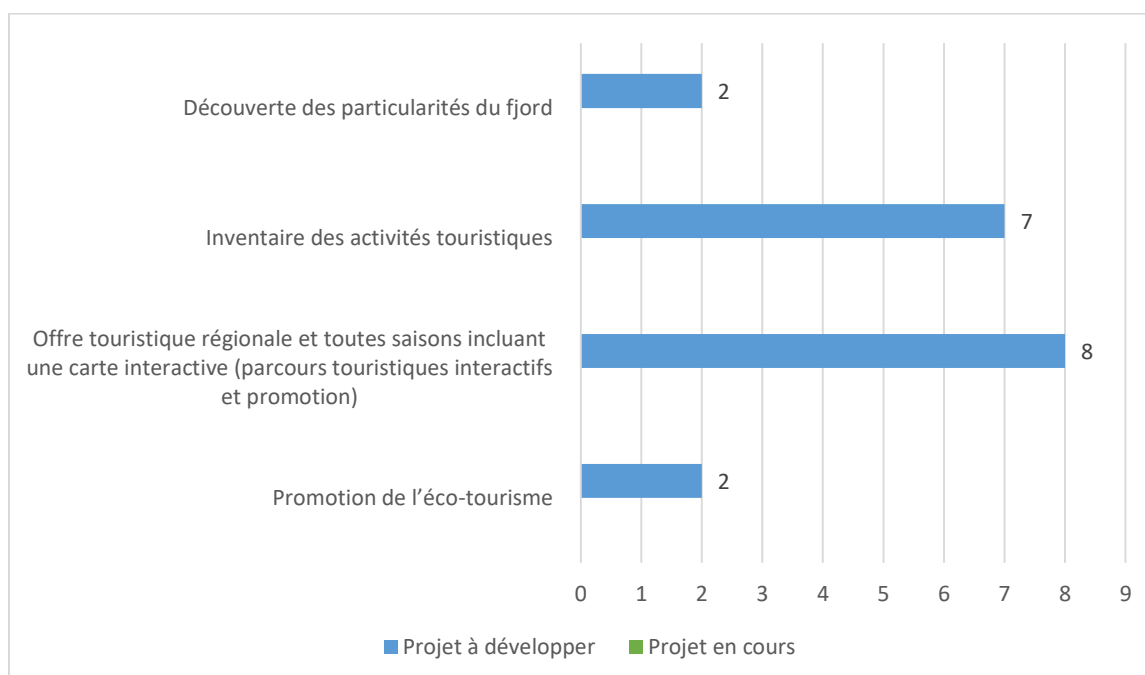


Graphique 6 des projets porteurs du chantier F — Valorisation du territoire : connaître, s'approprier, être reconnu

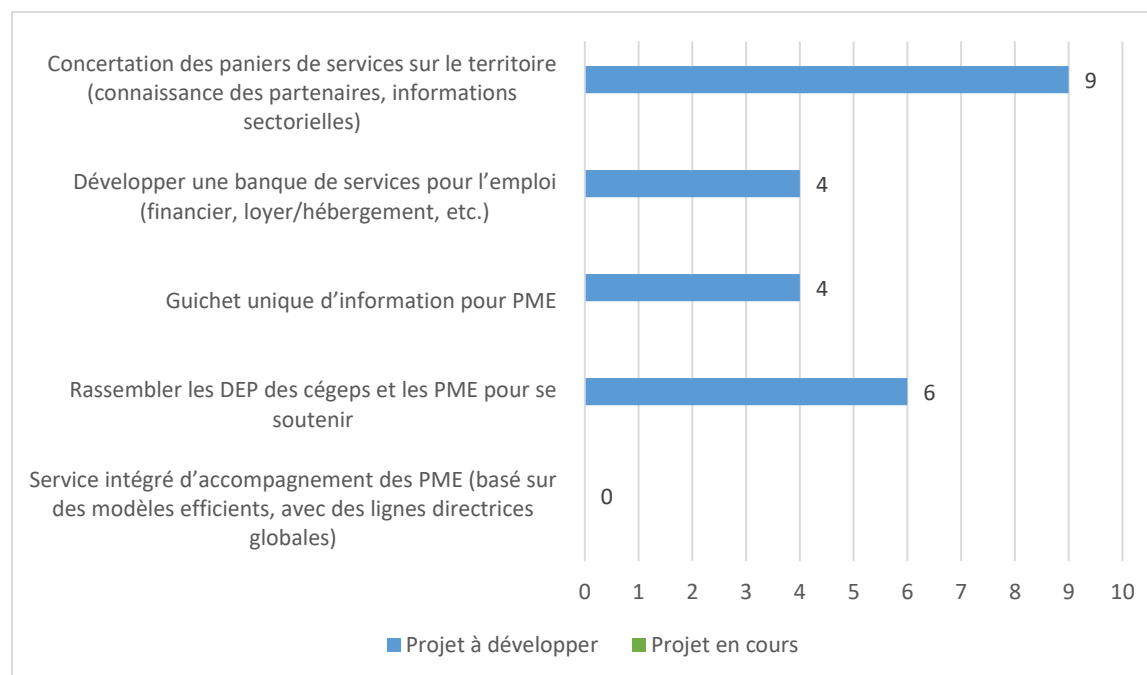


* Actuellement trois outils disponibles ou bientôt disponibles : (1) le journal des offres, (2) une base de données électroniques sur les sites web des MRC du SJSJ, bientôt une *carte minérale* interactive sur les infrastructures régionales pour tous domaines d'activités confondues.

Graphique 7 des projets porteurs du chantier G — Tourisme : développement, concertation



Graphique 8 des projets porteurs du chantier H — PME : développement, soutien, créativité



3.3.2. Contributions des organisations aux différents chantiers

Les tableaux ci-dessous recensent ce que les participants sont susceptibles d'offrir en termes de ressources, expertises, services ou équipements, afin de soutenir des initiatives, dans chacun des chantiers. Toutes les contributions potentielles qui ont été identifiées sont associées à l'organisation qui les propose. Les éléments transcrits par les participants ont été conservés dans leur forme originale.

Tableau 3 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier A — Gouvernance territoriale : concertée, allégée, unie

CHANTIER A - Gouvernance territoriale : concertée, allégée, unie	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
Cégep de Jonquière	• Formation sur mesure
Innovation 02	• Animation, mobilisation d'activités créatives
MAMH (ministère des Affaires municipales et de l'Habitation)	• Accompagnement • Conseil • Expertise en concertation (sociétés civiles, élus, appareils administratifs et gouvernementaux)
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Fjord	• Accompagnement
SDAF (Société de développement de l'Anse-aux-foins)	• Favoriser la rencontre entre MRC • Fusionner les SADC
SDE (développement économique) - MRC du Fjord	• Amélioration de nos processus
UQAC/Éco-conseil	• Animation • Expertise en concertation

Tableau 4 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier B — Mutualisation : ressources, services, expertises

CHANTIER B - Mutualisation : ressources, services, expertises	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
CDRQ (Coopérative de développement régional du Québec)	• Création de coopératives
Cégep de Jonquière	• Ressources techniques et équipements spécialisés
Essor 02	• Réseautage
Groupe EPA	• Architecture et urbanisme • Construction en immobilier • Gestion de projet • Mentorat
Innovation 02	• Accompagnement et animation pour mobilisation

CHANTIER B - Mutualisation : ressources, services, expertises	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
MAMH (ministère des Affaires municipales et de l'Habitation)	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Concertation • Financement
MRC du Fjord-du-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> • Développement économique • Lien avec les entreprises et leurs besoins
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Fjord	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Ressources
SDAF (Société de développement de l'Anse-aux-foins)	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au recensement des entreprises
UQAC/Éco-conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Liaison et animation
*Organisation non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Lieu de diffusion culturelle (matériel disponible sur place) • Lieu de rencontre • Vente de produits locaux

Tableau 5 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier C — Territoire branché : outils de communication, haute vitesse

CHANTIER C - Territoire branché : outils de communication, haute vitesse	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
Cégep de Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise et transfert d'expertise • Formation sur mesure
Municipalité de Saint-Honoré	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de Saint-Honoré
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Fjord	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise
*Organisation non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Je connais tous les techniciens de Bell à force de les appeler toutes les semaines

Tableau 6 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier D — Mobilité : durable, tout le territoire

CHANTIER D - Mobilité : durable, tout le territoire	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
Cégep de Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Expertise • Évaluation des besoins
SDAF (Société de développement de l'Anse-aux-foins)	<ul style="list-style-type: none"> • Y participer
UQAC/Éco-conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise

Tableau 7 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier E — Culture : valoriser, favoriser, lier

CHANTIER E - Culture : valoriser, favoriser, lier	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
Agent de développement de Saint-Charles-de-Bourget	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'activités culturelles
Cégep de Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Campagnes de promotion • Formation sur mesure • Outils de communication
MAMH (ministère des Affaires municipales et de l'Habitation)	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Expertise en concertation • Financement
SDAF (Société de développement de l'Anse-aux-foins)	<ul style="list-style-type: none"> • S'implique énormément
*Organisation non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Financement d'entreprises de diffusion culturelle
*Organisation non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Scène, lieu de diffusion, accueil d'artistes dans un village

Tableau 8 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier F — Valorisation du territoire : connaître, s'approprier, être reconnu

CHANTIER F - Valorisation du territoire : connaître, s'approprier, être reconnu	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
Cégep de Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Diagnostic et recherche • Expertise en aménagement du territoire
Groupe EPA	<ul style="list-style-type: none"> • Architecture et urbanisme • Construction en immobilier • Gestion de projet
MRC du Fjord-du-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie globale d'attractivité territoriale
Municipalité de Saint-Honoré	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de Saint-Honoré
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Fjord	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Haut-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> • Zone durable: reconnaissance des actions déjà en place ou à mettre en place
SDAF (Société de développement de l'Anse-aux-foins)	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement
SDE (développement économique) - MRC du Fjord	<ul style="list-style-type: none"> • Lien avec les entreprises du territoire
*Organisation non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Découverte du fjord en kayak de mer avec guide qualifié(e)

Tableau 9 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier G — Tourisme : développement, concertation

CHANTIER G - Tourisme : développement, concertation	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
CDRQ (Coopérative de développement régional du Québec)	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise conseil en coopérative touristique
Cégep de Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur mesure • Valorisation des produits régionaux en alimentaire
MAMH (ministère des Affaires municipales et de l'Habitation)	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise en concertation • Financement
MRC du Fjord	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Agent de liaison • Financement
Municipalité de Saint-Honoré	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de Saint-Honoré
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Fjord	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Financement
SDAF (Société de développement de l'Anse-aux-foins)	<ul style="list-style-type: none"> • Agent de développement
UQAC/Éco-conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Animation et concertation
*Organisation non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'activités de plein air uniques et durables (pêche blanche dans des cabanes en glace, vision à long terme et protection du fjord)

Tableau 10 : Organisations et leurs contributions potentielles au chantier H — PME : développement, soutien, créativité

CHANTIER H - PME : développement, soutien, créativité	
PARTICIPANTS	CONTRIBUTION, RESSOURCES, EXPERTISES
Agent de développement de Saint-Charles-de-Bourget	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Campagne d'achat local • Guider vers les bonnes ressources
CDRQ (Coopérative de développement régional du Québec)	<ul style="list-style-type: none"> • Création et développement de coopératives
Cégep de Jonquière	<ul style="list-style-type: none"> • Équipement spécialisé • Formation sur mesure • Fournir une main-d'œuvre qualifiée • Recherche et prototypage • Transfert d'expertise
Essor 02	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise en développement de l'économie sociale
Innovation 02	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement en innovation
MAMH (ministère des Affaires municipales et de l'Habitation)	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise en accompagnement des promoteurs • Financement
MRC du Fjord-du-Saguenay UQAC/Éco-conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Financement
Municipalité de Saint-Honoré	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de Saint-Honoré
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Fjord	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Financement
SADC (Société d'aide au développement de la collectivité) du Haut-Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Financement • Ressources humaines • Soutien des entreprises en développement durable
*Organisation non identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'emplois en tourisme, été comme hiver dans un village de 400 habitants (manque de support et d'appui de la municipalité)

3.4. Cartographie partielle des acteurs et de leurs projets de collaboration en cours à Fjord-du-Saguenay

Lors de la journée de co-crédation, les participants ont été invités à réaliser une cartographie des organisations présentes sur le territoire. Ainsi, chacun a eu à décrire son organisation d'accueil, sur un *Post-it* rectangulaire dont la couleur était associée à la nature de l'organisation, soit rose pour une organisation publique et parapublique, vert pour une organisation privée, jaune pour un organisme communautaire, bleu pour une association et mauve pour une table de concertation. Ensuite, le participant devait la situer sur une grande carte en fonction de son secteur d'activités, soit économique (en haut à gauche), gouvernance et politique (en haut à droite), sociocommunautaire (en bas à gauche) ou tout autre secteur (en bas à droite). En parallèle, il devait situer son organisation en fonction de sa portée géographique, soit locale, régionale ou extérieure à la région, de manière excentrique respectivement. De plus, chacun des acteurs a eu à identifier sur un petit *Post-it* carré jaune un ou des projets de collaboration issu de son organisation et auquel contribuait au minimum une autre entité présente sur la carte. Les participants ont ensuite été invités à tracer les liens qui unissent les différentes organisations autour d'un même projet.

Les objectifs de cet atelier sont multiples. D'une part, le résultat de la cartographie permet de rendre compte de la diversité des acteurs et des forces du milieu. Également, il permet de prendre conscience des liens déjà existants entre les acteurs du territoire, de manière à démontrer l'existence et la pertinence du travail collaboratif. Finalement, les informations récoltées au terme de l'atelier alimentent une précieuse banque de données, permettant d'avoir connaissance des ressources, expertises, services et équipements potentiellement disponibles pour des mutualisations sur le territoire, afin d'alimenter les étapes ultérieures de la démarche du Hub.

La figure 2 est une reproduction photographique en basse résolution des résultats bruts de l'atelier. Une version en haute résolution de la photographie est disponible en annexe 4 — *Fichier à part – Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Fjord-du-Saguenay (photo en haute résolution)*, dans un fichier complémentaire. En parallèle à ce rapport, les informations traitées à partir de cette affiche seront intégrées à la base de données des autres démarches de cartographie des expertises, ressources et équipement en cours au Hub. Ces informations seront disponibles ultérieurement.



Figure 2 Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Fjord-du-Saguenay (photo en basse résolution); la couleur des Post-it rectangulaires utilisés par les organisations est définie selon la nature de l'organisation, soit rose pour une organisation publique et parapublique, vert pour une organisation privée, jaune pour un organisme communautaire, bleu pour une association et mauve pour une table de concertation. Des projets collaboratifs signifiants sont inscrits sur les petits Post-it carrés jaunes; les lignes dessinées représentent les liens entre les organisations et les projets collaboratifs (la couleur des liens n'a pas de signification).

3.5. Attentes face au Hub

Pour clôturer la journée de co-création, une plénière a été réalisée, afin de donner l'occasion à l'ensemble des participants d'exprimer leurs attentes concernant le rôle que jouera le Hub sur le territoire. Afin de mettre en évidence les grands défis du Hub, tels que perçus par les participants, les réponses ont été classées par grands thèmes. La figure 3 : *Attentes face au Hub par thématiques*, fait état de la classification des réponses. L'annexe 5 présente la liste brute des éléments qui ont été mentionnés par les acteurs présents.

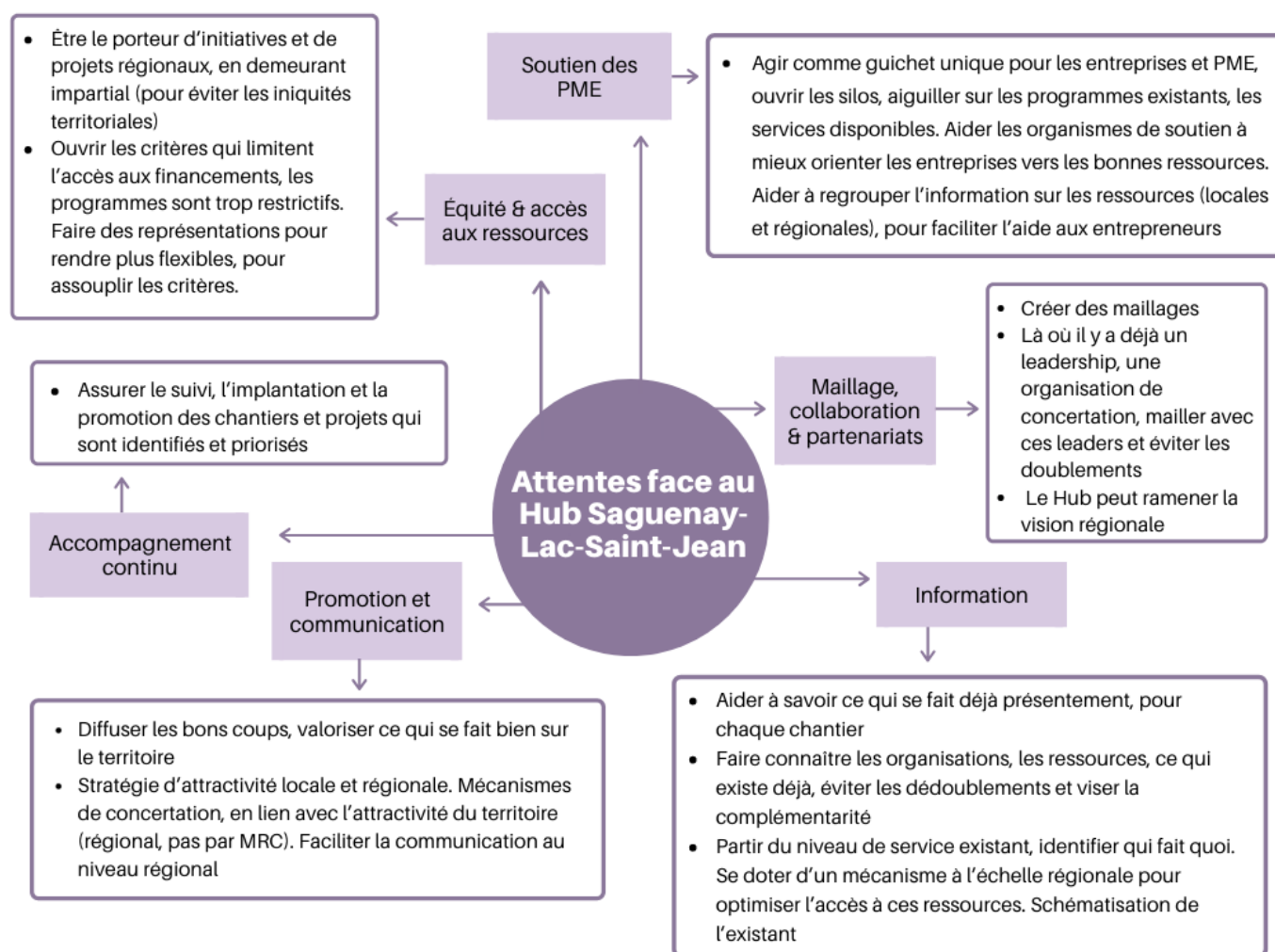


Figure 3 : Attentes face au Hub par thématiques

4. Conclusion

Né d'une ambition de favoriser l'émergence de projets innovants et de soutenir les entreprises et les organisations qui les portent, le Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean se définit d'abord comme un lieu de collaboration intersectorielle. Il vise à constituer un réseau régional permettant aux acteurs de différents secteurs d'activités de partager et de mutualiser leurs ressources et leurs expertises. Par le biais d'une approche collaborative, le Hub souhaite enrichir le modèle de développement du Saguenay—Lac-Saint-Jean, afin d'en faire une référence en matière d'innovation.

Au cours de sa deuxième année de mise en œuvre, le Hub s'est fixé comme objectif de familiariser les acteurs de chaque territoire de la région avec la notion de Hub, puis de les y intégrer. Pour ce faire, une démarche d'information et de mobilisation a été planifiée pour chacun des territoires de la région. À Domaine-du-Roy, une enquête appréciative, s'étant déroulée le 29 août avec cinq participants, a permis de poser un premier regard sur les enjeux, réalités, défis et besoins locaux, tous secteurs d'activités confondus. Le présent rapport rend compte de la journée de co-crédation du 1^{er} octobre 2019 qui lui a fait suite et à laquelle ont participé 29 acteurs du milieu. Cette journée avait pour but d'affiner le portrait des écosystèmes local et régional, ainsi que de mieux définir les rôles que pourrait y jouer le Hub. Également, cette journée visait à examiner les préoccupations, les ambitions et les possibilités d'implication des acteurs du milieu vis-à-vis de la démarche du Hub, ainsi que de discuter des conditions gagnantes pour sa mise en œuvre.

L'intégralité des données générées lors de la journée de co-crédation a été récoltée et traitée par l'équipe d'animation en Éco-conseil de l'UQAC. Ces données ont été compilées, triées, puis organisées, d'une part en fonction de l'activité de la journée à laquelle elles étaient associées et d'autre part en fonction des thématiques, enjeux ou chantiers auxquels elles référaient. Cinq groupes de résultats sont donc présentés.

Tout d'abord, l'activité brise-glace « Les raisons de collaborer » a été l'occasion de démarrer la journée en favorisant la rencontre et les échanges entre les participants avec comme trame de fond une réflexion sur les avantages de la collaboration. Suite à un exercice de priorisation en groupes de quatre, puis de huit, les meilleures raisons de collaborer ont été colligées, puis synthétisées en cinq catégories. Ainsi, il est ressorti que la collaboration favorise le partage des ressources, une meilleure connaissance du milieu, le rayonnement d'un territoire, le

développement économique, ainsi que la mise en commun des potentialités (voir détails à la figure 1 : *Les meilleures raisons de collaborer*).

En second lieu, l'un des grands ateliers réalisés lors de la journée portait sur les éléments de vision des acteurs, en matière de développement du territoire. Regroupés par tables, les participants avaient à réaliser une affiche dressant le portrait des chantiers, projets, valeurs, thématiques ou résultats qu'ils aimeraient voir investis ou concrétisés, à l'horizon 2029. Cet atelier a permis de mettre en lumière cinq grandes catégories d'ambitions que les participants partagent face au milieu qu'ils habitent :

1. Un territoire créatif et dynamique;
2. Une culture régionale de la collaboration et une équité territoriale;
3. Une transition dans les modèles de gouvernance;
4. Des valeurs collectivement partagées et une plus grande mixité sociale sur le territoire;
5. Une meilleure qualité de vie globale.

Ensuite, réfléchi en cohérence avec l'atelier de vision, l'atelier des chantiers prioritaires renvoie à la volonté du Hub de réunir les acteurs locaux autour d'enjeux communs. Cet exercice a également été l'occasion de rassembler un précieux bassin de données sur les organisations susceptibles de faire partie du réseau de collaboration intersectorielle. L'atelier s'est décliné en trois volets. D'abord, placés en groupes, les acteurs présents ont été invités à identifier et à nommer des chantiers qu'ils jugeaient importants à investir afin de développer leur territoire. Ces chantiers ont ensuite été regroupés par grands thèmes. Par la suite, les participants ont eu à transcrire, sur une grande matrice, l'ensemble des ressources et expertises que leurs organisations respectives pouvaient apporter pour soutenir chacun des chantiers. Finalement, les groupes ont été invités à identifier et à mentionner des projets qu'ils considèrent porteurs pour leur territoire, pour les transcrire sur la matrice. Chaque personne a ensuite eu à voter pour ses initiatives favorites. Le tableau synthèse suivant présente les huit chantiers prioritaires identifiés et les liens détaillant les projets porteurs ainsi que les contributions potentielles des organisations.

Tableau 11 : Les huit grands chantiers prioritaires identifiés à Fjord-du-Saguenay

LES HUIT GRANDS CHANTIERS PRIORITAIRES	Vers les projets porteurs	Vers les organisations et leurs contributions potentielles
A) Gouvernance territoriale : concertée, allégée, unie	Graphique 1	Tableau 3
B) Mutualisation : ressources, services, expertises	Graphique 2	Tableau 4
C) Territoire branché : outils de communication, haute vitesse	Graphique 3	Tableau 5
D) Mobilité : durable, tout le territoire	Graphique 4	Tableau 6
E) Culture : valoriser, favoriser, lier	Graphique 5	Tableau 7
F) Valorisation du territoire : connaître, s'approprier, être reconnu	Graphique 6	Tableau 8
G) Tourisme : développement, concertation	Graphique 7	Tableau 9
H) PME : développement, soutien, créativité	Graphique 8	Tableau 10

Également, comme atelier majeur de la journée, une cartographie partielle de l'écosystème des organisations du territoire a été réalisée. Cette cartographie impliquait, de la part de chaque personne présente, un bref portrait de son organisation, ainsi que l'identification de projets collaboratifs en cours, faisant le lien entre elle et d'autres organisations repérées sur la carte. L'idée de la cartographie était d'exposer la diversité des acteurs répartis sur le territoire, tout en illustrant le travail collaboratif déjà réalisé. En même temps, il est à noter que les informations recueillies permettront d'alimenter une banque de données, disponible ultérieurement, qui servira à réaliser une cartographie plus complète à l'échelle de la région.

Finalement, dans le cadre de la journée, la dernière activité ayant été organisée est celle des attentes face à la suite de la démarche du Hub. Par le biais d'une grande plénière, les participants ont pu s'exprimer sur ce qu'ils souhaitent voir se mettre en place comme structure de mutualisation, ainsi que sur les défis qui s'annoncent, en lien avec les réalités de milieu.

Pour conclure, il convient de rappeler que les journées de co-crédation s'inscrivent dans l'étape d'information, de consultation et de mobilisation des acteurs, comme moyen de les impliquer dans les phases ultérieures de la démarche. Au terme de ces journées participatives, le Hub s'engage à mettre les informations récoltées à profit, dans le but ultime de structurer le réseau

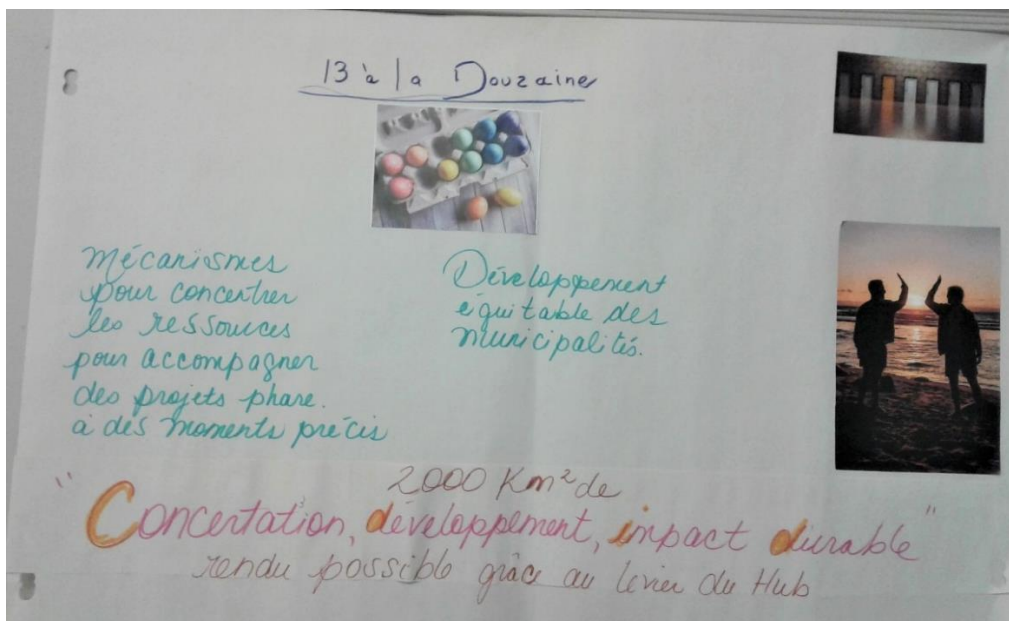
intersectoriel de collaboration et de le rendre opérationnel. Dans l'ordre, les prochaines étapes de la démarche consistent à :

- Dresser un inventaire des expertises et des équipements à potentiel de mutualisation à l'échelle régionale;
- Concevoir un outil de visualisation de données sous forme de cartographie;
- Réaliser une activité régionale à l'automne 2019, durant laquelle les études et le bilan des activités de co-crédation seront présentés;
- Créer l'organisation et instaurer sa gouvernance au cours de l'année 2020.

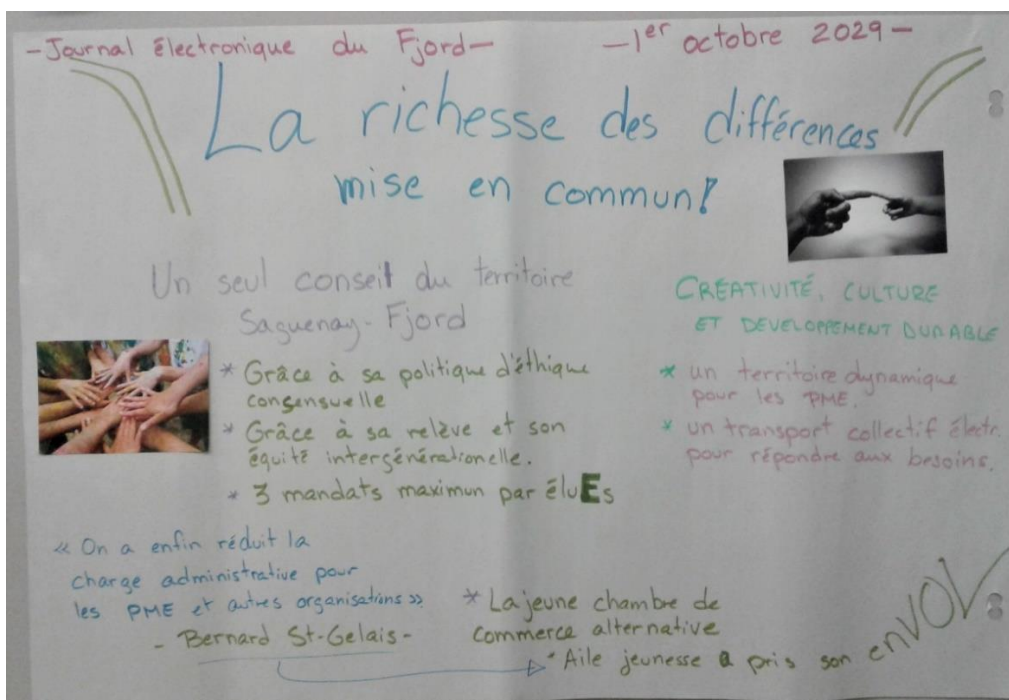
Annexe 1 — Programmation de la journée de co-crédation

	Description	Temps alloué
8h30	Accueil	30 min
9h00	Ouverture, mot de bienvenue, mise en contexte, présentation du Hub, état de la situation, objectifs et déroulement de la journée. Incluant une activité brise-glace.	75 min
10h15	Atelier 1 : Cartographie de l'écosystème (incluant une pause mobile)	60 min
11h00	Atelier 2 : Le devenir – la vision et les objectifs de la MRC	60 min
12h00	Dîner	75 min
13h00	Atelier 3 : Les chantiers prioritaires — Rôle des acteurs et moyens d'action des organisations locales, du pôle local et du Hub régional (incluant pause mobile)	80 min
14h45	Plénière ouverte : Rôle du hub	20 min
15h00	Synthèse, remerciement, prochaines étapes, commentaires, clôture	15 min
15h15	Fin de l'évènement	

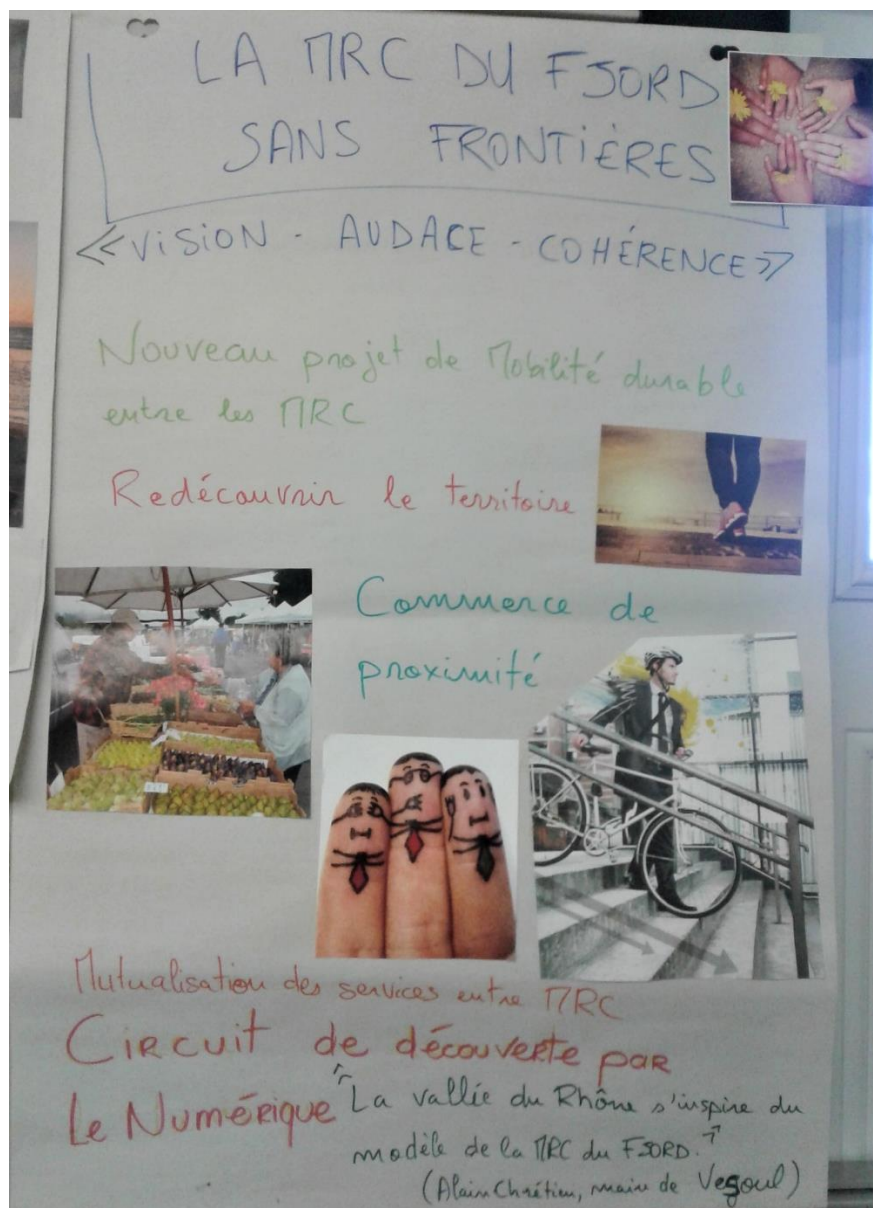
Annexe 2 — Photographies des affiches de l'atelier de vision



Affiche 1



Affiche 2



Affiche 3

Annexe 3 — Tableau de synthèse des chantiers

L'ensemble des chantiers proposés par les participants a été examiné et synthétisé par l'équipe d'animation lors de la pause du dîner. Pour ce faire, toutes les propositions qui impliquaient des aspirations et des défis convergents ont été regroupées, de manière à former huit grands chantiers. Le tableau ci-dessous expose ces grands chantiers ainsi que l'ensemble des propositions de chaque regroupement.

A) Gouvernance territoriale : concertée, allégée, unie	E) Culture : valoriser, favoriser, lier
Alléger les processus de gouvernance	Valoriser et favoriser la culture
Concertation des municipalités	Valoriser le Fjord (UNESCO), du Lac à Tadoussac
Réforme de la gouvernance territoriale en un conseil uni	
B) Mutualisation : ressources, services, expertises	F) Valorisation du territoire : connaître, s'approprier, être reconnu
Mutualisation des ressources municipales	Cartographie numérique du territoire
	Connaître le territoire (appropriation, ressources, cartographie)
C) Territoire branché : outils de communication, haute vitesse	G) Tourisme : développement, concertation
Développement des outils de communication internes et externes (merci le Hub)	Chantier développement touristique
Un territoire branché et uni en haute vitesse!	Concertation régionale touristique
D) Mobilité : durable, tout le territoire	H) PME : développement, soutien, créativité
Mobilité durable sur le territoire	Un contexte favorable à la créativité des PME

Annexe 4 — Fichier à part – Cartographie partielle de l'écosystème des acteurs sur le territoire de Fjord-du-Saguenay (photo en haute résolution)

Annexe 5— Liste brute des attentes des participants face au Hub Saguenay—Lac-Saint-Jean

- Agir comme guichet unique pour les entreprises et PME, ouvrir les silos, aiguiller sur les programmes existants, les services disponibles. Aider les organismes de soutien à mieux orienter les entreprises vers les bonnes ressources. Aider à regrouper l'information sur les ressources (locales et régionales), pour faciliter l'aide aux entrepreneurs.
- Aider à savoir ce qui se fait déjà présentement, pour chaque chantier
- Assurer le suivi, l'implantation et la promotion des chantiers et projets qui sont identifiés et priorités,
- Créer des maillages.
- Dans les secteurs où il y a déjà un leadership, une organisation de concertation, mailler avec ces leaders et éviter les doubléments.
- Diffuser les bons coups, valoriser ce qui se fait bien sur le territoire.
- Être le porteur d'initiatives et de projets régionaux, en s'assurant d'avoir un mécanisme neutre et impartial (pour éviter les iniquités territoriales).
- Faire connaître les organisations, les ressources, ce qui existe déjà, éviter les dédoublements et viser la complémentarité
- Partir du niveau de service existant, identifier qui fait quoi. Se doter d'un mécanisme à l'échelle régionale pour optimiser l'accès à ces ressources. Schématisation de l'existant.
- On fonctionne beaucoup par MRC, on perd de vue le régional. Le Hub peut ramener la vision régionale.
- Ouvrir les critères qui limitent l'accès aux financements, les programmes sont trop restrictifs, alors qu'on dispose de l'intelligence nécessaire pour faire les bons choix pour le soutien au développement. Faire des représentations pour rendre plus flexibles, pour assouplir les critères?
- Stratégie d'attractivité locale et régionale. Mécanismes de concertation, en lien avec l'attractivité du territoire (régional, pas par MRC). Faciliter la communication au niveau régional.