CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA EN PATRIMOINE URBAIN
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Lucie K. Morisset

ARVIDA

CITÉ DE L'ALUMINIUM

Un patrimoine de classe mondiale

ÉTUDE DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE

Promotion Saguenay

• 2019 •

Ont participé à cette étude…

Chargée de projet, directrice scientifique, rédactrice

Lucie K. MORISSET, professeure, Département d'études urbaines et touristiques, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Chargés de projets sectoriels *(entrevues avec les acteurs du milieu; potentiels et contraintes du développement récréotouristique)*

Claude PÉLOQUIN, directeur des études, Chaire de tourisme Transat, Université du Québec à Montréal

Paul ARSENEAULT, professeur, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal

Documentalistes

Marianne CHARLAND, étudiante, Maîtrise en études urbaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Jean-François CLOUTIER-DERAÎCHE, étudiant, Maîtrise en études urbaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Maryline DUBOIS, Chaire de tourisme Transat / OPC Événements, Université du Québec à Montréal

Émie GENDRON, étudiante, Journalisme, Université du Québec à Montréal

Émeline HÉBERT, étudiante, Maîtrise en développement du tourisme, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Myriam JOANNETTE, étudiante, Doctorat en études urbaines, Université du Québec à Montréal

Julie PAYEUR, étudiante, Maîtrise en développement du tourisme, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

© 2012-2019 Chaire de recherche du Canada en patrimoine urbain

ISBN 978-2-924861-06-6

Dépôt légal Bibliothèque nationale du Québec

1er trimestre 2019 [version illustrée]

CHAIRE
de recherche du Canada
en patrimoine urbain
ESG UQÀM

Remerciements

Cette étude n'aurait pas été possible sans l'aimable collaboration des personnes suivantes :

Patrick Bérubé (Promotion Saguenay)

Marianne Salesse-Côté (CORPA, Saguenay)

Martin Dion (Service de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, Saguenay)

Marilyne Fortin (Service de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, Saguenay)

Micheline Giroux-Aubin (Traduct'Art)

François Hains (Promotion Saguenay)

Josée Laplace (Chaire de recherche du Canada en patrimoine urbain)

Roger Lavoie (Service de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, Saguenay)

Avant-propos

Cette étude de développement touristique s'inscrit dans le cours d'une démarche globale entreprise par Saguenay afin d'étoffer et de soutenir, par la mise en tourisme, la valorisation sociale, économique et culturelle de l'ancienne cité d'Arvida, ville de compagnie de l'Aluminum Company of Canada créée en 1926 et aujourd'hui assortie, parmi d'autres reconnaissances patrimoniales, du plus haut statut juridique de protection du patrimoine au Québec, celui de site patrimonial déclaré par le gouvernement. Douze autres sites au Québec jouissent de ce statut exceptionnel, qui consacre leur qualité aux écheloc texte lles nationale et internationale. Cela fait d'Arvida l'équivalent, en termes patrimoniaux, du Vieux-Montréal ou, si l'on considère les correspondances de ce statut dans d'autres pays, l'égal du Historic Boston ou du centre historique de Toulouse, par exemple.

Certes, la reconnaissance d'Arvida, à tout le moins par un tel statut, n'a pas la longévité de celle de ces exemples. Mais rien ne s'oppose à ce qu'elle en rejoigne la réputation, d'autant qu'elle dispose déjà d'une solide reconnaissance historique en Europe et en Amérique, que ce soit dans les réseaux scientifiques du patrimoine industriel ou au sein de la population qui l'a découverte au premier plan de ses manuels de géographie, jusqu'à la réorganisation municipale qui a rayé de la carte le nom de la ville, au milieu des années 1970. Toutes les destinations touristiques d'aujourd'hui n'étaient pas connues avant de l'être ; au Québec par exemple, si ce n'est de quelques camps de pêche, on ne trouve guère que le Vieux-Québec dans l'offre touristique qui précède la Seconde Guerre mondiale.

Si la valorisation touristique d'Arvida peut aussi prendre appui sur une infrastructure de transport de calibre international, notamment du fait du commerce des croisières internationales à Saguenay, elle souffre surtout de deux lacunes. D'une part, dans le domaine de l'offre touristique à vocation culturelle, l'expertise régionale est encore très timide et les institutions qui la portent sont souvent affectées de sous-développement, surtout si on les compare à celles des destinations dont nous évoquions ci-dessus le caractère comparable. D'autre part, les moyens qui permettraient de contourner cet écueil manquent, de manière générale, parce que les acteurs responsables ont, à défaut de l'expertise nécessaire justement, longtemps misé exclusivement sur une offre dans le créneau des loisirs de nature et, de manière plus spécifique, parce que des tensions politiques dans la ville post-fusion de Jonquière (1975) ou de Saguenay (2002) ont fortement fait opposition à toute expression différenciée d'un « secteur » de l'agglomération fusionnée ; on a donc plutôt asservi la caractérisation culturelle à la démonstration de l'homogénéité de la grande ville, ce qui, de concert avec une certaine propension québécoise à s'instituer dans un niveau de seconde classe (« né pour un petit pain »), a produit le résultat que l'on connaît aujourd'hui.

Valoriser adéquatement Arvida sur le plan touristique implique donc d'abord un changement d'attitude : reconnaître la nécessité d'aller au-delà des habitudes pour mettre en place l'expertise requise dans une offre culturelle et touristique de calibre international.

Cette étude s'inscrit donc dans une telle démarche amorcée il y a près de six ans maintenant. Plusieurs des mesures qu'elle présente et justifie ont d'ailleurs été mises en place au cours de cette période, précisément parce que ces mesures s'inscrivaient dans le cursus de ce développement touristique et qu'il semblait dans bien des cas plus approprié d'agir plutôt que d'écrire. Le présent rapport positionne ces mesures, et d'autres à envisager, dans le cadre analytique et praxéologique global auquel elles se rapportent. Il pourra être invoqué afin d'en suivre la logique dans l'avenir.

Sommaire décisionnel

Arvida, cité de l'aluminium
Un patrimoine de classe mondiale

Une industrie, une cité historique, un milieu de vie

Cette étude définit et propose d'implanter Arvida en tant que produit d'appel aux échelles régionale, nationale et internationale et comme épicentre, à Saguenay, d'une nouvelle destination sur l'échiquier touristique mondial. Ce positionnement prend appui sur la valeur universelle de la ville de compagnie, à partir de l'identification de son unicité à ce titre et de son apport historique exceptionnel à l'humanité. Caractérisée par la modernité sous tous ses aspects, la ressource « Arvida » se situe en effet de manière particulièrement avantageuse dans le créneau en essor du tourisme de patrimoine industriel urbain. Ce projet de développement touristique la place à l'avant-plan de ce créneau en capitalisant sur la valorisation de la « ville de compagnie » en tant que cité industrielle planifiée toujours active et comme utopie sociale et *model city* d'exception, susceptible de rejoindre une gamme particulièrement élargie de visiteurs.

Pour soutenir ce développement, qui sera aussi celui du créneau dans lequel Arvida s'affirme, la valorisation touristique d'Arvida prend appui sur deux registres complémentaires au titre desquels elle se distingue aussi. Ce sont, d'une part, le tourisme industriel, motivé par les dimensions techniques, scientifiques et sociales de l'industrie, en l'occurrence de l'industrie de l'aluminium, vue sous un angle historique ou contemporain ; d'autre part, le tourisme urbain animé par une curiosité culturelle au sens large et par un intérêt particulier pour l'art de vivre, dans un milieu dont le cadre physique attractif et les activités axées sur le bien-être et l'exclusivité soutiennent le « faire-comme » : le visiteur peut s'y identifier au résident.

Cette définition et ce positionnement tirent parti d'un fondement économique solide de la destination, particulièrement tel qu'il se manifeste dans le centre-ville d'Arvida, et sur le consensus au sein de la population d'Arvida à l'effet de partager de manière élargie le patrimoine qu'elle promeut depuis des décennies et auquel elle attache son identité. La définition et le positionnement d'Arvida la situent ainsi en relation avec une clientèle à son image, dans un segment de tourisme mature, constitué principalement de voyageurs expérimentés en provenance des États-Unis et du reste du monde, mais aussi d'une part non négligeable de Québécois et de Canadiens, particulièrement ceux motivés par leur propre expérience de l'industrie et des villes de compagnie. Les passagers des croisières internationales seront parmi ses premiers visiteurs.

Sur ces bases, à partir d'une centaine de comparables canadiens et internationaux et en considérant les qualités spatiales spécifiques d'Arvida en termes d'aménagement, d'accueil et de développement, le projet de développement touristique interrelie, afin

d'en tirer un impact maximal, les ressources relatives à l'industrie, à la cité historique et au milieu de vie, et échelonne sur vingt ans la réalisation de vingt-sept dispositifs de mise en valeur et d'interprétation qui s'assemblent les uns avec les autres. La combinaison d'interventions spatiales, fonctionnelles, symboliques ou muséographiques et leur répartition dans les espaces différenciés d'Arvida subdivisent cet ensemble cohérent en trois principales phases de réalisation, qui soutiennent la planification et l'enchaînement des actions. Il s'agit, à brève échéance, pour mettre à profit des conjonctures propices, de « faire apparaître » Arvida de manière suffisamment convaincante dans l'offre, en donnant d'emblée une signature à l'expérience ; puis, dans le temps long, de compléter la réalisation du produit d'appel et de la destination, en étoffant, en diversifiant et en intensifiant son attractivité, en fonction de sa mise en réseau au sein du territoire municipal et à l'échelle régionale.

À terme, trois lieux phares intensifieront l'expérience, dont un observatoire, près du Centre d'histoire Arvida, et des salles de cuves réinventées ; ils jalonneront des parcours « de la cité modèle », « de l'aluminium », « de la Seconde Guerre mondiale » et « du Souvenir » qui sillonnent le territoire depuis les cimetières d'Arvida jusqu'au pont d'aluminium, en prenant pour cœur le site patrimonial déclaré d'Arvida, dans le respect de la quiétude de ceux qui y résident. La réalité augmentée, le *storytelling* et divers outils destinés à spectaculariser la déambulation (assortie à des modes de transport adéquats et rythmée par des espaces dédiés), ainsi qu'à enrichir l'expérimentation individuelle, font partie de l'éventail interprétatif mis en place à cet effet, dans le souci, simultanément, d'éviter la surinterprétation et l'envahissement muséographique du tissu urbain.

En outre, dans la perspective d'une expérience globale qui puisse aussi se différencier et se circonstancier selon les utilisateurs, cette étude de développement touristique met également de l'avant des mesures destinées à consolider le caractère urbain d'Arvida, en relation avec les trois dimensions de son intégrité commémorative : *industrie*, *cité historique* et *milieu de vie*. Cela sous-tend, entre autres, la conception d'un marché public au centre-ville et l'intensification de l'activité artistique sous tous ses aspects, de même que la formulation d'orientations destinées, pendant les vingt prochaines années (et au-delà), à bonifier et à accroître la communication touristique, y compris dans les milieux d'affaires appropriés, et à soutenir l'action politique et la planification urbaine selon les balises proposées, à partir de la stratégie de marque *Arvida, cité de l'aluminium. Un patrimoine de classe mondiale*.

Les dispositifs et l'échéancier proposés visent à construire, d'abord l'attractivité, puis la destination ; mais ils proposent avant tout un développement intégré dont l'offre concerne tout autant la population locale. Le projet mis de l'avant se concentre ainsi tout particulièrement sur la création d'une interface entre les résidents et les visiteurs, en considérant le tourisme comme le levier d'un développement local équilibré et établi dans le long terme au bénéfice de l'ensemble de la population de Saguenay, en mesurant le développement touristique d'Arvida à l'aune de ses retombées économiques, sociales et culturelles.

Table des matières

Avant propos i

Sommaire décisionnel ii

Liste des illustrations ix

Liste des tableaux xi

1 Pourquoi une étude de développement touristique ? 13

1.1. Contexte touristique et géopolitique 16

1.1.1. Changer de lentille ? 17

1.1.2. Les suites des réorganisations municipales à Saguenay 20

1.1.1 La reconnaissance patrimoniale d'Arvida 22

1.1.2 Arvida et Saguenay dans l'écosystème touristique 24

1.1.3. Le tourisme patrimonial en milieu urbain et le tourisme du patrimoine industriel, des créneaux porteurs ? 31

1.2. Mandat 42

2 Cadre conceptuel 45

2.1. Postulats 46

2.1.1. Le fondement : la caractérisation continue des ressources 46

2.1.2. Le cycle de la valorisation et de la reconnaissance 47

2.1.3. La culture et le patrimoine comme facteurs de développement local 48

2.2. Objectifs 50

2.3. Méthode 51

2.3.1. Approche 51

2.3.2. Démarche 52

3 Les lieux. Destination : Arvida ? 57

3.1. Les ressorts économiques, culturels et sociaux de la destination 61

3.1.1. Pourquoi Arvida et pas autre chose ? 62

3.1.2. Un site industriel encore actif, des fondements économiques stables 64

3.1.3. La transition de la ville de compagnie et la mobilité géographique citoyenne contemporaine : l'enjeu de « faire société » aujourd'hui 67

3.1.4. La mise en tourisme et le développement local comme mesures d'accompagnement de la transformation de l'industriel en patrimonial 68

3.1.5. Les aléas de l'expérience touristique actuelle 70

3.2. Les ressources d'Arvida 72
3.2.1. Les ressources culturelles et patrimoniales : l'industrie de l'aluminium et ses infrastructures 74
Les usines d'aluminium (et d'alumine) 76
Le pont d'aluminium d'Arvida 79
Les centrales et les aménagements hydroélectriques d'Arvida 80
Les travailleurs 84
La Seconde Guerre mondiale 85
Les ressources secondaires de l'industrie à Arvida 87
3.2.2. Les ressources historiques et patrimoniales : la cité historique (l'utopie sociale, la ville planifiée et la cité modèle) 87
Les maisons d'Arvida 88
Le plan d'Arvida 90
Les archives d'Arvida 93
L'architecture institutionnelle d'Arvida 94
Les ressources secondaires de la cité historique 95
3.2.3. Le milieu de vie comme ressource touristique 96
Les cimetières d'Arvida 97
Le patrimoine à Arvida (restaurations, requalifications, reconnaissances) 98
Le centre-ville d'Arvida 99
Les ressources secondaires du milieu de vie 101
3.3. Les déterminants fonctionnels de la mise en tourisme 102
3.3.1. L'enjeu multifacette de l'hébergement 104
3.3.2. Le transport 106
3.3.3. Le centre-ville comme potentiel de développement 107
3.4. Résumé FFPM (SWOT) de l'offre 110
4 Définition symbolique et physique de la destination : marque et mise en valeur 117
4.1. Une stratégie de marque intégrée 121
4.1.1. La marque : Arvida, cité de l'aluminium. Un patrimoine de classe mondiale 122
4.1.2. L'authenticité : le principe de l'intégrité commémorative 124
4.2. La mise en valeur : produire des choses vues et à voir 125
4.2.1. Le milieu de vie : consolider le caractère urbain d'Arvida 125
Un marché public 125
Des événements à caractère festif 126
Un peu de spectacularisation ! 127
Des ruelles d'art 128
Des centres de quartier 128
4.2.2. L'industrie et la cité historique : rendre tangible l'intangible 129
Des pavés des donateurs et des pavés des fondateurs 129
Des usines historiques 130
Pont d'aluminium et plage 131
1.1.3 Marquer le territoire 132
4.2.3. Marqueurs *off-sight* 133
4.3. Résumé des ressources et de leur mise en valeur dans le tissu urbain 137

5 Une expérience culturelle et patrimoniale unique et diversifiée : interpréter Arvida **141**

5.1. Typologie fonctionnelle des espaces 141

5.2. L'interprétation : produire des choses à faire 144

5.2.1. Les principes 144

5.2.2. Les principaux cadres (lieux) d'interprétation 146
Les parcours, libres ou guidés 147
Un site d'accueil 149
Les centres d'interprétation et l'observatoire 149
Le ou les sites d'animation extérieurs 154

5.2.3. Les matériaux et les moyens 157
Les expositions (statiques) et l'observation 163
Les panneaux d'interprétation et d'orientation 164
Les démonstrations 164
Le guidage in situ 165
Les restitutions physiques ou virtuelles 167
Le storytelling 168

5.3. L'épineux problème de la formation des intervenants 170

5.4. Résumé du déploiement interprétatif 171

6 Synopsis des orientations de développement touristique **177**

6.1. Arvida, quoi ? 178

6.2. Arvida, pour qui ? 179

6.3. Arvida, comment ? Quand ? 181

6.3.1. Ce qui a été fait 182

6.3.2. Ce qui restera à faire 183

6.3.3. Phases de développement 184

Liste des illustrations

Illustration 1. Le Centre historique minier de Lewarde (France) 36

Illustration 2. Hashima, partie des Sites de la révolution industrielle Meiji au Japon 38

Illustration 3. Fray Bentos (Uruguay) 39

Illustration 4. Le complexe de la mine de charbon de Zollverein 40

Illustration 5. 798 Art District (Beijing, Chine) 41

Illustration 6. Le Vieux-Québec avant son épanouissement touristique : «C'est quoi, maman, le patrimoine ?» 48

Illustration 7. Le Distillery District de Toronto 49

Illustration 8. Le Badin History Museum (Caroline du Nord), aménagé dans une moitié de «quadruplex», habitation typique de cette ville de compagnie, acquis grâce à une souscription populaire 54

Illustration 9. Le Kitimat Museum and Archives (Colombie-Britannique) 55

Illustration 10. Le Village historique de Val-Jalbert 58

Illustration 11. La Cité de l'énergie, à Shawinigan 59

Illustration 12. Campagne promotionnelle lancée par Rio Tinto à l'occasion de l'inauguration du Centre technologique AP60, en 2010 65

Illustration 13. Un aperçu de la production aluminière d'Arvida en 1943 75

Illustration 14. Arvida et ses usines d'aluminium vers 1945 76

Illustration 15. À Shawinigan, le bâtiment 5, ancienne salle de cuves, est offert en location pour des évènements divers 77

Illustration 16. À Val-Jalbert, l'ancien «moulin» accueille aujourd'hui, dans l'une de ses sections, une salle d'interprétation où se déploie un spectacle «multisensoriel» de qualité 77

Illustration 17. Vue des salles de cuves d'Arvida depuis le boulevard du Saguenay 78

Illustration 18. Vue du pont d'aluminium depuis le lieu dit «la plage» 80

Illustration 19. Inscrit au patrimoine mondial en 1986, Ironbridge Gorge, autour du pont qui lui donne son nom, est devenu le site d'un déploiement muséal fréquenté annuellement par plus d'un demi-million de visiteurs 81

Illustration 20. Vue avant son récent agrandissement de la centrale hydroélectrique Shipshaw, lauréate lors de sa construction d'une médaille Massey, pour la qualité de son architecture 82

Illustration 21. Au Tennessee, le barrage Hoover reçoit annuellement un peu plus de 500 000 visiteurs 83

Illustration 22. La centrale hydroélectrique de Tyssedal (Norvège) est l'un des points d'ancrage d'ERIH, la European Route of Industrial Heritage 83

Illustration 23. Immortalisé à la demande de la compagnie par le photographe newyorkais Ronny Jacques, le cuviste iconique d'Arvida 84

Illustration 24. Batterie antiaérienne dans le «parc Moritz» pendant la Seconde Guerre mondiale 86

Illustration 25. Alignement caractéristique de maisons de la «ville construite en 135 jours», partie du site patrimonial déclaré d'Arvida 89

Illustration 26. Plan d'Arvida, 1926 91

Illustration 27. L'ensemble formé par le Manoir du Saguenay et les Appartements Britanny 92

Illustration 28. Au centre de la «ville construite en 135 jours», le parc Monseigneur-Joseph-Lévêque et l'église Sainte-Thérèse 93

Illustration 29. À Arc-et-Senans (France), une exposition dédiée retrace l'histoire de la patrimonialisation de la cité des Salines 99

Illustration 30. Image promotionnelle du projet de requalification du plateau des Capucins à Brest (France), sur le site des anciens ateliers de l'arsenal 103

Illustration 31. Intérieur (moitié) de l'une des quatre premières salles de cuves d'Arvida 104

Illustration 32. À Arc-et-Senans (France), le visiteur peut maintenant être hébergé au cœur du lieu historque classé et inscrit au patrimoine mondial, dans des pavillons de la Saline royale convertis à cette fin 106

Illustration 33. À Burra (Australie), un hébergement d'entrée de gamme a été aménagé dans les anciennes «maisons de compagnie» 106

Illustration 34. Un secret bien gardé : l'immédiate proximité de la nature au centre-ville d'Arvida 110

Illustration 35. Quincy Market, à Boston (Mass.) 117

Illustration 36. The Rocks, Sydney (Australie), un jour de marché 118

Illustration 37. La cité de Sewell (Chili), inscrite au patrimoine mondial, dépourvue d'activité commerciale réelle. 119

Illustration 38. Crespi d'Adda, inscrite au patrimoine mondiale, fait aujourd'hui figure de banlieue-dortoir de Milan 119

Illustration 39. Installation artistique dans le Distillery District (Toronto) 123

Illustration 40. Vue d'un secteur du Complexe minier de Zollverein (Allemagne), l'un des fleurons du patrimoine industriel au patrimoine mondial 123

Illustration 41. Simulation d'un marché public au centre-ville d'Arvida 126

Illustration 42. Marché public à Saint-Jean (Haut-Richelieu) 127

Illustration 43. La rue du Trésor, une tradition touristique dans le Vieux-Québec 128

Illustration 44. Pavés commémoratifs au centre-ville d'Oak Ridge (Tennessee) 130

Illustration 45. Pavés commémoratifs au centre-ville d'Ybor City (Floride) 131

Illustration 46. Canon antiaérien commémoratif de la Seconde Guerre mondiale à Whyalla (Australie) 132

Illustration 47. Marquage au sol de la Freedom Train à Boston 133

Illustration 48. Objets commerciaux en aluminium à l'Espace Alu de Saint-Michel-de-Maurienne (France) et objets de cuivre à la bourique du musée de Rœros (Norvège) 134

Illustration 49. Objets souvenirs au Centre historique minier de Lewarde (France) 135

Illustration 50. Objets souvenir variés de villes de compagnie et de sites industriels : bol en aluminium doré d'Alessi (à Saint-Michel-de-Maurienne); petite maison en bois à assembler (Australie); terril en «boule de neige» du Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais (France); sachet de charbon de Zollverein (Allemagne); plateaux sérigraphiés de Falun (Suède); roche de bauxite (Espace Alu, Saint-Michel-de-Maurienne); pigment minéral de cuivre, pépites de cuivre et peinture composée à partir de pigments minéraux de Falun (Suède); bracelet de câble de Roebling (New Jersey), minerai et lingot de cuivre de Røros (Norvège) 136

Illustration 51. Carte schématique de localisation des principales ressources tangibles et aperçu de dispositifs de mise en valeur et d'interprétation 143

Illustration 52. Au URA Centre (Urban Redevelopment Authority) à Singapour, une exposition sur la planification et la conservation patrimoniale est interreliée avec des instruments de participation citoyenne 145

Illustration 53. Parcours à Paranapiacaba (Brésil) 146

Illustration 54. Pavillon et espace d'accueil à Falun (Suède), ville de compagnie inscirte au patrimoine mondial 147

Illustration 55. Maquette d'interprétation du développement urbain au Centre d'exposition de la planification urbaine de Shanghaï 148

Illustration 56. L'observatoire construit au sommet du puits de mine du centre d'nterprétation de la mine King, KB3, à Thetford Mines 149

Illustration 57. Intérieur actuel d'une salle de cuves active à Arvida («petites cuves») 150

Illustration 58. Intérieurs de différentes salles de cuves à Arvida en 1943. Bibliothèque et Archives Canada 150

Illustration 59. Reconstitution d'une mine de charbon à Lewarde (France) 151

Illustration 60. Exposition et atelier sur la construction du Familistère de Guise (recourant aussi au bâtiment lui-même) 152
Illustration 61. Échange entre un visiteur et un ancien travailleur au musée de Roebling (New Jersey) 154
Illustration 62. Artefacts du quotidien mis en vitrine à Lewarde (France) 155
Illustration 63. Objets précieux ou communs en aluminium à l'Espace Alu de Saint-Michel de Maurienne (France) 155
Illustration 64. «Clinique de mémoire» mise en œuvre par le Centre d'histoire de Montréal 156
Illustration 65. «Mineurs du monde», programme de reconnaissance mis en place par la Région Nord-Pas-de-Calais en 2010 156
Illustration 66. «Salle des pendus» reconstituée dans un bâtiment du Parc-Musée de la Mine de Saint-Étienne (France) 157
Illustration 67. Interprétation de l'évolution de l'industrie à Roebling (New Jersey) 158
Illustration 68. Exposition sur l'utopie sociale dans l'un des pavillons de la Saline royale d'Arc-et-Senans (France) 158
Illustration 69. Exposition d'un bureau de la compagnie à Bois-du-Luc (Belgique) 159
Illustration 70. Intérieur préservé d'une habitation de travailleur à Badin (Caroline du Nord) 159
Illustration 71. Intérieur préservé d'un bâtiment d'extraction du Complexe de la mine de charbon de Zollverein (Allemagne) 160
Illustration 72. Panneau d'orientation du Complexe de la mine de charbon de Zollverein (Allemagne) 160
Illustration 73. Présentation muséographique de divers modèles de maisons de Rjukan (Norvège) dans une ancienne centrale hydroélectrique convertie en site d'interprétation 161
Illustration 74. Maquette artistique reconstituant la production du cuivre au XVIIIe siècle, à Røros (Norvège) 162
Illustration 75. Dispositif de démonstration des fonctions d'extraction au Leduc no 1 Discovery Center, à Devon (Alberta) 162
Illustration 76. Exposition de machinerie lourde et de barils de pétrole au Oil Sands Discovery Center, à Fort Mc Murray (Alberta)). 165
Illustration 77. Reconstitution de l'habitation d'un dirigeant à Lewarde (France) 166
Illustration 78. Reconstitution de «compartiments chinois» au musée de Chinatown de Singapour 166
Illustration 79. Restitution numérique in situ à Olympe (Grèce) 167
Illustration 80. Promotion de la visite virtuelle de Thetford Mines 168
Illustration 81. La turbine hydraulique à Colonia Sedo (Espagne) a été partiellement découpée, de sorte qu'on y entre pour déambuler dans la conduite forcée à laquelle elle est reliée 169
Illustration 82. Dispositifs participatifs au musée de Chinatown à Singapour 171
Illustration 82. Parcours d'interprétation et Grande Roue au Complexe de la mine de charbon de Zollverein (Allemagne) 172

Liste des tableaux

Tableau 1. Attraits et motifs de visites pour des Étasuniens 37
Tableau 2. Forces, faiblesses, possibilités, menaces (SWOT) 112
Tableau 3. Dispositifs de mise en valeur 138
Tableau 4. Dispositifs et moyens d'interprétation173
Tableau 5. Phases de développement 185

1
Pourquoi une étude de développement touristique ?

Depuis quelques années, Saguenay reçoit à nouveau des navires de croisières internationales. À nouveau, en effet, car la ville a été l'hôte des croisiéristes dès le milieu du XIX^{e} siècle et jusqu'en 1965. En marge de ses paysages sauvages qui attiraient les citadins du siècle de Victoria, les sites urbains saguenéens ont ainsi fait l'objet d'une valorisation touristique plus intensive à compter de la Première Guerre mondiale. Et avec l'avènement du tourisme de masse et la popularisation d'autres modes de transport qui ont, un temps, relégué les croisières à l'arrière-plan des parcours régionaux, un site saguenéen s'est plus particulièrement acquis une réputation internationale au point de dominer, à partir des années 1930, les présentations des guides touristiques d'initiative aussi bien publique que privée : Arvida, sa « gigantesque usine », ses « énormes centrales hydroélectriques », sa « cité modèle », voire son « magnifique hôtel moderne ».

> *ARVIDA, a thriving industrial town halfway between Chicoutimi and Jonquière, is the site of the immense plant of the Aluminum Company of Canada and the power required to operate the huge establishment is furnished by the hydro-electric plant at Chute-à-Caron, which develops 800,000 h.p. It has a population of over 3,000. Arvida is a model city grown "overnight" so to speak and destined to become perhaps the largest city in the region. —Tours in Québec Canada, The Provincial Tourist Bureau, Québec, 1933.*

C'est au devenir touristique de cette capitale historique de l'aluminium, réputée pour compter parmi les plus grands projets urbains du XX^{e} siècle, toujours active et préservée dans un remarquable état, que cette étude est consacrée.

De fait, comme on le verra, tant la ville que la cité manquent cruellement des infrastructures touristiques adaptées aux activités principales du croisiériste, et du touriste en général (manger, boire, magasiner). À maints égards, la question « que faire à Saguenay ? » ne trouve pas de réponse véritablement enlevante. Par rapport aux milieux urbains patrimoniaux prisés par les touristes du segment « culturel », ceux de Saguenay ne se distinguent guère ; le centre d'Arvida notamment, en dépit d'une base économique manifestement florissante, s'illustre principalement par la vastitude de ses espaces extérieurs inoccupés, par le peu d'animation et par le manque de densité des activités qui y sont offertes. Ajoutons à cela, malgré l'authenticité remarquable du patrimoine arvidien et sa capacité de se démarquer à l'échelle internationale, sur lesquelles nous reviendrons, la très faible affirmation de cette réalité patrimoniale, historique et culturelle, dans la communication touristique, dans le paysage et dans l'expérience que l'on peut en avoir. Bref, même si l'on connaît l'intérêt planétaire de la cité d'Arvida, sa fréquentation ne présente que peu de valeur ajoutée. Ce contraste

entre le potentiel évident et une mise en tourisme déficiente permet néanmoins d'affirmer, d'emblée, qu'Arvida se classe prioritairement au chapitre des « produits » dont les aléas, sinon le déclin de l'industrie touristique québécoise et canadienne imposent maintenant l'amélioration, selon ce que font valoir les documents stratégiques, les revendications des acteurs et les études prospectives[1]. Arvida pourrait-elle contribuer à « faire du Québec une destination originale et incontournable de calibre mondial[2] » comme ce que souhaite le *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020* (*PDIT*) ?

Certes, le *PDIT* repose sur une conception très centralisée de l'offre touristique qui se limiterait notamment, si l'on suit la lecture qu'il propose, à la vallée du Saint-Laurent telle qu'elle est balisée par les deux pôles que sont Québec et Montréal. Cette vision limitative s'appuie sur la prééminence quasi naturelle de ces deux pôles dans l'économie touristique du Québec, c'est-à-dire qu'elle fonde une stratégie de développement sur une offre et un produit qui existent déjà. Mais Montréal n'a pas toujours été touristique ; il n'y a pas toujours eu des festivals à Montréal ; et si une gouvernance centralisée du développement touristique favorise les pôles centraux, rien ne permet de penser que des produits touristiques pourraient surgir à l'extérieur de ceux-ci, mais ne s'imposent pas encore. Cette étude propose que le tourisme de demain n'existe pas encore, ni l'offre qui l'animera.

Il est vrai qu'actuellement, et bien que ce portrait requière d'être raffiné et pondéré en fonction des autres marchés touristiques que celui des croisières, on peut affirmer que le portrait de la destination, tel qu'il est dépeint aux croisiéristes et expérimenté par ceux-ci, est d'ailleurs relativement peu reluisant. Les brochures des navires dont les passagers, parmi Boston, Portland, Québec, Charlottetown et Halifax, fréquent Saguenay, « *a small oasis in the midst of the nearly uninhabited Canadian wilderness* » (Norwegian), témoignent à tout le moins d'un produit dont le positionnement et la substance restent à être ajustés aux aspirations des touristes concernés. Le site de Vacations To Go[3], l'un des principaux vendeurs de croisières, présente ainsi la destination, au départ des descripteurs locaux, avec aussi peu d'intérêt que certains ports caribéens :

> *La ville de Saguenay, reconnue pour la beauté de ses paysages et sa communauté artistique, sied sur les rives de la rivière Saguenay, au Québec, à 200 km au nord de la ville de Québec. La ville se subdivise en trois arrondissements (Chicoutimi, Jonquière, et La Baie), et l'on parle principalement français dans chacun de ces arrondissements. Les touristes peuvent visiter des villages côtiers à Chicoutimi, ou encore se rendre à*

1. Par exemple, « l'amélioration des produits » arrive au second plan de la stratégie mise de l'avant par l'Association de l'industrie touristique du Canada (après la mise en marché). HLT Advisory, *2014. Aux portes de la croissance. Rapport annuel sur le tourisme au Canada : une attention particulière sur le marché américain*, Association de l'industrie touristique du Canada, 2014, p. 25.

2. Tourisme Québec, *Un itinéraire vers la croissance. Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*, Gouvernement du Québec, 2012.

3. www.vacationstogo.com (visité en mars 2015 et en décembre 2018).

> *Jonquière et apprécier le panorama ou relaxer en déambulant dans les parcs publics. Saguenay possède également un pont en aluminium de 163 tonnes construit en 1950, une réplique du tiers de la grosseur de son équivalent en acier*

La présentation de Boston permet de saisir le contraste :

> *L'histoire est partout dans cette ville du Massachusetts qui a été fondée en 1630. La meilleure façon d'explorer Boston est à pied ; suivez le Freedom Trail de trois miles pour explorer ses monuments les plus notables. La piste balisée vous amène aux 16 monuments historiques comme Old North Church, la Maison de Paul Revere, et Faneuil Hall. À la fin de la piste, vous pouvez visiter l'USS Constitution aussi connu comme « Old Ironsides ». C'est le plus vieux navire de guerre dans la marine des États-Unis. D'autres options : Visitez l'un des musées les plus extraordinaires à Boston, explorez Cambridge, le siège d'Harvard (c'est de l'autre côté du Charles). Aussi vous pouvez faire un escale [sic] au bar Bull & Finch—ceci a été l'inspiration pour l'émission « Cheers ».*

Et que dire de Québec ?

> *Une fois arrivés à cette capitale provinciale, les visiteurs sont dans l'Europe médiévale. La Basse-Ville borde la côte du fleuve Saint-Laurent et dans la Haute-Ville, des maisons en pierre bordent des rues pavées. L'hôtel souvent photographié de Fairmont Le Château Frontenac offre une vue de la ville de son haut perchoir. Les excursions comprennent notamment un visite du Petit Champlain, la plus vieille rue d'Amérique du Nord, la Terrasse Dufferin et ses fantastiques vues du fleuve Saint-Laurent, la Citadelle, construite en 1820, et les chutes Montmorency.*

Bien que Saguenay, particulièrement depuis la réfection de l'accueil des croisiéristes, se classe relativement bien parmi les ports de croisière québécois, il n'est pas impossible que ce soit aussi parce que la destination surpasse nettement les attentes, en comparaison de Baie-Comeau, de Gaspé et de Montréal, notamment[4]. Serait-ce une raison de ne pas spécifier davantage les attraits de Saguenay dans la promotion et dans le discours qui circulent ? Une chose est certaine : bien des croisiéristes apprécient Saguenay pour les mêmes raisons que Baie-Comeau et Gaspé, soit pour les paysages et la nature, ainsi que pour la gentillesse de la population locale ; c'est l'accueil, animé par un spectacle extrait de *La Fabuleuse histoire d'un royaume*, qui permet à Saguenay de se distinguer, et de loin, de tous les autres ports. Sur le plan des sites historiques, Saguenay se classe sous la moyenne[5] ; sur le plan de l'architecture et de la ville, elle arrive bonne avant-dernière, avec l'appréciation prééminente de seulement 4 % des croisiéristes, qui lui préfèrent à cet égard Québec (37 %), Montréal (13 %), Trois-Rivières

4. Voir Doxa Focus, *Rapport d'étude – révisé. Étude auprès des croisiéristes et des membres d'équipage des navires de croisières dans les ports du Saint-Laurent*, Tourisme Québec, mars 2015. Voir aussi Segma Recherche, *Sondage auprès des passagers et des membres d'équipage voyageant à bord des navires de croisières internationales dans le Saint-Laurent en 2016*, Tourisme Québec, février 2017.

5. Il faut dire que la plupart des études sont biaisées en défaveur de Saguenay sur ce sujet ; celle de 2017 que nous citons associe systématiquement « vieille ville » au Vieux-Québec et au Vieux-Montréal. Segma Recherche, *Sondage auprès des passagers et des membres d'équipage voyageant… à bord des navires de croisières internationales dans le Saint-Laurent en 2016*, Tourisme Québec, février 2017.

(9 %), Gaspé (6 %) et Sept-Îles (5 %)[6]. Si la réputation, au moins régionale, du fjord de Saguenay et de l'accueil des Saguenéens n'est plus à faire, ces résultats étonnent tout de même pour une destination qui reste, matériellement, principalement urbaine, avec des enjeux économiques eux aussi urbains à la clé. Par surcroît, tandis que Saguenay ne figure pas au palmarès des destinations « naturelles » du monde, il apparaît que l'enrichissement de son offre dans le registre urbain et culturel favoriserait aussi son positionnement dans l'expérience touristique au-delà de la première visite et du premier contact du croisiériste, ce à quoi les îles Galápagos, les fjords de Norvège ou les îles de Vancouver, pour prendre quelques exemples de destinations connues pour leurs paysages naturels, ne peuvent d'ailleurs pas prétendre.

À cet effet, si l'apparente incapacité de Saguenay à se « vendre » parmi les destinations à vocation urbaine est possiblement tributaire d'une autominoration de ses promoteurs, l'absence d'Arvida de l'offre telle qu'elle est présentée et reçue, en tant qu'ingrédient historique majeur et distinctif comparable à ceux mis en valeur à Boston et à Québec, interpelle. En deçà même de la mise en marché, les facteurs attractifs qui ont présidé à la reconnaissance nationale et internationale de la cité de l'aluminium appellent sans doute à une révision de la constitution, de la structuration et de la valorisation de la destination : à l'évidence, hormis le pont d'aluminium précisément tributaire de la cité, rien ne semble s'imposer qui pourrait se substituer à l'attractivité historique d'Arvida. Voyons donc comment Arvida pourrait soutenir le positionnement (et le renouvellement) touristique de Saguenay, de la région et du Québec.

1.1. Contexte touristique et géopolitique

Évidemment, les croisières ne peuvent en aucun cas être considérées comme les seuls véhicules de visiteurs à Saguenay ; elles ont néanmoins l'avantage de référer d'emblée à une clientèle de visiteurs en provenance d'autres pays, ce qu'un regard plus générique sur l'offre touristique ne permet pas nécessairement. En d'autres mots, l'offre touristique des croisières internationales à Saguenay, notamment parce qu'elle est métissée par les stratégies de mise en marché et l'évaluation des besoins réalisées par des entreprises de grande envergure dans le domaine, facilite l'identification de forces et de faiblesses éventuelles des « produits » Saguenay et Arvida en amont de ceux de la région, plus vaste et relativement différente, du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Elle ouvre donc la perspective d'attirer des visiteurs qui y viennent encore en faible nombre, qui sont plus exigeants sur le plan des contenus et qui projettent instantanément la destination sur l'échiquier élargi de ses comparables internationaux, indépendamment des fluctuations des monnaies et d'autres impondérables de la mobilité planétaire, particulièrement en situation de vacances. S'il s'agissait de mesurer l'attractivité internationale réelle du contenu d'une destination, l'intérêt des croisiéristes

6. Voir Doxa Focus, *Rapport d'étude – révisé. Étude auprès des croisiéristes et des membres d'équipage des navires de croisières dans les ports du Saint-Laurent*, Tourisme Québec, mars 2015, p. 62.

internationaux pourrait, ainsi, être considéré comme un bon indicateur. Le voyageur des États-Unis, du Canada ou d'Europe (principalement), âgé de plus de 45 ans (sachant que ceux qui ont 30 ans aujourd'hui en auront 45 dans quinze ans…, et que ceux qui ont 45 ans vont souvent là où ceux qui en ont 30 ont, précédemment, institué un flux de visites), instruit et disposant d'un revenu familial brut de plus de 60 000 $, restera donc à l'arrière-plan des réflexions menées dans le cadre de cette étude, sans pour autant éclipser les autres clientèles potentielles. De fait, de nombreuses modifications des flux touristiques et du tourisme dans son ensemble émaillent la problématique qui fonde cette étude. Le tourisme d'affaires, longtemps perçu comme un moteur de l'industrie, tend à changer du fait des technologies de l'information et de la communication (TIC), mais plus encore des réorganisations commerciales, des nouveaux modes de gestion et du contexte d'austérité qui anime les organisations gouvernementales dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Par ailleurs, aux côtés des Étasuniens et des Français qui, pour des raisons géographiques, linguistiques et politiques, ont soutenu l'essor du tourisme de masse et de l'offre touristique du Québec depuis plus de cinquante ans (mais dont l'assiduité semble s'effriter depuis quelques années[7]), on recense maintenant un nombre croissant de Mexicains, de Brésiliens, de Japonais, de Coréens, d'Australiens et de Chinois qui visitent le Canada[8], ces derniers, les plus nombreux et les plus dépensiers des touristes internationaux, arpentant le Québec en quête, tout particulièrement, d'expériences culturelles locales[9]. Et cela devrait encore moins laisser oublier, comme on le verra, les Saguenéens eux-mêmes.

1.1.1. Changer de lentille ?

Le développement touristique d'Arvida se situe en effet dans un contexte changeant qui, d'une part, interrelie beaucoup plus qu'auparavant le développement local et la mise en tourisme et, d'autre part, replace l'offre touristique dans une globalité de facteurs qui vont de l'attractivité générale de telle ou telle ville, sur la scène internationale, et de la qualité de vie qu'elle permet d'expérimenter, à la dissolution des distinctions entre les centres (New York, par exemple) et les marges (auxquelles il conviendrait

7. À titre d'exemple, le marché étasunien dans l'ensemble du Canada a décru de plus de 25 % depuis 2000. HLT Advisory, *Tourism industry survey in advance of the Canadian Tourism Marketing Summit*), mars 2014, p. 4ss.

De 2002 à 2013, selon l'Association de l'industrie touristique du Canada, le Canada est passé du 7e rang mondial au 17e en ce qui a trait à l'accueil de touristes provenant d'autres pays. HLT Advisory, *2014 Aux portes de la croissance. Rapport annuel sur le tourisme au Canada : une attention particulière sur le marché américain*, TIAC-AITC, 2014.

Cela n'est pas sans rappeler une situation similaire survenue au Québec dans les années 1930, au lendemain de la levée de la Prohibition, qui a incité l'industrie québécoise à se repositionner en créant de nouveaux produits patrimoniaux pour concurrencer ceux que les États-Unis mettaient en place à la même époque.

8. « Canadian Travel Outlook », *Navigate. New directions in travel, hospitality and leisure*, vol. 7, hiver 2013, p. 4.

9. Tourisme Québec, *Mode d'emploi Chine*, Québec, 2015, p. 21.

donc de ne pas confiner Saguenay) et à la désirabilité qu'induit la fréquentation touristique, laquelle implique souvent le partage des attractions entre des « locaux » et des « étrangers » qui parfois arrivent de plus en plus loin, ont de plus en plus de connaissances et ont déjà vu de plus en plus de choses. Nous aborderons brièvement ces questions afin de les considérer, dans le cas d'Arvida, au chapitre du cadre conceptuel de cette étude : disons pour l'instant que cela permet d'affirmer qu'il ne suffit plus de construire un musée ou un centre d'interprétation pour que les touristes, puis le développement arrivent et continuent d'affluer !

À cet effet, les milieux scientifiques reconnaissent, depuis déjà plusieurs années, la complexité et l'intrication des dimensions performatives et qualificatives du « culturel » dans le « tourisme culturel ». Tandis que les visiteurs ont transformé l'offre touristique, quelle que soit sa vocation naturelle ou culturelle, en un objet de savoir, et que les groupes qu'on connaissait au tourisme de masse ont fait place à une individuation croissante de l'expérience touristique, la densification des actions et des cadres d'interprétation qui s'en est suivie, afin de précisément présenter les savoirs auxquels donnait accès telle ou telle attraction, ne semble toucher qu'à une portion décroissante des motivations et de l'expérience vécue du touriste : c'est ce qui a promu l'apparition des concepts de « *learning tourism* », de « *4L* » et autres caractérisations comportementales dédiées à faciliter la gestion du marché, sur la base du principe selon lequel la maîtrise schématique des attentes de certains touristes favoriserait le positionnement, la popularité et la croissance d'une offre ou d'une destination.

Si elle a pu faire ses preuves, cette approche, qu'elle cible d'abord les clientèles ou les produits, est aussi responsable de la dissociation conceptuelle, et même parfois matérielle, des territoires : ceux que l'on habite ne sont pas ceux que d'autres visitent, et vice versa, avec, à la suite, la litanie habituelle des récriminations sur la ghettoïsation touristique, l'exclusion et l'absence d'authenticité des produits culturels « transformés » en produits touristiques. Dans cette perspective, si le développement touristique d'Arvida relève très certainement du « segment » du tourisme culturel, il appartient aussi à un phénomène social et économique beaucoup plus large que la simple démonstration de la culture, même par un groupe d'habitants à destination d'un groupe de touristes ; la « culture » en question intègre éventuellement les balades à vélo et le magasinage de souvenirs ; le tourisme en cause touche à l'action publique par les redevances de taxes autant que par le foncier, en amont et en aval ; et l'information du « *learning* » est partagée par le touriste et l'habitant, bien plus qu'elle ne les distingue. C'est encore plus vrai lorsque les touristes éventuels appartiennent au même profil socioéconomique que les habitants qu'ils visitent, ce qui, avec des revenus moyens de plus de 80 000 $ par famille, est le cas des habitants du territoire historique d'Arvida[10]. Ces quelque

10. Sont prises ici en compte les subdivisions territoriales correspondant au territoire historique de la cité, c'est-à-dire celui qui serait potentiellement visité et dont la population est la plus susceptible, du fait de la continuité de l'occupation du territoire, de participer sous une forme ou sous une autre à l'interface d'Arvida avec les visiteurs, parce qu'elle constitue aussi le principal bassin d'utilisateurs du centre-ville d'Arvida et de ses équipements. Pour des raisons relatives aux subdivisions des territoires de recensement, le bassin de quelque 10 000

15 000 habitants, qui sont les principaux représentants de ceux que nous désignons dans cette étude sous les titres d'Arvidiens et d'Arvidiennes, sont aussi nettement plus scolarisés[11], un peu plus jeunes et un peu moins nombreux par habitation[12] que la moyenne des 144 746 habitants de la grande ville de Saguenay. Cette particularisation ne s'est qu'accrue, ces dernières années, avec l'affirmation d'Arvida dans le champ patrimonial, tant dans l'imaginaire collectif que du fait des mesures matérielles et l'investissement économique mis en place par le gouvernement, et la désirabilité nouvelle à ce titre de son milieu de vie.

À la réalité du tourisme trop souvent pensé et conçu exclusivement en termes de « marché » (et souvent d'un seul) s'ajoute, au chapitre du contexte géopolitique de cette étude de développement touristique, une certaine ambivalence, sur la scène locale, eu égard à la communication touristique, à ses finalités et à ses récepteurs. Certes, Arvida n'est pas encore valorisée à ce titre ; puisque c'est précisément l'objectif de cette étude de saisir comment elle pourrait s'insérer dans l'offre existante et à venir, nous ne reviendrons pas sur ce diagnostic d'absence ou de sous-valorisation. Néanmoins, nous devons aborder l'offre actuelle pour y constater divers glissements entre la gestion administrative du territoire et la mise en tourisme de ses attraits, lesquels produisent un message confus dont le destinataire est d'autant plus imprécis que la terminologie utilisée fait fi de la notoriété et de la « reconnaissance » qui fondent l'exercice du tourisme, particulièrement eu égard aux produits d'appel (le tourisme découvre parce qu'il reconnaît visuellement et conceptuellement ce qu'il s'attendait à découvrir). L'encart diffusé sur le site *Vacations To Go*, cité précédemment, est éloquent à ce titre : il expose d'emblée les divisions administratives du territoire (les « secteurs » La Baie, Chicoutimi et Jonquière) comme s'il s'agissait d'attraits, ce qui n'est évidemment pas le cas. Semblablement, pour prendre un autre exemple, celui des trois circuits de l'autobus touristique de Saguenay qui concerne Arvida s'intitule « Ville de compagnie (Jonquière) » et, s'il parcourt les anciennes villes de compagnie de Kénogami

personnes (9151 au recensement de 2011) habitant les territoires des anciennes paroisses Sainte-Thérèse-de-l'Enfant-Jésus, Saint-Jacques, Saint-Philippe et Saint-Mathias a été élargi à celui des 14 960 Arvidiens et Arvidiennes qui inclut l'ancien village de Saint-Jean-Eudes et une partie de celui de Saint-Mathias, connu sous le nom de « quartier Dubose ».

Le revenu moyen (avant impôts) par famille des habitants de Sainte-Thérèse / Saint-Jean-Eudes était, en 2010, de 77 398 $ et celui de Saint-Jacques / Saint-Philippe / Saint-Mathias / Dubose, de 86 917 $. Source : Service de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, Saguenay.

11. Une proportion de 17 % d'entre eux est titulaire d'un diplôme de baccalauréat (ou plus élevé), contre 14 % pour l'ensemble de la population de Saguenay. Source : Service de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, Saguenay.

12. Contrairement à celles qui précèdent, ces statistiques tiennent uniquement compte du territoire historique proprement dit, soit les territoires des anciennes paroisses Sainte-Thérèse-de-l'Enfant-Jésus, Saint-Jacques, Saint-Philippe et Saint-Mathias : l'âge moyen de 43,8 y est inférieur à celui de 45,6 de Saguenay, et le nombre de personnes par famille, de 2,3 à 2,6, inférieur à la moyenne de 2,7 pour Saguenay. Source : Service de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, Saguenay.

et d'Arvida, n'en fait ouvertement aucunement mention : impossible pour le visiteur de prévoir cette découverte ou de la reconnaître, non plus que reconnaître le Manoir du Saguenay, en dépit de son éventuelle célébrité, puisque la brochure touristique le désigne sous son appellation administrative récente de « Centre opérationnel aluminium[13] ». Ici, les raisons qui ont incité les promoteurs de la chaîne hôtelière Fairmont à recourir systématiquement au nom « château Frontenac », malgré les changements administratifs de cet hôtel célèbre de la ville de Québec, devraient inspirer ; pareillement, pour prendre un produit d'appel régional, on notera que le village de Val-Jalbert s'appelle toujours ainsi, bien que le site ne soit pas juridiquement un village et relève, au demeurant, de la municipalité de Chambord.

La mise en tourisme est un projet politique. Mais elle est aussi un acte de communication qui doit prendre en compte un récepteur, auquel elle propose un message, sous la forme d'un contenu que le récepteur, en l'occurrence le touriste, est en mesure de décoder en fonction de ses propres références, et non de celles que telle ou telle conjoncture administrative pourrait imposer. Nous reviendrons plus loin, notamment au chapitre des marqueurs d'Arvida, sur la construction du référentiel du touriste, mais précisons simplement, ici, qu'elle se produit dans le temps long, au point d'assortir souvent la popularité d'une destination à l'historicité de cette même popularité (plus une destination a été populaire, plus elle a de chances de le rester) ou de l'assujettir, à tout le moins, à la reconnaissance historique du lieu proposé au titre de destination (plus un lieu est connu par le plus grand nombre, plus il a de chances d'être visité). C'est ainsi sur le temps long que doit, au départ, se fonder la terminologie du message touristique, quitte à recourir à des termes qui, localement, datent ; le désuet n'est jamais bien loin du patrimonial. La stratégie de marque proposée dans cette étude va dans ce sens.

1.1.2. Les suites des réorganisations municipales à Saguenay

Les ambiguïtés toponymiques que nous avons évoquées auparavant doivent sans doute être mises au clair, d'autant que cela permet d'expliquer, d'une part, le manque de clarté et de précision du message touristique à Saguenay et, d'autre part, la raison même de cette étude-ci, qui cible Arvida.

Saguenay, telle qu'on la connaît actuellement, est en effet issue de deux vagues de réorganisations municipales : une première au milieu des années 1970, qui a conduit à la fusion, notamment, de Jonquière / Arvida / Kénogami et de Port-Alfred / Bagotville / Grande Baie, et une seconde, achevée en 2002, qui a agglomméré, entre autres, ces deux métaentités ; les villes nouvelles de Jonquière, La Baie et Chicoutimi forment, depuis, le noyau de la ville de Saguenay. Cela ne s'est évidemment pas fait sans heurts, particulièrement en ce qui a trait à la réorganisation municipale d'Arvida en 1975 ; la presse régionale et nationale a abondamment documenté l'opposition arvidienne à la « fusion » et nous ne reviendrons pas ici sur cet épisode historique, si ce n'est pour rappeler

13. http://tourisme.saguenay.ca/images/activites_et_attraits/circuits_et_tours_guides/autobus_touristique/carte_du_circuit_Jonquiere.jpg, consulté en 2015.

que le succès de toute réorganisation municipale du genre repose sur l'oblitération des identités locales des municipalités intégrées à la fusion, y compris du nom de celles de ces municipalités qui pourraient provoquer l'éclatement de la réorganisation. Pour certains, cette oblitération nécessaire est devenue une habitude : voilà pourquoi, peut-être, le « circuit des villes de compagnie » de Saguenay ne mentionne pas Arvida, ni Kénogami, ni Port-Alfred d'ailleurs, toutes des villes de compagnie connues sous ces noms évocateurs, mais partiellement « effacées » avec la réorganisation de 1975.

Toutefois, la réorganisation municipale de 2002 a dissipé plusieurs des tensions internes des villes nouvelles de Jonquière et de La Baie ; les arguments d'équité qui présidaient à l'homogénéisation du territoire ont fait place à une discrimination de plus en plus sensible entre la distribution des richesses et des services, d'une part, et les particularités culturelles et historiques de certains « secteurs », d'autre part. Dans la grande ville de Saguenay, on parle de plus en plus d'Arvida, avec l'idée de plus en plus claire voulant qu'il puisse s'y trouver, de même que certains arrondissements de Paris se distinguent plus que d'autres, un produit d'appel fondé sur une histoire mondiale et une notoriété internationale incomparable à l'échelle régionale. C'est ce contexte, semblable à la mondialisation qui a finalement mis en exergue les plus petits terroirs, qui préside au regard nouveau porté par cette étude sur le développement touristique d'Arvida.

Dans ce contexte, la présente étude de développement touristique entend aussi considérer Arvida comme un dénominateur commun possible, qui favoriserait une intersection et une optimisation des différentes opérations de valorisation touristique aux échelles locale, régionale, nationale et internationale. Au titre de produit d'histoire, de culture, de patrimoine et de patrimoine industriel à la fois unique et compréhensible depuis les quatre coins de la planète, Arvida pourrait en effet servir de liant, se prolongeant dans les récits éventuellement plus locaux, particulièrement des autres patrimoines industriels qui sont, au demeurant, caractéristiques de la région. Il s'agit ici de prendre pour point de départ le produit bénéficiant de la plus grande notoriété réelle et potentielle, afin de constituer une destination cohérente tout autour : le bassin industriel du Saguenay–Lac-Saint-Jean a à cet égard un parc remarquable d'infrastructures qui témoignent d'une histoire d'une longévité exceptionnelle. À partir d'un récit qui proposerait que tout cela ait rendu possible Arvida et n'ait, finalement, été possible à cette échelle que grâce à Arvida, on peut imaginer un réseau congruent et diversifié tout à fait original. Nous n'aborderons pas spécifiquement les problèmes et les enjeux des infrastructures industrielles extérieures à Saguenay, mais directement dépendantes d'Arvida (Isle-Maligne, par exemple), ni celles extérieures au territoire historique de la cité (Port-Alfred), non plus que celles qui, tout en restant indépendantes de l'aluminium, ont vu leur essor soutenu par la prospérité industrielle consacrée par l'épopée aluminière à Saguenay (Kénogami). Mais notons ici que du bassin de Chicoutimi (et de la Vieille Pulperie) jusqu'à Val-Jalbert, se trouve une route touristique qui gagnerait à être affirmée et raffinée en conséquence : le seul tronçon allant d'Isle-Maligne à Port-Alfred, s'il était assorti d'une mise en valeur et d'une interprétation conséquentes, « vaudrait le détour ».

1.1.1 La reconnaissance patrimoniale d'Arvida

Ce même contexte des plus récentes réorganisations municipales préside aussi à la reconnaissance étendue d'Arvida au titre de patrimoine, ce qui représente un levier considérable pour le développement touristique de l'ancienne ville de compagnie, voire une assurance de long terme, notamment si l'on considère les réserves de plus en plus nombreuses des milieux habités face à un développement touristique qui, avec l'accroissement de l'activité touristique à l'échelle internationale, la concentration des arrivées induite par les croisières et l'effet de canalisation induit par les médias sociaux, y est dorénavant perçu comme une nuisance[14].

L'historique de la protection patrimoniale d'Arvida est fort ancien, et nous n'en retracerons pas ici les origines et les développements. Il convient néanmoins de constater que les plus récents de ceux-ci ont conduit à ce qu'Arvida soit promue sur les tribunes de l'Ordre des architectes du Québec et de la Fondation Héritage Canada (aujourd'hui la Fiducie nationale Héritage Canada) à l'occasion de la remise de prestigieux prix de ces organismes à la Ville de Saguenay et aux citoyens d'Arvida pour leur engagement dans la préservation de la cité modèle. Ces initiatives ont favorisé le redéploiement d'études universitaires sur Arvida et de travaux de mobilisation qui ont rappelé son existence jusque dans les anciens territoires aluminiers de la Maurienne (France), où un projet de valorisation muséale se référant à Arvida a été mis sur pied ; pareillement, dans l'ensemble du Canada, et notamment à Kitimat, le nom d'Arvida est revenu dans les discours qui circulent, aussi bien que dans les réseaux nationaux et internationaux du patrimoine industriel, tels l'Association québécoise pour le patrimoine industriel (AQPI) et l'International Committee for the Conservation of Industrial Heritage (TICCIH).

Ses qualités urbaines, architecturales, historiques, industrielles et culturelles ont valu à Arvida, en 2012, d'être désignée au titre de « Lieu historique national du Canada ». Il s'agit là d'une reconnaissance exceptionnelle que seules trois autres plus petites villes de compagnie canadiennes connaissent, au Nouveau-Brunswick (Marysville), à Terre-Neuve (Port Union) et en Colombie-Britannique (Powell River). Arvida est ainsi entrée dans le corpus très sélect des lieux déterminants du parcours historique du Canada. En 2018, dans le courant de la présente étude, Arvida a aussi été déclarée par le gouvernement au titre de « site patrimonial », le treizième au Québec, le seul de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean : hormis le Vieux Trois-Rivières et les sites naturels de l'archipel de Mingan et de Percé, tous les sites patrimoniaux du Québec se

14. Bien que cette position ne soit pas nouvelle, comme peut nous le rappeler, au Québec, le débat survenu dans les années 1920 et 1930 au sujet de la construction du pont de l'île d'Orléans, l'accroissement récent de l'activité touristique et la concentration de celle-ci dans certains lieux, d'autant qu'elle échappe aux efforts de canalisation et aux intentions des promoteurs de l'industrie, a provoqué le déploiement d'une perspective inversée, sinon au sein de l'industrie, à tout le moins parmi les acteurs de certains milieux d'accueil. Venise est probablement le cas le plus connu mais, plus près de nous, le Vieux-Québec, envahi par des vagues de croisiéristes de plus en plus importantes, illustre éloquemment le registre des problèmes dont il est question.

trouvent à Québec ou à Montréal (si ce n'est de celui de La Prairie, en banlieue sud de Montréal). Le site patrimonial d'Arvida a aussi la valeur concurrentielle d'être, de loin, le seul de la province qui soit dédié à la modernité, à l'industrie et au XX^{e} siècle, ce qui, comme nous le verrons, situe avantageusement la cité dans un réseau planétaire où l'Amérique n'a rien à envier aux « vieux pays », bien au contraire.

Dans la foulée, la création par la Ville de Saguenay, en 2010, du Comité pour la reconnaissance patrimoniale d'Arvida (CORPA) et les diverses initiatives de cette table de concertation sont particulièrement porteuses sur le plan de la mise en tourisme. En exposant publiquement les motifs et le cheminement de l'ultime visée d'une inscription sur la liste des sites du patrimoine mondial de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), elles exposent clairement le positionnement du « produit » et le situent dans une aire de rayonnement optimal. Elles favorisent aussi, puisque c'est là l'un de leurs principaux objectifs, la reconnaissance élargie de l'intérêt patrimonial de la cité, que ce soit auprès de ses anciens résidents, de ses citoyens actuels ou des curieux de l'Internet aux quatre coins du monde (pour l'instant en français), par l'entremise du site arvida.saguenay.ca. Plusieurs des mesures qui sont valorisées dans cette étude ont d'ailleurs été mises en place depuis le lancement de celle-ci, à l'initiative du CORPA et de ses partenaires ; elles constituent un substrat important d'une stratégie de marqueurs touristiques sur laquelle nous reviendrons. Cet effet de levier serait évidemment décuplé par l'inscription d'Arvida sur la liste indicative du Canada[15], et plus encore par son inscription sur la liste des sites du patrimoine mondial, dont on doit remarquer encore (et nous y reviendrons d'ailleurs), quoiqu'elle tende à s'étioler avec la multiplication des désignations et des labels, l'importance sur le plan de la notoriété et de la promotion touristique ; c'est encore plus le cas au départ des croisières internationales, dont les descripteurs et les itinéraires prennent largement appui sur le catalogue des désignations de l'UNESCO. Certaines sources font état d'accroissement de la fréquentation touristique de plus de 20 % au lendemain de l'inscription de sites au patrimoine mondial[16].

15. Rappelons ici que l'examen éventuel par le Comité du patrimoine mondial de la candidature d'Arvida, telle qu'elle serait soumise par le Canada, passe d'abord par l'intégration de celle-ci à la liste indicative de ce pays, par exemple lors d'une révision périodique de cette liste, dont la dernière version date de 2004. De nombreuses destinations capitalisent aujourd'hui d'ailleurs sur leur liste indicative, laquelle leur permet de référer tel ou tel site à la liste des sites du patrimoine mondial de l'UNESCO, et ce, sans égard aux procédures du Comité du patrimoine mondial : les listes indicatives des pays, de concert avec la promotion ouverte des procédures de valorisation de la candidature, constituent ainsi en elles-mêmes un catalogue privilégié et doté de marque, de plus en plus au même titre, au moins localement, que la véritable liste de l'UNESCO. Le cas de l'île de Guankajima / Hashima, au Japon, finalement inscrite (au titre de patrimoine industriel : voir « Sites de la révolution industrielle Meiji au Japon : sidérurgie, construction navale et extraction houillère ») au patrimoine mondial en 2015, peut être cité à ce titre.

Pour en savoir plus sur les procédures des listes indicatives et sur les listes elles-mêmes : http://whc.unesco.org/fr/listesindicatives/, consulté en juillet 2015.

16. Voir entre autres, sur ce sujet, Lucie K. Morisset et Mathieu Dormaels (dir.), « Tourisme et patrimoine mondial », Téoros, vol. 30, n^{o} 2, 2011.

L'ensemble de ces gestes de reconnaissance patrimoniale est aussi important sur le plan de la mise en tourisme parce qu'il génère non seulement des intentions et de la notoriété, mais aussi des capitaux publics, puis privés, déterminants dans la valorisation des sites : de fait, et nous y reviendrons, la garantie de pérennité qu'apportent les désignations patrimoniales soutient cette valorisation à long terme en prenant appui sur la désirabilité induite, concomitamment, par le patrimoine (la valeur) et le tourisme (qui permet de connaître la valeur). L'état de préservation dans lequel Arvida est parvenue jusqu'à nous est révélateur de l'ancienneté de son état patrimonial, mais tout autant des mesures réglementaires et financières qui ont été déployées depuis le tournant du millénaire, et plus encore depuis le début de cette décennie-ci : de même que le Vieux-Québec d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec le milieu décrépit qu'il était dans les années 1960, l'Arvida d'aujourd'hui est chaque jour plus belle, plus historiquement cohérente et parlante et plus valorisée par ses habitants, dans la lignée de son héritage. Cette symbiose entre Arvida et les Arvidiens est d'ailleurs un avantage incontournable et unique, comme nous le verrons, de la mise en tourisme.

Ajoutons, enfin, que, dans la perspective qui anime cette étude-ci, la préservation constitue la première étape d'une valorisation intégrée d'une ou de plusieurs ressources dans une perspective durable, c'est-à-dire dans l'optique de son renouvellement au-delà de l'éventuel « WOW » d'une promotion initiale. La mise en valeur, c'est-à-dire l'ensemble des opérations matérielles sur les ressources, ainsi que l'interprétation, qui lui accorderont des significations et les assortiront à un ou à des messages (nous reviendrons sur ces termes dans les chapitres suivants), sont tributaires de ce premier stade qu'est la préservation, lequel permet, d'ailleurs, de baliser le parcours de la valorisation touristique en fonction des spécificités de la ressource, pour garantir l'originalité et la cohérence du résultat.

Dans ce contexte, et en concordance avec les recommandations de l'Organisation mondiale du tourisme et de l'UNESCO[17], cette étude garde en considération l'application à Arvida des critères de l'UNESCO eu égard à la valeur universelle exceptionnelle et la déclinaison de cette valeur dans la conception d'une politique et d'actions de mise en tourisme d'Arvida. Nous reviendrons au chapitre 3 sur les éléments qui fondent cette valeur exceptionnelle et qui, conséquemment, doivent être reflétés dans la promotion, mais aussi dans la gestion du site et dans sa réinvention au titre d'objet touristique.

1.1.2 Arvida et Saguenay dans l'écosystème touristique

Au chapitre de l'état et du développement du tourisme au Québec (et au Canada d'ailleurs), il ne se trouve guère de commentateurs, ces dernières années, pour déplorer ce qui s'avère dorénavant comme un certain effondrement du marché américain.

17. L'UNESCO recommande tout particulièrement de faire concorder les motifs de l'inscription éventuelle du site, soit les critères qui établissement la valeur universelle exceptionnelle et la déclinaison de cette valeur « *in its overall tourism policy and management objectives* ». Arthur Pedersen, *Managing tourism at World Heritage sites: A practical manual for World Heritage sites managers*, UNESCO World Heritage Center, 2002.

Plusieurs ont d'ailleurs remarqué que les cibles du *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020* seraient inatteignables si le nombre de touristes en provenance des États-Unis ne rejoignait pas sa moyenne historique. Or, ce que l'on a crédité au prix de l'essence, aux fluctuations de la devise, au resserrement de la sécurité aux frontières ou à l'insécurité dans le monde semble plutôt, comme le confirme la tendance, devoir être attribué à l'incapacité du Québec à renouveler son offre en fonction de la demande. Dès 2010, on écrivait dans le *Réseau de veille en tourisme* que « Les baby-boomers et les générations plus jeunes considèrent notamment la destination peu excitante[18] » ; l'analyste concluait alors ainsi :

> *La part d'Américains plus traditionnels dans leur choix de destination et ceux qui ont pour habitude de voyager près de chez eux a diminué, affectant ainsi les arrivées dans les destinations internationales classiques et limitrophes ;*
>
> *L'autre part d'Américains, ceux qui voyagent inconditionnellement, a grandement diversifié son éventail de destinations[19].*

Comment aborder Arvida dans ce contexte ? Comme nous le préciserons dans cette étude, **Arvida appartient à ce qu'on pourrait appeler le « patrimoine culturel urbain et industriel »**. Il s'agit là d'un élargissement distinctif du produit des « sites du patrimoine industriel » mis de l'avant par l'Organisation mondiale du tourisme, lequel recouvre des « ensembles industriels abandonnés ou requalifiés, des mines, des infrastructures de transport et des installations techniques, des systèmes de défense…

> *The specialised nature of such places often means that tourism is regarded as the most likely way to generate a sustainable means to conserve their heritage characteristics. Redundant technology is often difficult to communicate to tourists but may be represented by huge and visually spectacular structures and machinery. Most major enterprises have powerful human stories associated with them. Access and re-use challenges include contamination and public safety. The communication of heritage values may need to be through means other than physical access[20].*

Par rapport à de tels sites qui dépendent généralement exclusivement du tourisme, intéressants pour leur caractère spectaculaire, mais souvent arides sur le plan de l'interprétation et, ainsi que le présente l'Organisation mondiale du tourisme, symboliquement et physiquement difficiles d'accès, Arvida se classe en effet concomitamment, et de façon plus globale, dans le domaine des « centres historiques urbains », parmi lesquels son histoire, sa figure et son équipement industriel, précisément, lui confèrent une position relativement unique. L'Organisation mondiale du tourisme définit ainsi l'attractivité et les enjeux communicationnels de tels sites touristiques, qui incluent « les centres historiques de villes plus vastes, des cités et des villages histo-

18. Maïthé Levasseur, « Baisse d'intérêt des Américains pour les destinations traditionnelles », *Réseau de veille en tourisme*, 24 août 2010, http://veilletourisme.ca/2010/08/24/de-nouvelles-destinations-eclipsent-le-canada-aupres-des-touristes-americains/, consulté en mars 2015.

19. *Ibid*.

20. World Tourism Organization, *Communicating Heritage. A handbook for the tourism sector*, Madrid, WTO, 2011.

riques entiers, des établissements que leur agencement permet de reconnaître comme des entités distinctes, etc.

> *They typically contain evidence of a wide range of past and present activities, including defence, commerce, industry, trade, worship, administration, housing and often agricultural productions that are an integral part of their nature and identity. There is usually a close association with the geographical setting, such as a river, fertile landscape, mountain pass, seaport or trade route that historically generated and sustained the human activity. The communication of their heritage values should include these important aspects, which in turn provide opportunities to expand the tourism product. Many historic urban centres also act as tourism destinations for nearby heritage sites, providing tourism facilities such as accommodation, food, retail and transportation*[21].

Certes, Arvida se range aussi parmi les « produits » inventoriés par l'Organisation mondiale du tourisme sous les catégories de bâtiments, de places et de parcs, etc. : son industrie est toujours active, ce qui la classe aussi du côté de la définition plus européenne des sites de tourisme industriel ; elle se présente ainsi comme la conjonction de plusieurs domaines dont elle retient les ingrédients attractifs les plus forts, y compris, comme l'indique l'Organisation mondiale du tourisme, la capacité des centres historiques urbains en matière d'infrastructures de services touristiques (hébergement, restauration, commerce de détail, transport). À ce titre, Arvida a aussi l'avantage de n'être pas exagérément éloignée des principaux centres et réseaux de circulation (à titre d'exemple, la cité de Røros, en Norvège, sur laquelle nous reviendrons, ne peut être visitée qu'après plusieurs heures de train depuis Oslo) et, comme nous le verrons aussi, de comporter une quantité appréciable d'espace disponible pour l'accueil de personnes, d'événements et, le cas échéant, de nouvelles infrastructures de service touristique et autres équipements. Rien ne s'oppose donc, en principe, à ce qu'Arvida intègre « l'éventail des destinations » que les Étasuniens auraient, selon les explications des fluctuations de cette clientèle, « grandement diversifié ».

Bien sûr, les visiteurs étasuniens, s'ils sont parmi les plus dépensiers et donc les plus attrayants, ne sont pas uniques. Ils sont aussi considérablement moins nombreux au Saguenay–Lac-Saint-Jean qu'à Québec et Montréal[22]. Ainsi que d'autres régions plus éloignées de la frontière et des routes traditionnelles des Étasuniens, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, auquel nous devons ici étendre notre portrait du contexte touristique pour des raisons statistiques, s'est caractérisé, au moins jusqu'à récemment, par une proportion moindre de ceux-ci par rapport aux visiteurs d'autres pays, notablement des Français, qui représentent le deuxième marché international du tourisme au Québec. La région partage d'ailleurs ce portrait historique des fréquentations touristiques avec Manicouagan, où, en 2004, la proportion de visiteurs d'autres pays atteignait 17,2 % contre 2,6 % d'Étasuniens, et, dans une moindre mesure, avec la Mauricie (3,5 %

21. *Ibid.*

22. Voir par exemple l'analyse de Vincent Leclerc, « Les Américains au Québec en 2012 : un peu de stabilité », *Réseau de veille en tourisme*, 24 mars 2014, http://veilletourisme.ca/2014/03/24/les-americains-au-quebec-en-2012-un-peu-de-stabilite/, consulté en juin 2015.

contre 1,7 %)[23]. Comme on peut s'y attendre, cependant, le nombre des Étasuniens au Saguenay–Lac-Saint-Jean a cependant beaucoup augmenté avec l'accueil des croisières internationales[24] ; en 2012, ils n'étaient en effet que 16 300[25] et en 2011, 15 500[26], alors qu'en 2016, on en dénombrait 37 000[27]. De toutes les régions touristiques, c'est de loin le Saguenay–Lac-Saint-Jean qui a enregistré la croissance la plus spectaculaire du nombre de ses visiteurs étasuniens, soit 23,8 % de 2006 à 2012[28] : c'est trois fois la meilleure croissance enregistrée ailleurs au Québec.

Les Étasuniens pourraient donc servir ici d'indicateurs de développement, d'autant que plusieurs acteurs s'appuient sur leur fréquentation pour déplorer la stagnation générale du tourisme au Québec, par rapport à d'autres contrées du monde où il est en forte hausse. Suivant les années, depuis six ans, 88 % à 94 % des touristes au Québec sont maintenant Québécois (plus des quatre cinquièmes) ou Canadiens, dans un marché qui aurait perdu près du quart du total des visiteurs étrangers, soit un million de touristes, de 2004 à 2012[29]. Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, cette tendance, qui semble corroborée par *l'évaluation des visites à l'été 2011* établie d'après un sondage conçu par Promotion Saguenay[30], ainsi que par les plus récents dénombrements[31], se traduit par une modification des recettes touristiques qui pourrait exprimer une dépendance croissante à l'égard des croisiéristes : selon Tourisme Québec, les dépenses des touristes québécois dans la région ont décru de près de 70 millions de dollars de 2006 à 2010 (passant de 172 millions $ à 105 millions $),

23. Tourisme Québec, *Le tourisme en chiffres 2006* ; Andrée Beaudouin (dir.), *Le tourisme dans les régions touristiques du Québec en 2007 et en 2008*, Tourisme Québec, Direction de la recherche et de la prospective, 2009, p. 6.

24. En 2013, 55 % des croisiéristes des croisières internationales provenaient d'Amérique du Nord, soit 11,8 millions de croisiéristes, dont 10,9 millions des États-Unis et 770 000 du Canada. Business Research & Economic Advisors, *The global economic contribution of cruise tourism 2013*, Cruise Lines International Association, septembre 2014, p. 8.

25. Statistique Canada.

26. Association touristique régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean, *Rapport annuel 2013*, p. 13.

27. Tourisme Québec, *Le tourisme au Québec en bref 2016*, Ministère du Tourisme du Québec, juin 2018.

28. Chiffres publiés dans Vincent Leclerc, « Les Américains au Québec en 2012 : un peu de stabilité », *Réseau de veille en tourisme*, 24 mars 2014, http://veilletourisme.ca/2014/03/24/les-americains-au-quebec-en-2012-un-peu-de-stabilite/, consulté en juin 2015.

29. Selon les chiffres de Tourisme Québec.

30. Segma Recherche, Évaluation des visites touristiques à l'été 2011, Promotion Saguenay, 2011. Le sondage semble en effet indiquer une diminution, à Saguenay, du nombre de touristes de l'extérieur de la région.

31. Tourisme Québec identifie une diminution de près de 60 % des visites de touristes (non excursionnistes) étasuniens dans la région de 2012 à 2013. Direction des connaissances stratégiques en tourisme, *Les plus récentes données sur le tourisme au Québec*, Tourisme Québec, mise à jour du 17 juin 2015.

tandis que celles des autres visiteurs (du reste du Canada, des États-Unis et d'autres pays) se sont maintenues, autour de 30 millions de dollars par an, dont la portion minime de quelque 3 millions de dollars provenant de visiteurs étasuniens s'explique évidemment par le fait que les croisiéristes ne sont encore, à Saguenay et au Saguenay, que des excursionnistes. Les efforts de la Ville et de ses organisations associées, dont Promotion Saguenay, pour prolonger la saison d'accueil des croisières, voire, qui sait ? pour se muer en terminal d'embarquement grâce à la modernisation de l'aéroport de Bagotville, pourraient donc se révéler cruciaux dans le devenir touristique de la région : en 2018, le port d'escale de Saguenay a accueilli 69 584 passagers et 33 544 membres d'équipage[32], soit le double de 2015, pourtant dite « saison record » par les acteurs locaux, avec 32 651 croisiéristes et 16 295 membres d'équipage[33].

Évidemment, cela ne devrait pas nécessairement inciter Saguenay à délaisser les marchés internationaux autres que celui des États-Unis. Mais la longue tradition d'accueil des Français dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, qui, à tout le moins selon les indicateurs de fréquentation des LART[34] (lieux d'accueil et de renseignements touristiques, plus communément connus comme bureaux d'information touristique), continuent d'y constituer le deuxième marché en importance, n'est pas non plus une valeur refuge. Certes, en 2015, la région arrivait au quatrième rang de la fréquentation des Français dans les bureaux d'information touristique du Québec, avec une légère augmentation du nombre absolu de l'achalandage des LART depuis 2013[35] ; néanmoins, on peut aussi observer que le nombre des touristes français a décru de 6,3 % dans l'ensemble du Québec de 2012 à 2013 (pour se rétablir l'année suivante), que celui, plus général, des touristes d'autres pays a néanmoins légèrement augmenté (de 4,9 %) pendant la même période, mais a baissé de près du cinquième au Saguenay–Lac-Saint-Jean[36]. Tout indique donc que l'attractivité de la région, hormis celle qu'elle exerce sur la clientèle relativement captive des croisières internationales (qui fréquente relativement peu les LART), tend à décroître sur les marchés internationaux : si la proportion que l'on y trouve des visiteurs français au Québec se maintient[37], leur nombre absolu semble néanmoins suivre la même pente que dans l'ensemble de la province. Or, si un Français dépensait en moyenne, par séjour, plus

32. https://tourisme.saguenay.ca/en/international-cruises/horaire-des-navires, consulté en décembre 2018.

33. http://tourisme.saguenay.ca/fr/croisieres-internationales/horaire-des-navires, consulté en juin 2015.

34. Sachant que la proportion de fréquentation des LART est, selon les périodes, de moins de 10 % à environ 80 % des entrées aux frontières.

35. Tourisme Québec, *Les touristes français au Québec*, Ministère du Tourisme, septembre 2017.

36. Direction des connaissances stratégiques en tourisme, *Les plus récentes données sur le tourisme au Québec*, Tourisme Québec, mise à jour du 17 juin 2015.

37. Ministère du Tourisme, *Profil de marché : France*, Québec, Gouvernement du Québec, 2015.

qu'un Étasunien, soit, selon les chiffres de 2010, 1168 $ par rapport aux 700 $ de ce dernier[38] ou, en 2016, 1392 $ contre 656 $[39], cela tient aussi principalement à la différence de durée des séjours des uns et des autres ; ajoutons à cela le fait que, de tous les croisiéristes étrangers, ce sont les Étasuniens qui, en raison de leur proximité et d'une certaine tradition, sont les plus susceptibles de revenir pour un plus long séjour à Saguenay ou au Saguenay. On peut donc supposer, si l'on suit la tendance, à que les revenus globaux provenant des Français dans la région sont appelés à croître moins que ceux provenant des Étasuniens, mais aussi que la région, voire la ville, pourrait devenir, en proportion du reste du Québec, un espace d'accueil de prédilection des Étasuniens. C'est dans ce contexte de transformation et d'expansion de la scène touristique que se situe le développement touristique d'Arvida.

Par rapport à la région considérablement plus vaste du Saguenay–Lac-Saint-Jean, dont elle diffère aussi beaucoup sur les plans économique, démographique et paysager, la ville de Saguenay a en effet, possiblement, un intérêt particulier dans les modifications de la scène touristique québécoise et mondiale que nous venons d'évoquer. Il faut, pour saisir cela, survoler les motivations et les intérêts des visiteurs, ce qui, à nouveau, incite à utiliser ceux des États-Unis au titre d'indicateurs, notamment parce que la connaissance que nous détenons des motivations des visiteurs au Québec repose en grande partie sur deux assomptions méthodologiques restrictives : elle est actuellement balisée par les orientations du *Plan de développement de l'industrie touristique* et s'appuie sur une mesure tributaire de la connaissance qu'une clientèle donnée peut avoir de l'offre, ce qui conduit à conclure, par exemple, que « le niveau de connaissance [qu'ont les Français] de l'offre touristique qui est associée [au fleuve Saint-Laurent] est très limité, ce qui nous empêche actuellement de réaliser un portrait de la clientèle potentiellement intéressée par cette offre[40] ».

Des raisons structurelles inhérentes au développement de l'industrie touristique au Québec et au Canada ont, au fil du siècle, canalisé une grande part de l'énergie dans les sites naturels, le tourisme d'aventure, et ainsi de suite. La *Présentation–rendez-vous marketing 2011* réalisée auprès des membres de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean situe ainsi les intérêts des touristes internationaux en fonction de la segmentation préétablie, qui privilégie les créneaux des activités de plein air et la visite de lieux naturels, ce qui permet de statuer que les voyageurs de France et de Belgique recherchent « des expériences qui sortent de l'ordinaire en lien avec les grands espaces, le plein air, la culture et l'authenticité » et de rapprocher de ces créneaux la clientèle de l'Allemagne, « sensible aux produits écologiques et durables », ainsi que le marché secondaire du Royaume-Uni du fait de la recherche d'un « mélange de culture et de

38. Direction de l'évaluation et de l'analyse stratégique, *Profil statistique. Marché de la France*, Ministère du Tourisme du Québec, août 2011, *passim*.

39. Tourisme Québec, *Le tourisme au Québec en bref 2016*, Ministère du Tourisme du Québec, juin 2018.

40. Ministère du Tourisme, *Profil de marché : France*, Québec, Gouvernement du Québec, 2015, p. 12.

nature ». Les rapprochements ainsi établis entre l'offre existante de plein air et de nature, d'une part, et les caractéristiques de différents marchés rapportés à cette offre, d'autre part, sont-ils indicateurs d'une tendance, ou plutôt d'un diagnostic sur les résultats de l'offre ?

Force est de constater, en effet, que les informations produites sur les touristes au Québec, parce qu'elles reposent principalement sur une analyse de la réception des initiatives antérieures de développement touristique, tendent à limiter les pistes de développement à l'intérieur de ces balises et à une perpétuation de l'offre avec plus ou moins de modulation ou de raffinement selon les indicateurs. En d'autres mots, on développe de nouvelles catégories d'analyse, mais pas de nouveaux créneaux ni une nouvelle offre qui n'auraient pas été inclus, certes à divers degrés, dans l'offre antérieure. Il n'est donc pas étonnant, dans la mesure où c'est ce qu'on leur a offert, que les Français semblent attirés au Québec, en premier lieu, par « la nature, les parcs nationaux et les grands espaces », bien qu'une proportion presque aussi importante d'entre eux (74,3 % contre 77,9 %) se disent séduits par une motivation aussi vague que large de « découvrir le Québec, une nouvelle destination, une nouvelle culture[41] » ; ce tableau pourrait d'ailleurs corroborer celui de la fréquentation du Québec par les Français qui, selon les plus récentes études, sont attirés à 46 % par le patrimoine, l'architecture et le design urbain et à 40 % par le tourisme urbain[42]. Le « profil » des Étasuniens réalisé suivant les mêmes principes par la Direction de l'évaluation et de l'analyse stratégique de Tourisme Québec[43], d'après les données de la Commission canadienne du tourisme, place aussi, au premier rang des activités recherchées par ceux-ci, « admirer la beauté des paysages », suivi de « déguster des saveurs régionales » et, en troisième position, de « visiter des attractions historiques et culturelles ». En d'autres mots, et quoique les valeurs culturelles de Québec et de Montréal se positionnent relativement avantageusement sur la planète touristique, le développement de l'offre au Québec devrait surtout passer (hormis à Québec et à Montréal) par la valorisation d'espaces naturels.

Plusieurs facteurs nous incitent à considérer ici que ces observations sont partielles et, surtout, que la focalisation sur la nature et le plein air qu'elles commandent est insuffisante, particulièrement pour la ville de Saguenay.

41. Tourisme Québec, Évaluation de la notoriété de la destination Québec sur le marché de la France, été 2012, cité dans Ministère du Tourisme, *Profil de marché : France*, Québec, Gouvernement du Québec, 2015, p. 25.

42. Chantal Neault, « Les Français en voyage d'agrément », *Réseau de veille en tourisme*, 2 novembre 2017.

43. Direction de l'évaluation et de l'analyse stratégique, *Profil statistique. Marché des États-Unis d'Amérique*, Ministère du Tourisme du Québec, août 2011, *passim*.

1.1.3. Le tourisme patrimonial en milieu urbain et le tourisme du patrimoine industriel, des créneaux porteurs ?

On peut aussi observer, des diverses études existantes, que le Vieux-Québec, suivi du Vieux-Port de Montréal et des festivals de Montréal, constituent les sites de choix des Québécois lorsque ceux-ci sont appelés à recommander des itinéraires de visites. Le fjord du Saguenay, sis hors des limites de la ville de Saguenay, n'arrive qu'en huitième place, devancé par le Rocher Percé et l'île Bonaventure, les parcs nationaux du Québec (indistinctement), l'observation des baleines et de la faune aquatique et, fait à remarquer, les beaux villages du Québec[44]. Ce portrait en corrobore un autre, qui semble indiquer que même les dépenses touristiques des Québécois dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean régressent : de 2009 à 2010, par exemple, elles ont diminué de plus de 40 %[45], alors que s'y poursuivait l'expansion de l'offre nature / plein air / aventure et la consolidation des produits d'appels traditionnels que sont, hormis la motoneige, le village historique de Val-Jalbert et le Zoo de Saint-Félicien, auxquels se sont ajoutés, ces dernières décennies, le Site de la Nouvelle-France, à Saint-Félix-d'Otis, l'Odyssée des bâtisseurs, à Alma, le Moulins des Pionniers, à La Doré, de même que, à Saguenay cette fois, le Musée régional de la Vieille Pulperie.

En avril 2015, la Table des directeurs de musées de Saguenay, dans un mémoire intitulé *Saguenay ville-musée*, avançait, comme nous le proposons ici, que cette offre culturelle de Saguenay (et de sa périphérie régionale) est sous-développée[46]. Le concept de « ville musée » conséquemment proposé[47] l'a d'ailleurs aussi déjà été à Arvida[48] ; il reste cependant que les postulats qui fondent ce projet de « Saguenay ville-musée » semblent corrélés par la prospective touristique. **Telle qu'elle a été conçue et développée depuis une cinquantaine d'années, l'offre touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean défavorise Saguenay plus qu'elle ne la valorise, et le repositionnement des centres urbains sur l'échiquier mondial pourrait s'avérer une bonne occasion de réviser cette situation**.

44. Chantal Neault, « Quels endroits, attraits ou régions les Québécois recommandent-ils à leurs amis en visite au Québec? », *Réseau de veille en tourisme*, 3 octobre 2012, http://veille-tourisme.ca/2012/10/03/quels-endroits-attraits-ou-regions-les-quebecois-recommandent-ils-a-leurs-amis-en-visite-au-quebec/, consulté en juin 2015.

45. Ministère du Tourisme, *Les plus récentes données sur le tourisme au Québec*, mise à jour du 26 juillet 2011.

46. Table des directeurs de musées de Saguenay, *Saguenay ville-musée. Mémoire déposé dans le cadre du sommet économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, avril 2015.

47. Il convient néanmoins de noter ici que la locution « ville-musée » est souvent connotée, dans le monde francophone, comme péjorative, puisqu'elle se réfère à la « muséification » d'un milieu auparavant vivant, « muséification » étant ici, en quelque sorte, un synonyme de « momification », avec, à la clé, la désertion des habitants. Voir par exemple « Paris ville-musée », *L'Express*, 5 janvier 2006, http://www.lexpress.fr/actualite/societe/paris-ville-musee_483410.html, consulté en mai 2015.

48. Daniel Arbour et associés, *Arvida : cité musée*, Promotion Saguenay, 2011.

Certes, l'offre actuelle, particulièrement dans son segment « nature », apporte à Saguenay un bon lot de dépenses touristiques, dont la teneur explique d'ailleurs pourquoi les principales mesures du succès d'une saison touristique s'y expriment (ce qui n'est pas nécessairement le cas ailleurs) en nuitées d'hébergement. Dans l'offre régionale, et plus encore eu égard au segment « nature » qu'elle participe à promouvoir, la ville de Saguenay n'est qu'une base, comme Tingri pour l'Everest : réduite à une infrastructure de services, elle n'a pour principal intérêt que sa localisation et, éventuellement, le taux de change de sa devise. En contexte de sous-développement économique et social, cette vocation de services touristiques a l'intérêt de contribuer à l'engendrement d'une classe moyenne, grâce aux emplois et à la formation prodiguée dans l'hôtellerie et la restauration par exemple ; elle apporte aussi des devises et, plus généralement, des revenus que l'action publique peut éventuellement utiliser dans la bonification des conditions sociales locales.

Dans des contextes socioéconomiques comme celui qui caractérise Saguenay, le tourisme peut, par surcroît et parfois à l'inverse, servir beaucoup plus directement le développement local, notamment lorsqu'il favorise le déploiement d'infrastructures et d'équipements partagés par la population locale, lorsqu'il densifie le tissu éducatif de celle-ci, lorsque l'engouement qu'il crée pour un lieu engendre de la désirabilité chez ses habitants actuels et futurs et, conséquemment, lorsqu'il produit à la fois de l'identité, du savoir et de la valeur. C'est le cas du Vieux-Québec, mais aussi de Boston, d'Halifax, de Barcelone, par exemple. C'est en effet le cas d'un grand nombre de centres urbains qui ont misé sur des dimensions patrimoniales et culturelles par le monde, plus encore lorsque cette création d'attractivité repose sur un substrat historique original, comme ce que peut apporter, précisément, le patrimoine. Nous avons, comme on pourra le lire, pris appui sur plusieurs cas comparables à ce titre ; c'est en effet dans cette perspective que s'inscrit cette étude de développement touristique d'Arvida, de contribuer à l'attractivité et au renouvellement de l'offre de Saguenay, de la région et du Québec par un produit porteur sur le plan du tourisme, mais aussi sur celui du développement local et régional. Bref, de créer de l'identité, du savoir et de la valeur. Rappelons ici ce que les études martèlent : « *Heritage is regarded as one of the most significant and fastest growing components of tourism*[49]. » Encore faut-il monter dans le train…

À cet effet, il n'est évidemment pas l'objet de cette étude de deviser sur les motivations des Étasuniens, des Français ou sur l'évolution du tourisme au Québec en général. En revanche, il peut être intéressant, compte tenu du contexte problématique que nous venons d'esquisser et de la qualité de la documentation disponible, ne serait-ce qu'aux États-Unis, sur les comportements et les motivations des Étasuniens, de saisir comment le tourisme culturel et patrimonial, plus particulièrement la découverte de patrimoine industriel en milieu urbain, pourrait se situer par rapport aux sites vantés

49. Alzua, O'Leary et Morrison, « Cultural and heritage tourism: identifying niches for international travelers », *Journal of Tourism Studies*, vol. 9, no 2, décembre 1998 ; Herbert 1995, dans Yaniv Poria, Richard Butler et David Airey, « The core of heritage tourism », *Annals of Tourism Research*, vol. 30, nº 1, 2003, p. 238-254.

auprès des Étasuniens et au portrait du champ d'expérience que rendent les sites les plus visités aux États-Unis.

En effet, pendant que le tourisme au Québec (et au Canada) se nichait autour du plein air et de la nature, il semble que les Étasuniens, eux, développaient leur goût pour les aventures urbaines et le patrimoine. Dès 1996, les visites de sites historiques, les visites urbaines et les visites de petites villes et de villages arrivaient tout en haut du palmarès des activités pratiquées par les Étasuniens en voyage à l'étranger, évidemment après les nécessaires repas dans les restaurants et le traditionnel magasinage ; selon les analyses et les données agglomérées par le *Réseau de veille en tourisme*, cette tendance s'est maintenue, même accrue[50]. D'où l'étonnement manifesté par des observateurs des deux côtés de la frontière, interpellés de voir si peu de villes, de villages et de régions du Canada valoriser la culture et s'inscrire dans des campagnes promotionnelles ciblées à destination des touristes « culturels »[51].

Parmi les 25 « *Best places to visit in 2015-2016* » mises de l'avant par le U.S. News[52], 17 sont éminemment urbaines et valorisées avant tout pour leur patrimoine historique et leurs monuments (quelle que soit l'historicité ou l'ancienneté de ceux-ci d'ailleurs), pour les excursions urbaines que ces destinations offrent (y compris des cafés, du magasinage « différent », des marchés, etc.), pour leurs musées et autres lieux de démonstration culturelle, parfois pour des vues consacrées. Le tableau 1 résume ces motifs, qui, bien que tirés d'un unique site Internet, restent représentatifs des incitatifs de voyages qui circulent aux États-Unis. Il importe de noter ici que six des huit autres destinations mises de l'avant le sont exclusivement pour leurs plages de baignade, domaine dans lequel le Québec, voire le Canada, ont relativement peu à offrir (en comparaison avec Maui et Bora Bora, par exemple). La septième est Las Vegas et la huitième, Yellowstone, semble couvrir à elle seule tous les besoins en plein air : « *More than 3,00 square miles of nature's finest canyons, geysers and rocky cliffs are an easy sell for outdoors enthusiasts* », expose le guide.

Le magazine *Travel and Leisure* semble confirmer cette **tendance en faveur des sites historiques ou à caractère « urbano-culturel » ou « urbano-patrimonial »**, ce que nous définissons par un mélange entre des pratiques traditionnelles urbaines (même réinventées par le « tourisme de bien-être » ou « *well-being tourism* »[53], tels que les

50. Voir par exemple Claude Péloquin, « Le touriste américain : une espèce en évolution », *Réseau de veille en tourisme*, 22 septembre 2008, http://veilletourisme.ca/2008/09/22/le-touriste-americain-une-espece-en-evolution/, consulté en avril 2014.

51. Steven Thorne, « How America's cultural tourism industry has left Canada behind », *Economic Development*, 3 décembre 2012, http://economicdevelopment.org/2012/12/why-dont-you-canadians-market-your-culture-2/, consulté en janvier 2013.

52. http://travel.usnews.com/Rankings/Worlds_Best_Vacations/, consulté en mai 2015.

53. Sarah Pyke, Heather Hartwell et Ann Hemingway, « Exploring well-being as a tourism product resource », *Tourism Management*, vol. 55, août 2016, p. 94-105. Voir aussi Émeline Hébert, « Le bien-être fait aussi du bien au tourisme », *Réseau de veille en tourisme*, 8 mai 2018, consulté en décembre 2018 ; Amélie Racine, « Le tourisme de bien-être en 7 ten-

marchés, les cafés, certains festivals, etc.) et la découverte d'un « génie du lieu » par l'entremise de l'animation urbaine, de l'assemblage des paysages construits et de pratiques commerciales variées comme le magasinage. Ce caractère fonde l'expérience urbaine dans le « faire-comme », c'est-à-dire dans l'assimilation relative des pratiques de l'habitant urbain dont le touriste présume qu'il partage ainsi l'urbanité du fait de lieux et d'usages communs, reconnus comme porteurs d'un « art de vivre ». C'est d'ailleurs, et nous y reviendrons, ce qui fait aujourd'hui une part non négligeable de la popularité des marchés publics, érigés en haut lieu d'une sociabilité historicisée (parce qu'elle se rapporte à une pratique traditionnelle) ou naturalisée (parce qu'elle repose sur une valorisation commune de la « nature », du terroir, etc.) et mise en partage, ce qui permet aux habitants de se reconnaître une pratique commune et aux touristes, d'y participer.

Selon le magazine *Travel and Leisure*, les attractions les plus courues aux États-Unis, tous visiteurs confondus et si l'on excepte les Walt Disney World, Las Vegas et autres Disneyland (nous reviendrons plus loin, au chapitre 3, sur la question de ces attractions « fermées »), relèvent toutes, sauf le Great Smoky Mountains National Park, d'expériences urbaines à connotation culturelle : quatre sur seize sont des marchés urbains ou des micro-quartiers commerciaux reconstitués ; quatre, des places publiques ou des parcs (comme Times Square, particulièrement avec ses « *movable chairs* »), y compris des gares ; trois, des parcs thématiques à vocation naturaliste ou plus généralement culturelle et deux sont des monuments, en l'occurrence du génie civil, puisque ce sont des ponts[54].

Pour Arvida, cette attractivité urbano-patrimoniale est d'autant plus intéressante qu'elle **capitalise volontiers sur un imaginaire de l'industrie, ou à tout le moins d'un certain passé industriel**. Les marchés urbains et les quartiers commerciaux reconstitués que nous venons d'évoquer rejoignent en effet, par leur éclectisme, par leur animation plus ou moins spontanée et, surtout, par leur mise en scène de la mixité sociale (ouvriers-cols blancs ; artistes-bourgeois ; étudiants-professionnels ; etc.), les

dances », *Réseau de veille en tourisme*, 14 septembre 2016, consulté en décembre 2018. Bien au-delà des consonances médicales de son appellation, le « tourisme de bien-être » se caractériserait notamment par un « rapprochement avec la nature », une « alimentation saine », des « inspirations ancestrales », des offres « jumelant l'aventure et la détente », des « festivals et événements ».

54. Ce sont (dans l'ordre) : Times Square (New York), Central Park (New York), Union Station (Washington DC), Las Vegas Strip, Grand Central Terminal (New York), Magic Kingdom at Walt Disney World (Buena Vista), Disneyland (Anaheim), Golden Gate Bridge (San Francisco), Faneuil Hall Marketplace (Boston), Golden Gate Park (parc thématique y compris un aquarium, un planétarium, des jardins, etc., San Francisco), Balboa Park (musées, zoo et parc d'attraction, etc., San Francisco), Epcot (exposition de la culture et de la gastronomie contemporaines de divers pays), Pike Place Market (Seattle), Disney's Animal Kingdom à Walt Disney World, Disney's Hollywood Studio à Walt Disney World, Great Smoky Mountains National Park, South Street Seaport (New York), Mackinac Bridge, Navy Pier (Chicago), Pier nº 39 (San Francisco). April Orcutt, « America's Most-Visited Tourist Attractions », *Travel and Leisure*, 5 décembre 2012.

quartiers industriels requalifiés qui, aux quatre coins de la planète, constituent les nouveaux pôles d'attractivité du développement urbain : sans être des attractions à proprement parler, ils attirent des résidents (grâce aux commerces partagés avec les touristes) et contribuent à prolonger le séjour des visiteurs. Le Distillery District de Toronto, tout comme le 798 Art District de Beijing, peuvent exemplifier cette tendance des villes à capitaliser sur des figurations créatives du passé industriel qui se dénombrent aujourd'hui par centaines, où, dans les anciens ports, sur les anciennes friches, les visiteurs et les habitants se partagent la particularité que le passé apprivoisé confère à ces lieux. Arvida, certes, n'est pas une friche industrielle : mais si l'immense plage de plus de 200 hectares des usines en son cœur[55] est toujours en fonction, les cités postindustrielles comparables ne sont pas sans intérêt, ne serait-ce que pour inciter à penser le devenir des espaces qui, tôt ou tard, seront libérés par l'industrie, voire à consolider l'image postindustrielle de l'environnement urbain. Nous reviendrons sur cette question à propos des quatre premières salles de cuves de l'usine, désaffectées à ce titre et partiellement réaffectées par l'entreprise à des fonctions d'atelier et d'entreposage, aux chapitres 3.2.1 et 5.2.2, à propos du centre-ville, au chapitre 4.2.1, et à propos d'une stratégie de marque, entre autres au chapitre 4.1.

La documentation de l'intérêt des sites de patrimoine industriel est plus fragmentaire, notamment parce que, liée aux sites eux-mêmes plutôt qu'à leurs éventuels visiteurs, elle est tributaire de l'offre et des définitions de ce qu'est un « patrimoine industriel » : par exemple, tandis que *industrial heritage*, comme nous l'avons vu, désigne des sites et des équipements désaffectés, le « patrimoine industriel », en France, se confond avec le « tourisme industriel », qui concerne exclusivement des sites actifs. De façon générale, les analyses révèlent une croissance exponentielle de ce créneau : en France, on parle de 20 millions de visiteurs qui, principalement en groupes, cherchent à « connaître les produits et services qu'ils consomment », « découvrir le patrimoine économique d'une région », « se cultiver[56] ». PSA Peugeot Citroën, Air France Cargo, FedEx, les ateliers de la RATP, les Réserves du Musée des arts et métiers, les ateliers de moulage du Louvre ouvrent ainsi leurs portes aux visiteurs, une quinzaine à la fois, à qui ils offrent « d'observer des gestes techniques, de découvrir des métiers, de se familiariser avec des techniques de pointe, des processus de production, des travaux de recherche, sans autre mise en scène que les conditions réelles d'exercice des professionnels rencontrés[57] ». Parmi de tels sites, deux se distinguent en lien avec Arvida : l'usine marémotrice de la Rance, le site industriel le plus visité de France, où quelque 200 000 personnes viennent chaque année découvrir la production d'électricité par l'entremise, entre autres, d'images virtuelles, et le Centre historique minier de Lewarde, le plus important musée de la mine de France, dont les 8000 mètres carrés de bâti-

55. Sans compter le lac de boues rouges qui occupe une superficie quasi équivalente.

56. Bertrand Labès, *Guide des sites industriels*, cité dans http://www.routard.com/mag_dossiers/id_dm/53/le_tourisme_industriel.htm, consulté en juin 2015.

57. http://www.routard.com/mag_dossiers/id_dm/53/ordre/3.htm#ixzz3fV1yJ4PN, consulté en juin 2015.



Illustration 1. Le Centre historique minier de Lewarde (France). Droits réservés

ments industriels distribués un site de 8 hectares accueillent annuellement 150 000 visiteurs grâce à un budget de fonctionnement de 5 millions d'euros[58].

Ce dernier exemple nous permet, d'emblée, de postuler qu'un tel « musée », qui tend à résumer en un unique espace l'attractivité, l'interprétation et la fréquentation, n'est pas une avenue de premier ordre pour Arvida, notamment en raison 1) des coûts publics de cette solution, 2) de la ségrégation qu'elle impose entre la population locale et les visiteurs, 3) de la possibilité, à Arvida, de prendre appui sur un milieu urbain et, enfin, 4) de la banalité de ce type d'équipement, surtout, comme c'est le cas habituellement, lorsqu'il n'est pas doté adéquatement pour faire face à la concurrence. Notons d'ailleurs que les données de l'Institut de la statistique du Québec semblent trahir une lassitude croissante des Saguenéens et des Jeannois à l'égard des institutions muséales : tandis que le nombre de celles-ci (musées, centres d'interprétation et lieux d'exposition) est passé de 18 en 2011 à 21 en 2015, leur fréquentation a décru de 414 454 à 363 341, soit de quelque 6000 visiteurs par institution pour l'ensemble d'entre elles[59]. Si les initia-

58. Source : entretien avec Karine Sprimont, Centre historique minier de Lewarde, février 2015. Le Centre historique minier de Lewarde équivaut, en budget et en superficie, à la Cité de l'énergie de Shawinigan.

59. De 23 025 à 17 301 par institution. Données de l'Institut de la statistique du Québec.

Tableau 1. Attraits et motifs de visites pour des Étasuniens

Destination	**Principaux attraits / motifs de voyage selon U.S. News (2015)**	***Patrimoine historique et monuments***	***Excursions urbaines***	***Musées et démonstrations culturelles***	***Vues consacrées***	***Plein air / nature / terroir***
1 Londres	Ses quartiers éclectiques, ses monuments historiques et ses attractions contemporaines	••	••			
2 Barcelone	« Festin pour les yeux », son architecture néo-médiévale, les créations architecturales d'Antoni Gaudi et l'animation des *Ramblas*	•••	•		•	
4 Paris	La tour Eiffel, Notre-Dame, mais surtout les cafés pittoresques, les marchés colorés, les quartiers de magasinage haut de gamme	••	•••			
5 Sydney	Ses monuments réputés, son climat et ses plages	•				
6 New York	Ses aventures urbaines infinies, de Central Park aux boutiques stylées de Soho, les expositions du Metropolitan Museum, les spectacles de Broadway, la vue depuis l'Empire State Building		•••	••	•	
8 Rio de Janeiro	La statue du Christ Rédempteur, le Carnaval	•		•		
9 Cape Town	L'escalade de Table Mountain, les bains de soleil sur le sable vert et les vignobles		•			•
10 San Francisco	Les restaurants pour gourmets, les boutiques amusantes et la visite à Alcatraz, ainsi que le « célèbre » Golden Gate Bridge	•	••		•	
12 Prague	Ses rues pittoresques, ses monuments historiques, une bière Pilsner dans un bar	•	••			
15 Vancouver	« *Not as grand as Toronto or as historic as Montreal* », mais ses parcs, ses galeries d'art et ses activités de plein air		•	•		••
16 Washington	Ses monuments iconiques ; et parce que toutes les visites sont gratuites	••				
18 Zurich	Ses pâtisseries, ses musées, ses églises et ses magasins, ainsi que sa *nightlife*	•	•••	•		
19 Budapest	Ses musées de classe mondiale, ses bains thermaux et la variété d'hôtels et de restaurants qu'elle offre aux touristes			•		
21 Hong Kong	Ses temples anciens, ses marchés de rue et les vues depuis Victoria Peak	•	•		•	
22 Crête	Ses paysages variés parsemés de ruines anciennes, ses oliveraies parfumées et ses plages magnifiques, ainsi que le magasinage à Agios Nikolaos	•	•			•
24 Porto Rico	Ses rues pavées pittoresques, ses sites historiques, ses plages et sa *nightlife*	•	•			•
25 Jérusalem	Son historicité religieuse	•				



Illustration 2. Hashima, partie des Sites de la révolution industrielle Meiji au Japon. Photo : L. K. Morisset

tives muséales existantes du patrimoine industriel sont louables, importantes et souvent bénéfiques, la conjonction du caractère urbain et du caractère industriel du patrimoine d'Arvida incite à élargir notre considération de l'attractivité potentielle, telle qu'elle se manifeste, par exemple, aux États-Unis ou pour les Étasuniens. Comment, dans le créneau du patrimoine urbain auquel réfèrent les sites de prédilection des Étasuniens, se situe le patrimoine industriel à l'extérieur des États-Unis ?

Populaire en France et en Grande-Bretagne, le patrimoine industriel l'est manifestement, de plus en plus, à l'échelle de la planète. Les plus récentes inscriptions au patrimoine mondial suffisent à convaincre de ce fait, et ce, tant en Occident qu'en Orient. Tous inscrits en 2015 seulement, l'ensemble des sites de la révolution industrielle Meiji au Japon (XIX^{e}-XX^{e} siècles), le site du patrimoine industriel de Rjukan-Notodden en Norvège (XX^{e} siècle) et le paysage culturel de Fray Bentos en Uruguay, lequel, nous apprend l'UNESCO, « comprend des bâtiments et des équipements de la Liebig Extract of Meat Company, qui exporta du concentré de viande et du *corned-beef* sur le marché européen à partir de 1865 et de l'Anglo Meat Packing Plant, qui exporta de la viande surgelée à partir de 1924[60] », témoignent de cet intérêt affirmé, et international, de notre époque à l'égard de l'héritage de l'industrie de l'époque, précisément d'Arvida. Pourrait s'ajouter à cette courte liste un nombre croissant d'endroits, tel le site d'essais

60. http://whc.unesco.org/fr/list/1464, consulté en juillet 2015.



Illustration 3. Fray Bentos (Uruguay). Municipalité de Rio Negro

nucléaires de l'atoll de Bikini (inscrit en 2010), qui illustrent les nouvelles qualités investies dans des patrimoines auparavant inédits. Sans être en péril ou très anciens, ils rejoignent une aventure plus universelle que leurs prédécesseurs au patrimoine mondial, parce que leur capacité d'interprétation et de signification, adossée au XX^{e} siècle, relève d'une univers de référence beaucoup plus partagé que celui des cathédrales gothiques. En d'autres mots : **ces sites permettent de découvrir l'unicité de lieux à travers un cadre interprétatif produit dans un langage international : l'électricité, l'acier, la viande, le sel, et le travail pour les produire. À ce chapitre, l'aluminium, Arvida et le Saguenay–Lac-Saint-Jean détiennent incontestablement un avantage concurrentiel inégalé, pour peu qu'il soit exploité et mis en valeur**.

Tout en évitant la concurrence traditionnelle en matière de patrimoine des sites médiévaux européens, car ils ne se mesurent pas par leur âge, ces sites témoins de l'aventure industrielle de l'humanité échappent à la dichotomie qui, au Québec, attribue plus volontiers l'attrait patrimonial aux centres anciens, en cantonnant les « régions » dans la valorisation des espaces naturels. Cette nouvelle catégorie de patrimoine historique et culturel – dont Zollverein (Allemagne), pour prendre un autre site du patrimoine mondial, est aussi un exemple probant – semble déterminante sur la planète touristique du XXI^{e} siècle, dans la mesure où, comme l'observent les experts, le tou-



Illustration 4. Le complexe de la mine de charbon de Zollverein. Photo : L. Noppen

risme a acquis une maturité qui incite les touristes à chercher de nouvelles destinations et de nouvelles expériences. Ainsi, les touristes expérimentés, comme ils le sont de plus en plus, délaissent les « cités touristiques classiques » (Paris, par exemple) et les attractions banalisées (comme les églises et les musées), à la faveur d'un tourisme urbain dans des villes moins connues qui ne figurent pas (encore) au palmarès des attractions incontournables. C'est ce qu'expose le passage suivant du livre *Industrial tourism. Opportunity for city and enterprise* :

> *Analogically, this observation also implies that "the well travelled tourist" is already saturated by "classic tourist cities" and standard tourist attractions like churches, museums and so on. This offers new opportunities for urban tourism in second cities that are not (yet) on the shortlist of the "must see attractions"*[61].

Cette considération au départ de l'intérêt conjugué du patrimoine urbain et du patrimoine industriel, de même que celles sur l'attractivité des milieux urbains, ont trois implications importantes dans le cas d'Arvida. Premièrement, cela impose d'**inventer un tourisme qui n'existe pas encore pour une attraction qui n'existe pas encore non plus, en laissant aux destinations classiques les attractions plus traditionnelles**, puisque c'est là que les touristes provenant de marchés moins « matures » iront les chercher : le Mexicain qui fait un premier voyage outre-mer visitera ainsi plutôt Paris et le Louvre que le 798 Art District de Beijing. Ou qu'Arvida.

Deuxièmement, les spécificités du tourisme « urbano-patrimonial », comme on l'a vu, appellent à la mixité de tels sites touristiques insérés dans ce marché mature (qui,

61. Alexander H.J. Otgaar, Leo van den Berg, Christian Berger et Rachel Xiang Feng, *Industrial tourism. Opportunity for city and enterprise*, Londres, Ashgate, 2010.



Illustration 5. 798 Art District (Beijing, Chine). Photo : L. K. Morisset

techniquement, est surtout un « contre-marché ») : ne serait-ce que pour une question d'attractivité, **on doit y trouver autant de touristes que d'habitants, la mise en tourisme ayant alors, comme l'une de ses principales fonctions, d'optimiser l'interface entre les uns et les autres**. « Le désir des visiteurs de renouer avec leur héritage personnel », écrit David Weaver, recadre l'action de la visite comme un acte de co-construction ou de partage aussi émotif que cognitif, dit « interprétation à chaud », dans lequel les « gens » de la destination sont des acteurs de tout premier ordre[62]. Que près de la moitié des personnes sondées sur les sites touristiques du Saguenay–Lac-Saint-Jean proviennent de la région même ne fait que corroborer cette nécessité de concevoir le tourisme, en quelque sorte, comme un accompagnement d'activités culturelles, patrimoniales et urbaines bien implantées par ailleurs.

Troisièmement, le caractère très individualisé de l'attractivité au sein d'un tel marché, qui va de l'international au local, demande une capacité quasi infinie de personnalisation de l'expérience touristique et, conséquemment, appelle à des attractions qui sont à la fois spécialisées, mais non exclusivement ciblées. Il s'agit, en d'autres mots, de disposer de la gamme la plus large possible d'expériences, tant en ce qui a trait au contenu (sujets et objets variés) qu'à la forme (interfaces multipliées), dans les limites

62. David B. Weaver, « Contemporary tourism. Heritage as heritage tourism. Evidence from Las Vegas and Gold Coast », *Annals of Tourism Research*, vol. 38, nº 1, 2011, p. 249-267. Traduction libre.

nécessaires de la cohérence, afin de rejoindre l'éventail le plus complet possible de ces visiteurs « intéressés par le patrimoine » au sein du marché du tourisme mature. On doit donc considérer ici, respectivement, le tourisme urbano-culturel en général, le tourisme patrimonial en particulier et le tourisme du patrimoine industriel (à la fois comme un territoire organisé et comme un corpus de machines) comme l'un des aspects spécifiques de la destination, mais pas le seul.

Or, Arvida permet précisément de rejoindre une telle gamme élargie, car qu'est-ce qu'Arvida ? Au départ, une industrie et une utopie ; aujourd'hui, une ville, des usines, des gens. C'est un espace convivial de fréquentation, de restauration et de magasinage ; une histoire unique de l'habitat et de la société industrielle ; une architecture et un urbanisme hors du commun ; l'épopée de l'aluminium au XX^{e} siècle, y compris la Seconde Guerre mondiale ; le récit de l'union d'une nature exceptionnelle et de techniques nouvelles ; un lieu de découverte de la technologie contemporaine et de ses fondements historiques ; les mémoires des travailleurs de l'industrie, etc. Ce sont des potentiels uniques sur la scène locale qui rejoignent une expérience unique et accessible sur la scène mondiale. Tout cela s'exprime tant dans le registre matériel que dans le registre immatériel. Dans cette perspective, Arvida bénéficie de trois avantages supplémentaires :

- que son usine (y compris ses installations hydroélectriques) soit encore active facilite la perméabilité entre le passé (l'héritage) et l'actuel (l'authenticité) ;
- que l'industrie et l'utopie, ses deux piliers en quelque sorte, se comparent tous deux à l'échelle internationale (dans l'histoire, par rapport à la Seconde Guerre mondiale, par rapport aux utopies socio-industrielles), offre une interface riche avec divers visiteurs des quatre coins du monde ;
- sa mise en réseau, enfin (avec d'autres industries, avec le développement régional autour de l'hydroélectricité et de l'aluminium), densifie cette aire de communication tout en soutenant l'interface nécessaire avec la population locale.

1.2. Mandat

Ainsi que l'esquissent les pages qui précèdent, la présente étude a été conçue afin de réfléchir au développement touristique de la ville de Saguenay et de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans la perspective de l'intégration, à leur offre touristique, du contenu de l'histoire, du patrimoine (matériel et immatériel) et de l'espace public de l'ancienne ville d'Arvida, qui en constitue la cible et en sous-tend les principaux objectifs. Notre mandat vise donc Arvida en tant qu'objet touristique, ce qui implique, d'une part, de prendre en compte sa qualité immédiate de milieu de vie et, d'autre part, de cerner son potentiel et ses contraintes au chapitre de la construction d'une offre originale et distinctive dans le corpus de l'offre du Québec et dans celui de l'offre du patrimoine industriel aux échelles nationale et internationale. Deux principaux principes guident conséquemment les démarches de cette étude : premièrement, pondérer le développement touristique espéré dans le contexte administratif et social de

Saguenay ; deuxièmement, prioriser le contenu plutôt que les structures, afin d'évaluer et d'optimiser la spécificité réelle et potentielle de « l'objet » et du « lieu » Arvida.

Dans ces perspectives, cette étude vise à donner aux décideurs de Saguenay des justificatifs d'intervention et de priorisation conséquents de la valorisation équilibrée et réussie du milieu et d'une vision légitime du devenir social, économique et culturel du territoire. Ce faisant, nous espérons aussi fournir aux acteurs locaux de l'urbanisme, de la culture, des loisirs et du tourisme des axes d'intervention et des moyens de requalification, d'aménagement et d'interprétation dévolus à mieux positionner Saguenay au titre de destination touristique sur la scène internationale par l'entremise du pôle distinctif d'Arvida.

Cette étude, articulée à une vision échelonnée sur vingt ans, a été menée en collaboration avec Promotion Saguenay et avec les services municipaux concernés. Là réside, nous a-t-il semblé, la clé du succès et de matérialisation d'un modèle de développement touristique de concertation : son appropriation locale et son intégration à l'ensemble des stratégies de développement de Saguenay et de la région. Néanmoins, en raison de l'importance, à terme, des sommes requises, la dimension touristique ne peut justifier à elle seule les investissements municipaux ; c'est pourquoi le développement touristique d'Arvida nous semble indissociable de son développement culturel, social, global et économique dont il constitue l'accompagnement, et non le substitut. En d'autres mots, nous considérons ici le tourisme et le patrimoine comme des plus-values, et non comme des remplacements économiques ou des catalyseurs de conversion sociale ; l'essor de l'un et de l'autre repose avant tout sur le capital existant et sur les dynamiques économiques déjà présentes localement.

Cette étude ne se penche donc pas sur les cadres administratifs ou sur les procédures de mise en tourisme de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la ville de Saguenay ou d'Arvida, ni pour en faire un bilan ni pour en proposer une réforme. Il va de soi que des organismes de promotion, de valorisation, d'interprétation, ainsi que des stratégies économiques globales sous-tendent la mise en tourisme et son éventuel succès (de même que la multiplication des structures et des procédures est généralement reçue comme un frein à l'innovation). Toutefois, dans une optique de développement intégré et concerté, cette étude privilégie le contenu aux cadres : on y identifie conséquemment des ressources et des moyens matériels de les exploiter dans une perspective durable, de préférence à des structures relativement indépendantes des caractéristiques du milieu. De même, la mise en tourisme est abordée ici en amont de la promotion et de la mise en marché, afin de construire un appareil touristique approprié à son contenu, et non transposé de recettes préétablies : conçue dans une perspective de développement local, la mise en tourisme ne peut, en effet, se limiter à un emballage. Il convient à cet effet, et c'est l'un des *a priori* de cette étude, de réconcilier développement et promotion, en concevant d'emblée qu'aucun exercice de caractérisation n'est indépendant des finalités dans lesquelles il s'inscrit. Les savoirs sur le « contenu » Arvida doivent ainsi être continuellement repris, révisés et transformés en fonction des besoins de notre époque, de ceux qui habitent le territoire comme de ceux qui le découvrent.

2
Cadre conceptuel

The "global culture" thesis that stems from this approach argues that as processes of globalization continue to evolve, societies and cities begin to embody similar traits resulting in homogeneity and standardization. Increasingly, however, tourism analysts are drawing attention to the equally important role that local factors and agencies can play in mediating global processes. In this light, tourism is viewed as a transaction process incorporating the exogenous forces of global market demands and multinational corporations, as well as the endogenous powers of local residents, elites and entrepreneurs. Indeed, in contrast to the global culture approach, some commentators argue that urban heritage tourism provides a means to accentuate local difference and assert place identity in a rapidly globalizing environment[63].

À la base de cette étude de développement touristique se déploie une vision du tourisme et de l'industrie touristique qui va au-delà des pratiques habituelles de mise en marché. Deux considérations rendent cette perspective nécessaire :

› la transformation de l'industrie touristique elle-même et des clientèles, de moins en moins prévisibles parce que de plus en plus individuelles dans un monde aussi de plus en plus globalisé ;

› le caractère inusité et original du sujet de ce développement touristique dans le contexte régional : il ne s'agit pas, en effet, de greffer à une offre existante un produit qui lui apporte un complément, mais bien de créer une nouvelle offre, constituée à partir de l'existante, mais selon ses propres balises et autour d'un produit unique auquel elle se rapporte.

Dans cette perspective, la présente étude se fonde sur deux principaux postulats en ce qui a trait au développement touristique, plus particulièrement au développement touristique dans le champ large de la « culture » qui demande aussi aux acteurs de l'industrie touristique régionale de se déporter un peu hors de leur zone de confort ou, au moins, de leurs habitudes.

63. T.C. Chang, Simon Milne, Dale Fallon et Corinne Pohlmann, « Urban heritage tourism. The nexus », *Annals of Tourism Research*, vol. 23, nº 2, 1996, p. 284-305.

2.1. Postulats

2.1.1. Le fondement : la caractérisation continue des ressources

Cette étude se fonde sur une approche du tourisme comme une industrie de ressources (*resource-based industry*), de préférence à une industrie de services, ce que le tourisme est évidemment aussi, mais dans une moindre mesure, à tout le moins lorsqu'il s'agit de considérer, comme c'est le cas ici, son développement.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la particularisation de l'offre touristique, dans une perspective durable[64], repose sur une caractérisation constante des ressources et la mise en œuvre de moyens pour exploiter celles-ci, et non sur la surenchère de services, qui doivent être considérés en accompagnement. C'est pourquoi cette étude s'attarde sur la caractérisation de telles ressources, c'est-à-dire sur ce qui, dans le champ culturel et patrimonial auquel nous nous rapportons, rend Arvida unique et spécifique, et sur l'identification du contenu de ces ressources, c'est-à-dire des significations qu'elles peuvent porter compte tenu des ressources auxquelles elles se rapportent aux échelles régionale, nationale et internationale et en fonction desquelles elles peuvent être valorisées. Ces ressources peuvent être tangibles, comme un bâtiment, ou intangibles, comme un épisode historique ; elles peuvent aussi, en fonction des autres ressources et des offres touristiques comparables, être « primaires » ou « principales », ce qui signifie qu'elles sont absolument caractéristiques d'Arvida plus que de tout autre site, parce qu'elles y sont plus densément présentes ou parce qu'elles font état d'une combinaison unique ; ou elles peuvent être « secondaires », en ce qu'elles caractérisent Arvida en relation avec une autre ressource, mais qu'elles sont moins déterminantes que celles-ci dans une nécessaire hiérarchisation de ce qui peut ou doit être valorisé et dans quel ordre. Cet exercice implique évidemment une connaissance fine du milieu en question et de l'univers culturel dans lequel se positionnent les ressources éventuellement caractérisées.

Le développement touristique auquel nous nous référons consiste donc, de prime abord, à valoriser ces ressources, c'est-à-dire à les mettre en valeur, ce qui signifie de les faire voir ou de les rendre visibles, et à les interpréter, ce qui implique de les rendre signifiantes dans le cadre d'une interaction dynamique préconçue à divers degrés avec le visiteur. Tandis que les recettes mises de l'avant par un certain nombre de prédicateurs de l'industrie touristique ont depuis longtemps montré leurs failles et que le milieu se montre de plus en plus suspicieux devant les « formules magiques » dont les titres mnémotechniques servent surtout à donner de l'ampleur à des phénomènes plus ou moins évidents par ailleurs, nous proposons ainsi d'aborder le tourisme par son objet éventuel, à savoir ce qui *pourrait* attirer le visiteur, plutôt qu'en assujettissant

64. Voir Lucie K. Morisset, « Un savoir, des regards », dans Lucie K. Morisset, Bruno Sarrasin et Guillaume Éthier (dir.), Épistémologie des études touristiques, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012.

le développement à la répétition de ce qui a été observé ailleurs et qui, forcément, tend à éclipser ce qui pourrait être spécifique sur la scène locale.

Dans ce contexte, les services touristiques (l'hébergement, la restauration, le transport, etc.) sont au départ considérés comme des multiplicateurs éventuels, surtout lorsqu'ils peuvent porter, comme nous le verrons dans cette étude, un contenu signifiant en lien avec les ressources caractérisées. Il en va de même pour tous les dispositifs et les procédés, aussi populaires soient-ils, destinés à « assurer » un effet « WOW » par leur caractère présupposé spectaculaire ou innovant, qu'il s'agisse de la manipulation d'un objet technique, d'une expérience « multisensorielle » ou d'une architecture iconique. Ces trois mécaniques sont pertinentes à Arvida, mais ce sont, en effet, des mécaniques : elles servent à faire fonctionner autre chose, en l'occurrence à faire voir et à rendre signifiantes les ressources d'Arvida.

2.1.2. Le cycle de la valorisation et de la reconnaissance

Cette approche repose aussi sur le postulat selon lequel les contenus en fonction desquels on envisage des ressources aujourd'hui changent au fil du temps : ce qui était intéressant en 1970 ne l'est plus nécessairement aujourd'hui (c'est d'ailleurs l'un des grands écueils de l'offre touristique actuelle des pays de l'OCDE) et ce qui l'est aujourd'hui ne le sera plus nécessairement dans quarante ans. Cela impose de miser d'emblée sur une pluralité de significations, particulièrement dans l'interprétation ; et cela requiert aussi d'envisager d'emblée que le développement touristique doive recourir périodiquement à des exercices nouveaux de caractérisation, au moins à tous les vingt ou trente ans (cette période peut aussi changer).

Cela explique aussi comment, dans le temps, peuvent survenir des attractions, même culturelles, qui n'existaient pas autrefois. L'industrie joue d'ailleurs beaucoup sur ce registre, dans le contexte actuel de désindustrialisation : elle interpelle parce que, en disparaissant dans un grand nombre de pays, elle soutient la valeur des personnes qui en portent (encore) l'expérience et se révèle avec une unicité et un caractère inédit qui vont croissant dans le temps. Mais l'échantillonnage n'est pas le seul facteur en cause : la valorisation collective d'une ressource, particulièrement compte tenu de la mobilité de l'information dans le monde contemporain, influe beaucoup sur les temporalités de l'attraction. Car celle-ci se construit, au final, dans un cycle de valorisation et de reconnaissance : on identifie une ressource, on met en œuvre les moyens pour l'exploiter, ces moyens attirent la curiosité, ce qui enclenche un effet de reconnaissance de plus en plus élargi. Or ces étapes, décrites depuis longtemps dans les études sur le tourisme (on peut penser à la « sacralisation » proposée par Dean MacCannell[65]), ne sont pas terminales : la reconnaissance s'effrite en effet, si elle n'est pas, tôt ou tard, investie dans un nouveau cycle de valorisation. Cela explique comment le Vieux-Québec a pu devenir l'attraction qu'il est aujourd'hui à partir de l'ensemble architectural lourdement paupérisé qu'il était dans les années 1950, mais aussi pourquoi l'image de

65. Dean MacCannell, *The tourist. A new theory of the leisure class*, New York, Shocken, 1976.

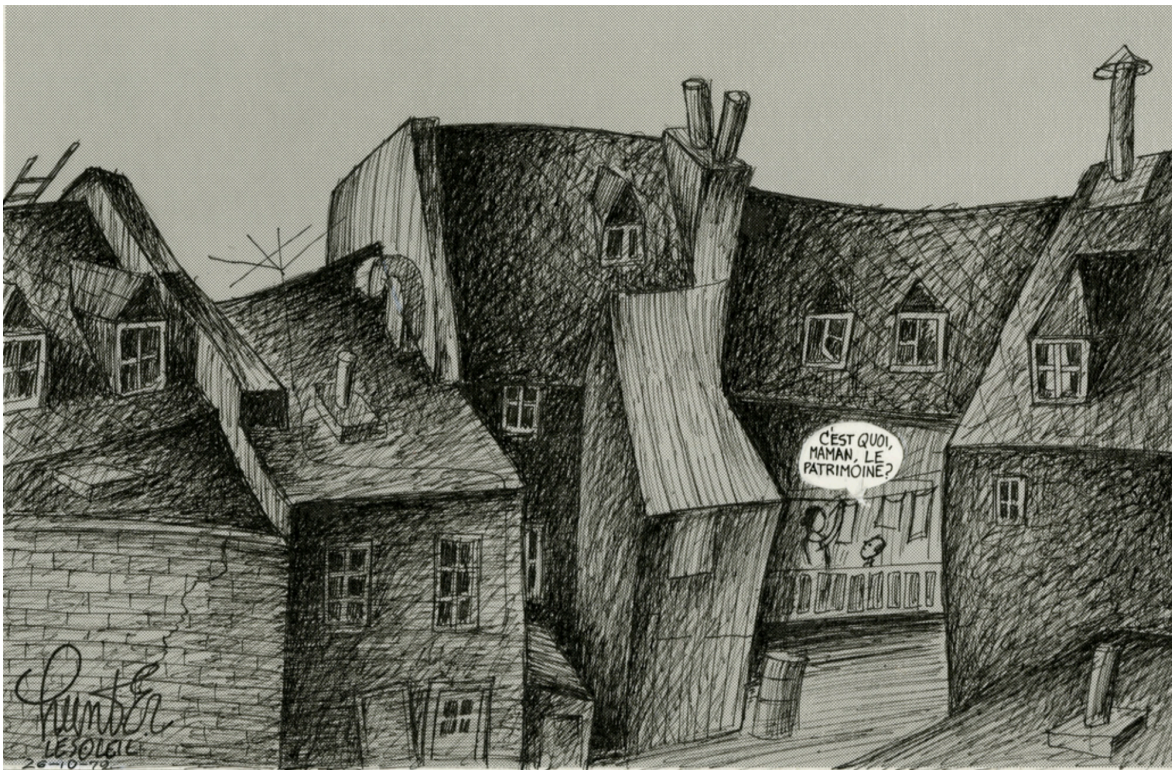


Illustration 6. Le Vieux-Québec avant son épanouissement touristique : «C'est quoi, maman, le patrimoine ?». Bibliothèque et Archives nationales du Québec, fonds Raoul Hunter

la « petite France » qu'on lui accolait volontiers dans les années 1970 n'a plus cours aujourd'hui. Il ne s'agit pas que de mise en marché ; il s'agit de considérer ce qui peut être unique dans un contexte donné, sachant que ce contexte est lui-même un construit social. C'est ce vers quoi la mise en valeur et l'interprétation, en gardant toujours la ressource en ligne de mire, doivent tendre, en édifiant, dans le temps, l'explicitation de cette unicité et de son attractivité.

Le développement touristique d'Arvida ne se réalisera pas en un jour : mais le substrat n'est pas moins là aujourd'hui qu'il pouvait l'être pour le Vieux-Québec dans les années 1950. Il s'agit avant tout d'**inscrire Arvida dans le cycle qui fait les attractions, sachant que le tourisme *crée* l'identité bien plus qu'il n'en est tributaire**. C'est ce que visent les recommandations de cette étude.

2.1.3. La culture et le patrimoine comme facteurs de développement local

Cela, enfin, donne au développement touristique sa justification la plus sensible : il s'agit en effet beaucoup moins de comptabiliser le nombre de nuitées, les retombées en taxes ou les revenus d'accès à un site, pris en vase clos, que de considérer comment, en tant qu'ingrédients de la vie commune, la culture et le patrimoine, lorsqu'ils sont reconnus comme tels, soutiennent le développement social et économique de tous les milieux humains et, de manière plus pragmatique, la capacité d'une région ou d'un



Illustration 7. Le Distillery District de Toronto. Droits réservés

territoire d'attirer et de retenir des habitants. L'objectif est donc, dans le temps, et à partir d'un terreau fertile et crédible, de créer un lieu désirable sous tous ses aspects. En amont et en aval des théories plus connues (et plus discutables) de Richard Florida, ce processus, qui s'enracine fortement dans le développement touristique, a été clairement explicité par plusieurs observateurs et scientifiques :

> *The associated concept of sense of place explains the emotional tie between people and place (Mahon, 2007; Montgomery, 1998). Sense of place has three interrelated elements: place identity, place dependence, and place attachment (Jorgensen & Stedman, 2001). Place identity involves dimensions of self that define the individual's personal identity through a complex pattern of conscious and unconscious ideas, beliefs, preferences, feelings, values, goals and behavioural tendencies (Proshansky, 1978). Twigger-Ross and Uzzell (1996) identified four features of place identity. The first is distinctiveness, which summarizes the continuity of self and establishes that person as having a place-referent relationship with his/her home environment. The second feature, continuity, is a reflection of an individual's desire to preserve some type of connection over time, for having control over the maintenance of continuity is important for psychological well-being. The third element of self-esteem relates to feelings of worth or social value. The last*

> *element, self-efficacy, can be maintained if the environment facilitates or at least does not hinder a person's everyday lifestyle. Place identity can be threatened if any or all of these dimensions are compromised*[66].

À cet effet, rappelons que, strictement calculées, les retombées économiques du tourisme en pays « développé » (au Québec par exemple) justifient difficilement les efforts sociaux, économiques et culturels qu'on leur attribue. En 2016, selon Tourisme Québec, les retombées du tourisme au Québec étaient estimées à environ 2,5 % de l'économie québécoise, en fonction de revenus ayant généré quelque 7 % de la TVQ perçue[67]. Voulu comme le plus optimiste possible, ce portrait brut éclipse néanmoins les retombées culturelles, qui génèrent elles-mêmes beaucoup plus de richesse, ne serait-ce que parce que l'appartenance est un levier de développement beaucoup plus performant que des emplois plus ou moins précaires dotés de conditions et de salaires inintéressants pour une population éduquée (ce qui correspond à plus de la moitié des emplois habituellement dénombrés par l'industrie touristique, particulièrement dans l'industrie de services). À Québec, combien d'appartements en copropriété ont été construits et achetés par des personnes attirées, ces dix ou quinze dernières années, par l'imagerie de la vie dans la « vieille capitale » ? À Saint-Élie-de-Caxton, dans la dernière décennie, un virage culturel défini à partir de l'offre fantaisiste d'une ballade animée par des contes de Fred Pellerin, à destination quasi exclusive d'excursionnistes, s'est soldé par l'ouverture de quelques cafés et restaurants, une croissance réelle du nombre de résidents, la pérennisation d'une école autrefois menacée de fermeture et une hausse sensible du rôle foncier.

Particulièrement en contexte industriel, la mesure de l'impact du tourisme devrait s'affranchir du décompte des nuitées pour permettre d'en saisir les véritables avantages sociaux, économiques et culturels.

2.2. Objectifs

À partir de ces postulats et de ces considérations, cette étude conçoit le développement touristique selon quatre principaux objectifs :

- attirer et retenir à Arvida les visiteurs qui y passent et ceux qui n'y sont jamais allés et, pour ce faire, identifier des ressources propices à engendrer des produits autres que ceux qui existent déjà ;
- concilier le développement local, le patrimoine, l'urbanisme et le tourisme, en privilégiant le dynamisme du milieu de vie ;
- miser sur la participation et l'appartenance citoyenne ;

66. Bob McKercher, Dan Wang et Eerang Park, « Social impacts as a function of place change », *Annals of Tourism Research*, vol. 50, 2015, p. 52-66.

67. Tourisme Québec, *Portrait de l'industrie touristique (données préliminaires pour 2016)*, http://www.tourisme.gouv.qc.ca/intelligence-affaires/portrait-industrie.php, consulté en décembre 2018.

› concevoir des stratégies de développement en fonction de la spécificité du lieu et non l'inverse (≠concevoir la spécificité en fonction des stratégies de développement !).

2.3. Méthode

2.3.1. Approche

En somme, plutôt qu'une approche classique de mise en marché qui cible une clientèle et élabore une offre théorique, cette étude privilégie une approche intégrée du développement urbain et touristique structurée avant tout par les spécificités du milieu. En d'autres mots, nous n'entendons pas appliquer au développement touristique envisagé une recette conçue ailleurs en vertu de principes exogènes ; nous prévoyons plutôt mettre en place un cheminement critique qui associe les pratiques culturelles et commerciales des résidents au déploiement d'une offre unique, parce que conçue et définie à partir de ce qui identifie Arvida sur les scènes locale et planétaire.

L'approche que nous privilégions

› lie le développement touristique à la valorisation du milieu, et vice versa ;
› va au-delà du positionnement touristique ou de l'énoncé muséographique pour prendre en compte les dynamiques sociales et économiques locales et capitaliser sur le devenir équilibré de la cité au titre même d'expérience touristique ;
› considère le produit touristique de façon inclusive, y compris les infrastructures urbaines, la visite et l'événementiel ;
› conjugue le développement de l'industrie touristique de ressources (fondée sur la caractérisation d'une ressource et la mise en œuvre de moyens pour exploiter celle-ci) et le développement de l'industrie de services (restauration, hébergement, magasinage, interprétation et guidage, etc.) ;
› préfère une réflexion globale préalable à un développement touristique tous azimuts, afin de fonder celui-ci sur des bases solides et réelles ;
› repose sur la concertation des actions et des interventions culturelles, urbanistiques et touristiques.

Ajoutons que sur le plan récréotouristique, notre approche s'établit à de multiples échelles et, d'entrée de jeu, prend en compte non seulement la ville de Saguenay, mais l'ensemble du Saguenay–Lac-Saint-Jean en tant qu'environnement physique, culturel, social, politique et touristique d'Arvida. La principale force d'une région touristique ou simplement d'une attraction réside dans la diversité de l'offre qu'elle sous-tend et dans la complémentarité des différents éléments de cette offre. Si Arvida peut être de nature à se distinguer à l'échelle internationale et à constituer un nouveau pôle touristique dans la région, son attractivité dépend de l'interrelation qu'entretiennent par rapport à ce pôle les autres éléments de l'offre touristique régionale, de la densité de ces éléments et de leur différenciation.

En somme, cette étude de développement touristique veut mettre sur pied un cadre de réflexion, des pistes et des balises de développement liés à la spécificité historique d'Arvida et à son potentiel récréotouristique. En effet, l'avenir d'Arvida et, dans cette perspective, le développement économique et culturel de Saguenay doivent reposer avant tout sur une vision globale inspirante, soutenue par un argumentaire rigoureux susceptible de rallier partenaires et bailleurs de fonds publics et privés, tout en respectant les missions et les responsabilités des institutions municipales et des autres partenaires institutionnels ou commerciaux concernés par le secteur à l'étude. C'est ce que nous espérons avoir atteint.

Cette étude a été conçue dans un contexte de partenariat entre la municipalité et l'université. Dans ce cadre, elle a voulu contribuer à l'un des premiers objectifs de la présente proposition, soit une meilleure connaissance des potentiels économico-culturels et une plus grande reconnaissance de la cité d'Arvida, grâce à l'intégration des problématiques de cette étude à des travaux de recherche, de valorisation et de diffusion. Ce faisant, l'étude proposée, en intégrant des jeunes chercheurs-praticiens en tourisme, en patrimoine et en urbanisme, a visé à permettre à Saguenay d'accéder à des savoirs et à des méthodes de pointe tout en constituant Arvida en cas d'espèce d'un partenariat de recherche-action novateur. Cette déclinaison d'Arvida en objet de connaissance est, rappelons-le, un des éléments clés d'une stratégie de reconnaissance patrimoniale et touristique intégrée et échelonnée à long terme.

2.3.2. Démarche

Cette étude de développement touristique prend appui sur une démarche en trois étapes simples : la documentation du milieu, la documentation des comparables et l'idéation, ou la visualisation, qui consiste à construire, par considération de scénarios et par validation ou invalidation de leur(s) intérêt(s) en collaboration avec les responsables concernés, un projet novateur et réaliste fondé sur la réalité du milieu et étayé par un univers de possibles. En reléguant au second plan les procédés de consultation traditionnels, qui tendent souvent à déduire des « solutions » à partir d'entretiens avec des acteurs du milieu, cette méthode hybride d'*open innovation* vise à s'affranchir des idées et des conditions existantes pour aller au-delà de la répétition des expériences passées ou de propositions survenues ailleurs. Parce qu'elle prend appui sur une démarche analytique de décomposition du problème en ses principaux éléments, mais aussi sur une certaine part de sérendipité guidée par des mises en perspective diachroniques (l'historicité longue) et hétérotopiques (l'écosystème élargi), elle requiert surtout une connaissance très fine du « terrain », de ses acteurs et, plus particulièrement, de ses ressources : c'est ce qui explique qu'un chapitre considérable de cette étude leur soit consacré.

Dans ce contexte, la documentation du milieu, en sus d'une douzaine d'entretiens qui ont permis de saisir les aspirations, les désirs et les appréhensions d'acteurs des

agences municipales et paramunicipales et de l'entreprise Rio Tinto[68], a procédé à partir des statistiques démographiques, économiques et touristiques disponibles, selon des temporalités différenciées, ainsi que sur les données recensées par certaines études, dont les conclusions ont aussi été intégrées (qu'elles aient été retenues ou écartées) aux bases de la réflexion proposées ici. Parmi ces études, on compte notamment :

- le *Plan de conservation et de mise en valeur de Jonquière* (1995) ;
- le *Plan de conservation et de mise en valeur du patrimoine architectural et urbain d'Arvida* (1999) ;
- le *Concept de réaménagement – centre des affaires Arvida* (1999) ;
- *Le repositionnement de Saguenay* (2004) ;
- *Ville de Saguenay, Vision stratégique* (2007) ;
- l'*Étude historique, analyse architecturale et évaluation du potentiel de mise en valeur du centre des affaires traditionnel d'Arvida* (2008) ;
- le *Rapport global Vacances d'été, ART Saguenay–Lac-Saint-Jean* (2010) ;
- le *Centre patrimonial d'Arvida* (2010) ;
- *Arvida : cité musée* (2011) ;
- *Saguenay, ville-musée* (2015) ;
- ainsi que l'ensemble de la documentation produite sur le patrimoine d'Arvida et sur les avenues de sa conservation, à l'initiative de Saguenay ou à la nôtre, depuis une vingtaine d'années.

L'idéation qui a été soumise, selon les segments concernés, aux acteurs de la valorisation patrimoniale et touristique et du développement économique et touristique à Saguenay et dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, a pris appui sur la connaissance d'un corpus de comparables élargi, qui a été constitué au départ, mais aussi au fil de l'étude, en fonction des questionnements que ses options soulevaient. Parmi les comparables considérés figurent (les sites en caractères gras ont été intentionnellement visités) :

- des cités industrielles au patrimoine mondial ou sur une liste indicative, dont : New Lanark (Royaume-Uni), **Hashima** (Japon), **Grand Canal** (Chine), Saltaire (Royaume-Uni), Derwent Valley (Royaume-Uni), **Zollverein** (Allemagne), **Røros** (Norvège), **Sewell** (Chili), **Rjukan / Notodden** (Norvège), **Falun** (Suède), **Crespi d'Adda** (Italie), **Arc-et-Senans** (France), le **Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais** (France), le **Grand-Hornu et les cités charbonnières de Belgique**, **Paranapiacaba** (Brésil), **Tyssedal / Odda** (Norvège), **Ivrea** (Italie) ;

68. Ces entretiens ont été menés sous la direction de la Chaire de tourisme Transat et ont été consignés dans un document de synthèse. La Chaire de tourisme Transat a aussi produit, dans le cadre de la présente étude, un rapport sur les clientèles et sur l'offre touristique régionale, ainsi qu'une étude de cas de neuf comparables choisis en collaboration avec la Chaire de recherche du Canada en patrimoine urbain. Ces documents sont disponibles sur demande, bien que la Chaire de recherche du Canada en patrimoine urbain, qui assume la direction du présent rapport, se dégage de toute responsabilité à leur égard.



Illustration 8. Le Badin History Museum (Caroline du Nord), aménagé dans une moitié de «quadruplex», habitation typique de cette ville de compagnie, acquis grâce à une souscription populaire. Photo : L.K. Morisset

- des sites industriels de l'aluminium et leur mise en tourisme, dont : **Saint-Michel-de-Maurienne** (France), Kinlochleven (Royaume-Uni), **Badin** (Caroline du Nord), **Alcoa** (Tennessee), Bauxite (Arkansas), **Kitimat** (Colombie-Britannique) ;
- des sites industriels et des villes (anciennement) industrielles au Québec, dont : **Shawinigan / Cité de l'énergie** ; Val-d'Or / Bourlamaque ; **Alma / Odyssée des bâtisseurs** ; **Thetford Mines / Musée minéralogique et minier, mine King KB3** ; **Valleyfield / Muso** ; **Val-Jalbert** ; **Trois-Rivières / Boréalis** ;
- des sites industriels que leur développement récent, leur(s) projet(s), leurs statistiques ou leur(s) équipement(s) muséographique(s) attiraient plus spécifiquement notre attention : **Ybor City** (Floride), Port Sunlight (Royaume-Uni), **Oak Ridge** / Ville secrète (Tennessee), Mariemont (Ohio), Détroit (Michigan), **Houghton** (Michigan), **Terrrassa /** Musée des sciences et techniques (Espagne), **Colonia Sedo** (Espagne), **Beijing / 798 Art District** (Chine), **Québec / Saint-Roch** (Québec), **Broken Hill** (Australie), **Brest / Plateau des Capucins** (France), Nantes (France), **Bordeaux** (France), **Saint-Étienne** (France), **Le Creusot** (France), **Guise / Familistère** (France), **Marysville** (Nouveau-Brunswick), **Schio** (Italie), **Turin / Lingotto** (Italie), **Stia** (Italie), **Montecatini** (Italie), **Distillery District** (Toronto), **Leumann** (Italie), **Roanoke Rapids** (Caroline du Nord),



Illustration 9. Le Kitimat Museum and Archives (Colombie-Britannique). Photo : L.K. Morisset

Roebling (New Jersey), **Fontaine-Daniel** (France), **Copenhague / Carlsberg** (Danemark), Frederiksvaerk (Danemark), **Silverton** (Australie), **Odense / Tasso / Albani** (Danemark).

Nous avons aussi considéré le développement local lié au tourisme de quelques villes québécoises comparables à divers égards, dont Baie-Comeau, Chambly, Coaticook, Saint-Élie-de-Caxton, Trois-Rivières et, de manière générale, nous avons à cette fin documenté Alma, Baie-Comeau, Beaconsfield, Belœil, Blainville, Chambly, Châteauguay, Chicoutimi, Gaspé, Gatineau, Granby, Joliette, Jonquière, Matane, Saint-Eustache, Saint-Hyacinthe, Saint-Jean-sur-Richelieu, Shawinigan, Sherbrooke, Sorel-Tracy, Thetford Mines, Trois-Rivières et Victoriaville.

3
Les lieux.
Destination : Arvida ?

Contemporary heritage tourism can be likened to a "lifestyle experience," where visitors spend time absorbing the differences to their lives at home. This trend contrasts strongly with traditional tourism packages that carry clients from place to place, introducing so many "sights" in a short itinerary that most cannot be experienced in any depth[69].

Les usages en matière de mise en tourisme distinguent habituellement deux échelles des sites touristiques : ceux qui sont de l'ordre de l'attraction et ceux qui sont de l'ordre de la destination. Une attraction, évidemment, c'est ce qui attire : il peut s'agir d'un produit d'appel, c'est-à-dire d'une attraction qui attire plus que d'autres et incite des visiteurs à se déplacer vers une région plus éloignée, où ils fréquenteront habituellement, conséquemment, d'autres attractions de moindre attractivité. Par exemple, le parc de l'Aventure basque de Trois-Pistoles et le Centre d'interprétation du bourg de Pabos ont, en leur temps et grâce à leur architecture audacieuse, été des produits d'appel majeurs dans des régions qui n'en avaient guère auparavant. Plus près d'Arvida, Val-Jalbert et le Zoo de Saint-Félicien ont longtemps été, et sont encore à certains égards, des produits d'appel de la région du Lac-Saint-Jean, voire du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Au Saguenay, la hiérarchie des attractions est plus ambiguë : l'offre fait principalement valoir, au titre de produit d'appel, le spectacle *La Fabuleuse histoire d'un royaume*. Notons au passage que la seule attraction à teneur proprement historique ou patrimoniale mise de l'avant par les acteurs locaux, parmi les « incontournables » de tout le Saguenay–Lac-Sant-Jean, reste le Village historique de Val-Jalbert[70]. Les autres attractions de ce créneau seraient, par conséquent, inféodées à ce produit d'appel, notamment *La Fabuleuse* et les divers festivals dont se targue Chicoutimi, le carré Davis d'Arvida, le Centre national d'exposition, le Centre d'interprétation Sir-William-Price, le parc du même nom et le pont d'aluminium (aussi à Arvida, mais non identifié sous ce titre)[71], tous apparemment égaux en attractivité par ailleurs.

Avec l'essor de la gestion en tourisme, ces dernières années, la notion de « destination » s'est adjointe à celle d'attraction, principalement pour désigner les éléments

69. *UNWTO, Communicating heritage. A handbook for the tourism sector*, World Tourism Organisation, 2011.

70. http://www.saguenaylacsaintjean.ca/fr/brochures?gclid=CKyb-ND_6cYCFdAX-HwodGl4Elw, consulté en juin 2015.

71. Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean, *Guide touristique officiel. Saguenay–Lac-Saint-Jean*, Québec, Ministère du Tourisme du Québec, 2015.



Illustration 10. Le Village historique de Val-Jalbert. Photo : L. Noppen

constitutifs ou périphériques d'un produit d'appel ou de plusieurs attractions[72] dont la finalité principale ou secondaire était, aussi, d'attirer ou de retenir des touristes. La destination se distingue donc surtout de l'attraction (ou d'une somme d'attractions) par la diversité des compétences en gestion qu'elle convoque, et non par sa nature, encore moins par son histoire. C'est le fondement de la présente étude de **considérer qu'Arvida puisse être à la fois un produit d'appel et une destination** (ce qui n'exclut pas le reste de la ville de Saguenay dont elle formerait l'épicentre). Cette assomption repose sur la caractérisation du territoire, qui est l'objet de ce chapitre, et des nombreuses études sur lesquelles il s'appuie, et **qui conclut à la fois à son attractivité (sa capacité d'attirer beaucoup une diversité de personnes de régions même éloignées) et à son potentiel de développement**.

Cette assomption repose aussi sur la distinction, peut-être moins courante dans les études scientifiques, mais cruciale ici, entre deux catégories de sites touristiques : les sites ouverts et les sites fermés. Les sites fermés sont ceux qui s'offrent au visiteur indépendamment de la localité où ils se trouvent ou de leur environnement physique ou matériel : quelle que soit leur envergure, ils se caractérisent généralement par un accès contrôlé, la plupart du temps tarifé, et par une succession d'activités qui tra-

72. Dans le domaine, il n'existe pas de distinction sémantique réelle entre une « attraction » et un « produit », ce dernier désignant surtout l'attraction sous l'angle spécialisé de sa mise en marché, tandis que l'attraction, elle, relève davantage du vocabulaire civil des guides et des itinéraires touristiques.



Illustration 11. La Cité de l'énergie, à Shawinigan. Photo : L. Noppen

versent leurs composantes physiques et les rassemblent sous un thème, parfois plusieurs thèmes relativement interreliés. Les Disneyworld et Disneyland, de même que la Cité de l'énergie de Shawinigan et le Village historique de Val-Jalbert, pour prendre ces exemples, sont de tels sites fermés : puisque l'interaction qu'ils entretiennent avec ce qui est à l'extérieur de leur clôture est minimale, voire inexistante, ils doivent contenir l'entièreté des ressources et des services qui constitueront l'expérience du visiteur, c'est-à-dire qui l'attireront, le retiendront et l'occuperont pendant son séjour. Leur développement requiert un investissement initial considérable, qui ne peut guère être réparti en phases au risque de lancer sur le marché un produit insuffisamment étoffé, et leur mise à jour tout autant. Les chiffres habituels, au Québec comme en Europe, sont de l'ordre d'un minimum de 20 à 25 millions de dollars en infrastructures pour constituer ou mettre à jour le site, auxquels se greffent annuellement (toujours au minimum) 5 millions de dollars en budget de fonctionnement. S'ajoute, de surcroît, la logistique qu'implique la coordination de ressources et de services exploités dans une unique vocation et pour une clientèle particulièrement homogène, en l'occurrence les visiteurs.

Qui plus est, lorsqu'ils sont créés de toutes pièces dans un temps assez court et récent, ces sites fermés requièrent la création d'un *sense of place*, comme on l'exprime en anglais, ou d'un « génie du lieu » qui engendrera un effet de particularité et une relation d'exception entre le visiteur et le site : en effet, ce « génie du lieu » ou cette identité, comme on s'y réfère aussi, est normalement le produit du temps et du ter-

ritoire. Quand il n'existe pas, souvent faute de temps, il faut le créer, ce qui, comme nous l'avons exposé précédemment, encourt le risque qu'il soit créé à l'identique par quelqu'un d'autre ailleurs. C'est pourquoi les sites fermés créés de toutes pièces sont souvent tributaires de déploiements à grande échelle d'ingrédients spectaculaires fortement dépendants de la technologie et des ressources financières importantes qui leur permettront de faire valoir des déploiements plus grands encore lorsque d'autres sites concurrents auront forcément atteint la même envergure, puisqu'ils disposent de la même technologie.

Arvida se range dans la classe des destinations parce qu'elle appartient plutôt à la catégorie des sites ouverts. Son attractivité et ses transformations appartiennent non seulement aux velléités de la mise en tourisme, mais aussi à des externalités variées qui tiennent de dynamiques urbaines élargies. Elle peut donc, une fois mise en tourisme, changer et être redécouverte sans pour autant appeler à un réinvestissement massif, car on peut y distinguer des ressources qui font sa spécificité (les « attractions ») et des services qui, sans pour autant lui être entièrement exclusifs, peuvent être intégrés à l'expérience qu'offre la cité. Et il en va de même pour les ressources locales et régionales qui, sans être directement liées à celles d'Arvida et à leur attractivité, peuvent en compléter l'expérience : pensons simplement, dans le même registre, aux villes de compagnie de Kénogami et de Port-Alfred, aux centrales hydroélectriques de Chute-à-Caron et d'Isle-Maligne (pour ne mentionner que celles-là), à la Vieille Pulperie de Chicoutimi, et ainsi de suite, jusqu'aux croisières dans le fjord, au Village historique de Val-Jalbert, à *La Fabuleuse histoire d'un royaume*, à l'Odyssée des bâtisseurs, au Moulin des pionniers de La Doré, etc.

Si Arvida se range dans la catégorie des destinations par cette structure ouverte, qui peut en faire un nouveau centre de déploiement pour un ensemble d'attractions et de services à l'échelle régionale, c'est, bien sûr, parce que ses ressources, c'est-à-dire ce qu'elle contient qui est appelé à motiver son attractivité, peut être distingué à l'échelle régionale, mais plus encore à l'échelle mondiale. Les ressources primaires d'Arvida, c'est-à-dire ses ressources historiques et patrimoniales, contiennent une gamme unique de l'héritage industriel et de ses dérivés, comme nous le verrons dans le présent chapitre. L'ampleur de cette gamme et la modernité qui caractérise l'industrie aluminière, sans compter son potentiel interprétatif sur lequel nous reviendrons, offrent un avantage concurrentiel par rapport aux témoins de l'industrie plus « traditionnelle », laquelle, tels les moulins à farine, contient deux discours interprétatifs principaux : la technicité de la machine et la nostalgie du savoir-faire. Tout en couvrant ces deux registres, les ressources historiques et patrimoniales d'Arvida appartiennent aussi à un héritage international, à la fois planétaire, comme l'est une multinationale, et éminemment localisé, d'où son unicité. Le fait que le récit d'Arvida soit aussi celui de la Seconde Guerre mondiale, et aussi celui des utopies sociales des XVIII^{e}, XIX^{e} et XX^{e} siècles, et aussi celui du progrès technique des machines et des milieux de vie en Occident, et aussi celui des villes de compagnie en Amérique, et aussi celui de l'hydroélectricité, de l'aluminium, des mémoires industrielles, **positionne le potentiel de cette destination dans le réseau des plus grands sites industriels du monde, d'autant plus qu'Arvida,**

parce qu'elle a été conservée et qu'elle existe toujours, constitue une vitrine sans égale pour l'observation et l'expérience de tous ces phénomènes culturels.

De fait, si Arvida se range dans la catégorie des destinations par sa structure ouverte, c'est aussi parce que les services et les ressources secondaires qu'Arvida peut offrir, c'est-à-dire ce qui retient les visiteurs, dessert leurs besoins et permet, souvent, de renouveler leur visite, **s'adossent à une économie diversifiée et peuvent compter sur des facteurs de développement sociaux et spatiaux exceptionnels à l'échelle régionale**, dont le bref passage sociodémographique du chapitre 1.1 de cette étude a donné un aperçu. C'est dire, même redire, combien le développement touristique d'Arvida ne peut pas être dissocié de son développement local, ni l'espace touristique, différencié de l'espace citoyen, qui, comme nous le verrons dans ce chapitre-ci, compte à juste titre parmi les ressources d'Arvida : il convient donc aussi **d'engager les citoyens dans la transformation conséquente du milieu de vie, au risque de remplacer le génie du lieu par une destination sans identité ou, pire, une destination ouverte par une destination fermée**.

À cet effet, des études récentes sur les *destination management organisations* (DMO) ont identifié des facteurs de succès (ou d'échec) des destinations[73] :

- l'efficacité du marketing, y compris la force de l'image et le niveau de notoriété ;
- **un large éventail d'activités** orientées vers les préférences des marchés cibles de la destination ;
- la qualité de l'expérience, qui touche à la fois à la diversité, à la qualité et à l'intensité ;
- le soutien et l'accueil par la communauté, ainsi que les interactions entre les visiteurs et la population locale.

3.1. Les ressorts économiques, culturels et sociaux de la destination

Pour inventorier adéquatement les ressources d'Arvida, ainsi que nous l'avons exposé au chapitre 2.2, afin d'identifier ce qui pourrait y constituer des attractions à la suite d'opérations de mise en valeur et d'interprétation, il convient de tracer un bref portrait du contexte économique, culturel et social dans lequel ces opérations se déploieraient et qui, forcément, conditionne et conditionnera les possibilités et l'expérience d'Arvida.

73. Tom Bornhorst, J.R. Brent Ritchie et Lorn Sheeman, « Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives », *Tourism Management*, vol. 31, 2010, repris par MaÏthé Levasseur, « Facteurs de succès d'un DMO et d'une destination », *Réseau de veille en tourisme*, http://veilletourisme.ca/2010/10/20/facteurs-de-succes-d'un-dmo-et-d'une-destination/, consulté en février 2015.

3.1.1. Pourquoi Arvida et pas autre chose ?

À cet effet, il faut d'abord rappeler que cette étude-ci s'inscrit dans la foulée de nombreuses autres qui ont établi la qualité du contenu que représente l'ancienne ville de compagnie d'Arvida, y compris ses infrastructures industrielles anciennes et récentes. Ainsi que nous l'avons évoqué au chapitre 1.1, nous adhérons ici aux conclusions de ces études quant au positionnement régional, national et mondial d'Arvida et quant à l'attractivité que ce positionnement peut représenter. La longévité des arguments en faveur de la valorisation culturelle et touristique d'Arvida, l'éventail des acteurs et des milieux qui y ont participé, ainsi que la durée et l'importance des mesures de protection patrimoniale adoptées dans cette voie confirment indubitablement ce potentiel d'attractivité.

À la suite de la désignation d'Arvida au titre de lieu historique du Canada, en 2012, le dossier soumis pas la Ville de Saguenay au ministère de la Culture et des Communications afin d'obtenir la déclaration du site patrimonial d'Arvida par le gouvernement du Québec présentait ainsi l'ancienne ville de compagnie :

> *Chef d'œuvre du génie créateur humain par son urbanisme, son architecture et ses infrastructures industrielles qui ont ainsi eu un impact déterminant dans l'histoire du monde au XX^e^ siècle, Arvida constitue l'aboutissement de décennies de recherches architecturales, sociales, économiques et technologiques sur l'habitat ouvrier, les cités neuves et les villes industrielles planifiées, et ce, à l'échelle planétaire. Dans l'histoire de l'industrialisation qui a marqué le monde des XVIII^e^, XIX^e^ et XX^e^ siècles, et dans celle des utopies socio-industrielles dont elle représente un point d'orgue, elle apporte un témoignage exceptionnel de la « civilisation de l'aluminium », innovante, démocratique et égalitaire, tout en empruntant au sol du Saguenay tant ses conditions de possibilité que sa spécificité culturelle. Exemple notable de l'utilisation des ressources naturelles, plus particulièrement de l'hydroélectricité, qui a engendré le Québec moderne au sein de « l'Amérique des frontières » elle aussi épanouie de la sorte, Arvida illustre aussi de façon précoce, en urbanisme et en architecture, la cohabitation multiculturelle née de la mobilité internationale des personnes. Ses dispositions urbaines et architecturales distinctives sont préservées dans un excellent état d'intégrité et d'authenticité.*

Le même document établissait qu'Arvida se distinguait par son urbanisme, son habitat ouvrier, l'architecture de certains de ses bâtiments, son chantier de construction et son histoire, pris individuellement et, plus encore, conjointement. Arvida se positionne ainsi à la fois dans les registres de l'architecture et de l'urbanisme, de la technologie, de l'histoire, de l'ethnologie et du paysage.

Dans la foulée, le dossier constitué en vue de l'inscription d'Arvida sur la liste indicative du Canada, en consultation avec des experts internationaux dans le domaine, précisait :

> *Fondée sur les conditions uniques du sol, sur une expertise multinationale et sur les moyens innovants de sa réalisation, Arvida a concrétisé les possibilités qu'offrait la modernité de la deuxième industrialisation au développement intégré du territoire et de la société, à partir d'un plan urbain conçu à cette fin. Cette union d'un projet industriel et d'un projet social prend forme dans une synthèse originale des théories d'urbanisme des XIX^e^ et XX^e^ siècles, à partir d'une culture basée, non pas sur des dynamiques collectives,*

> *mais sur la particularisation locale et l'épanouissement des personnes. « Company town* » d'un genre unique, elle constitue ainsi le chaînon manquant entre les utopies sociales imaginées à compter du XVI*e siècle et l'avènement, au XXe siècle, de politiques publiques d'habitation et de planification territoriale.*
>
> *[…] Œuvre intentionnelle et majeure d'urbanisme, Arvida conjugue les théories occidentales et l'héritage américain dans une matérialisation unique et délibérée d'utopies séculaires. Remarquable pour le caractère holistique et les dimensions symboliques de son plan, elle est exceptionnelle par son envergure, son habitat égalitaire, son esthétique vernaculaire, sa réalisation et sa conservation.*
>
> *[…] Conçus afin d'engendrer l'appropriation des habitants, l'habitat et l'architecture d'Arvida apportent un témoignage exceptionnel de traditions culturelles canadiennes. Leur intention régionaliste fait contrepoids, dans la civilisation du XXe siècle, au style international et à son héritage universaliste, à la faveur de l'expression et de la préservation des identités locales.*
>
> *[…] Accomplissement de cent ans de recherches sur l'habitat et la ville, Arvida, capitale historique de l'aluminium, est un exemple significatif d'idées et de modes de planification, de construction, d'appropriation et de préservation qui illustrent, dans l'histoire humaine et dans celle du développement territorial en Amérique, l'aboutissement de la société industrielle.*
>
> *[…] Née du projet d'une usine intégrée fondé sur des ressources hydroélectriques sans précédent et sur les promesses du « métal magique »*, *Arvida est matériellement associée à la Seconde Guerre. L'aluminium qu'elle a produit et dont elle est la vitrine a déterminé la participation du Canada et des Alliés au conflit mondial.*
>
> *[…] Tandis que son industrie la propulsera à l'avant-scène de la Seconde Guerre mondiale, associant l'aluminium à sa notoriété planétaire, Arvida réforme l'ordre social des cités modèles paternalistes, tout en illustrant l'apport de l'Amérique aux plans de l'habiter, de la construction et de la gestion du territoire. Son plan et son paysage expriment intentionnellement le renversement de la représentation traditionnelle du pouvoir dans la ville, à la faveur de l'avènement d'une société démocratique et égalitaire.*

Tout indique ainsi qu'Arvida soit le seul élément patrimonial de la région qui soit **unique aux** échelle**s nationale et internationale**. S'il convient d'espérer que cette unicité et cette distinction se prolongent dans la valorisation sociale et touristique, force est néanmoins de constater que ce devenir touristique d'Arvida requiert évidemment plus d'efforts et, concrètement, plus d'aménagements, plus de construction, plus de création, plus de temps que la simple mise en tourisme d'espaces naturels (auquel il s'agit seulement, traditionnellement du moins, de donner accès). C'est, si l'on veut, la différence entre l'implantation d'un camping sauvage et celle d'un hôtel cinq étoiles. À la différence d'un espace naturel ou sauvage plus ou moins indifférent, ou spectaculaire dans le contexte local sans être distinctif à plus large échelle, Arvida donne aussi la possibilité de consolider l'offre touristique régionale, voire de la repositionner. En effet, la mise en tourisme d'Arvida peut permettre de **focaliser cette offre touristique** régionale **sur un créneau porteur** constitué non pas d'une formule promotionnelle ou d'une autre, mais de sites tangibles reliés les uns aux autres par la complémentarité de leur contenu et déclinés au départ d'une image particulièrement forte. Mais pour véritablement soutenir une expérience conséquente, Arvida peut aussi compter sur

la structure physique et économique qui joue aussi en sa faveur sur la scène du tourisme régional, **grâce sa relative vitalité économique et à ses dispositions spatiales particulières**.

3.1.2. Un site industriel encore actif, des fondements économiques stables

Contrairement à la croyance populaire, le tourisme permet rarement, seul, de requalifier une économie délétère. De nombreux sites, quartiers et villes victimes des ravages économiques de la désindustrialisation ont ainsi vu s'effondrer les espoirs qu'ils confiaient à l'industrie touristique. Si les raisons pour lesquelles une pareille conversion échoue généralement sortent du cadre de la présente étude, il faut cependant rappeler clairement que toutes les analyses montrent que le tourisme en contexte développé postindustriel n'est pas une planche de salut : c'est, au mieux, une mesure d'accompagnement.

Saguenay, qui est l'une des dix villes de plus de 100 000 habitants au Québec, se classe dans la moyenne des municipalités pour ce qui est de la richesse foncière uniformisée *per capita*[74]. Comme nous l'avons évoqué au chapitre 1.1, le revenu médian à Saguenay, soit 40 706 $ en 2017[75], est aussi à peu près équivalent ou un peu supérieur à la moyenne québécoise (qui, elle, est bien inférieure à la moyenne canadienne). La ville subit une décroissance légère, mais apparemment constante, avec un solde migratoire de 38 habitants en moins en 2014 par rapport à l'année précédente, qui semblerait toutefois, selon les tendances plus récentes, se rétablir vers l'équilibre[76] ; mais cela se produit dans une région elle aussi affectée par un solde migratoire continuellement négatif (variation de 139 habitants en 2016-2017) et qui est aussi de plus en plus âgée, puisque la moyenne d'âge au Saguenay–Lac-Saint-Jean est passée de 38,3 ans en 2001 à 44,6 en 2017 (la proportion des personnes âgées de plus de 65 ans est passée de 12,5 % en 2001 à 21,8 % en 2017), pendant que la moyenne provinciale ne vieillissait, elle, que de trois ans[77]. Dans ce portrait, le territoire d'Arvida se caractérise avec une moyenne d'âge à peine inférieure à celle de Saguenay, mais une scolarisation nettement supérieure à celle de la ville et de la région et un revenu médian lui aussi significativement supérieur. Cela peut être déterminant dans le développement de l'offre d'Arvida au chapitre du commerce de proximité et des services culturels, toutes choses structurantes d'un milieu touristique porteur. D'emblée, si la valeur foncière, le taux

74. Si l'on excepte du calcul les quelques municipalités de quelque centaines d'habitants fortunés (moins de 250), comme L'Estérel, dans le nord de Montréal. Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, *Richesse foncière uniformisée. Données détaillées 2014*, http://www.mamrot.gouv.qc.ca/finances-indicateurs-de-gestion-et-fiscalite/information-financiere/profil-financier-et-autres-publications/richesse-fonciere-uniformisee/, consulté en juin 2015.

75. Institut de la statistique du Québec, *Exploitation des données fiscales des particuliers de Revenu Québec*, 10 décembre 2018.

76. Institut de la statistique du Québec, *Panorama des régions du Québec*, édition 2018.

77. Données de l'Institut de la statistique du Québec.



Illustration 12. Campagne promotionnelle lancée par Rio Tinto à l'occasion de l'inauguration du Centre technologique AP60, en 2010. Rio Tinto

de scolarité, l'emploi et le revenu moyen indiquent qu'Arvida est plus susceptible de supporter une offre de haut de gamme à ces titres, **il faut apporter une considération particulière au vieillissement de la population qui l'habite et qui fonde cette capacité**.

Il n'est pas aisé de prédire l'impact, à cette échelle de la proximité, des pertes d'emploi qui, particulièrement dans le secteur des pâtes et papiers, ont marqué la région et la ville depuis plusieurs années (rien que dans les deux dernières décennies du

XX^e siècle, l'emploi industriel a chuté de 16,5 % à Saguenay[78]). En revanche, tout porte à croire que le territoire d'Arvida soit moins stigmatisé à cet égard. L'héritage d'une société fortement structurée et d'une économie florissante s'y traduit par un taux d'emploi local appréciable : par exemple, les immeubles commerciaux du centre-ville d'Arvida, qui ne comptent que pour quelque 5 % du parc immobilier commercial de Saguenay, retiennent jusqu'à 14 % des emplois de ce secteur[79]. C'est aussi à Arvida que se matérialisent les meilleures perspectives de développement, à tout le moins dans le domaine industriel, au point où c'est d'Arvida, selon certains économistes, que pourraient provenir les dynamiques économiques qui contribueraient à inscrire Saguenay « dans l'économie du XXI^e siècle[80] ». Alors que de nombreux sites industriels historiques voient ainsi fermer tout à tour leurs usines, celle d'Arvida, malgré les craintes initiales, s'est inscrite au cœur d'un vaste projet de réinvestissement et de redéveloppement de l'entreprise Rio Tinto, établie à la suite de l'achat d'Alcan en 2007. La nouvelle entreprise a en effet choisi l'usine d'Arvida comme site expérimental de développement d'une nouvelle technologie inventée auparavant en France, chez Pechiney, elle-même absorbée par Alcan peu avant l'achat par Rio Tinto. Tout en replaçant fermement Arvida au centre de la « planète aluminium », cette initiative, ainsi que de plus récentes qui vont dans le même sens, a évidemment eu une impulsion notable sur l'économie et, plus largement, sur les dynamiques locales, d'autant plus que l'entreprise a logé la campagne de promotion de ce réinvestissement sous le thème « L'histoire se poursuit avec vous », en dénommant « Arvida » son nouveau Centre technologique AP60 (pour « Aluminium Pechiney 600 000 ampères »).

Porteur pour l'économie locale et régionale, ce grand geste posé en 2012 témoigne également de la tradition d'engagement de l'entreprise, qui s'est poursuivie avec l'intégration d'Alcan à Rio Tinto. La réputation québécoise de ce citoyen corporatif n'est d'ailleurs plus à faire, et doit être elle aussi comptabilisée parmi les facteurs positifs du développement touristique éventuel d'Arvida : tout en participant activement à l'amélioration du milieu social, économique et culturel d'Arvida, l'entreprise, qui a été et reste un solide partenaire, contribue aussi puissamment à l'image de marque de l'ancienne ville de compagnie. L'annonce en 2017 de la création par l'entreprise de la Fiducie du patrimoine de l'aluminium d'Arvida est un autre pas dans ce sens, qui sera certainement structurant dans la constitution des contenus de l'offre touristique d'Arvida.

78. Données de Marc-Urbain Proulx, *Vision 2025. Le Saguenay–Lac-Sain-Jean face à son avenir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 164.

79. Paquin Recherche et Associés, Étude de potentiel de marché et de localisation. Artères commer*ciales traditionnelles. Ville de Saguenay*, Saguenay, Promotion Saguenay, novembre 2005, p. 162.

80. Marc-Urbain Proulx, *Vision 2025. Le Saguenay–Lac-Sain-Jean face à son avenir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 164.

3.1.3. La transition de la ville de compagnie et la mobilité géographique citoyenne contemporaine : l'enjeu de « faire société » aujourd'hui

Cette dynamique socioéconomique favorable à la fierté citoyenne et au développement local et régional, tout en s'inscrivant dans la continuité historique du substrat culturel et patrimonial d'Arvida, ne s'accompagne pas moins de transformations structurelles profondes. Les « Arvidiens » qui constituent la communauté d'accueil première des visiteurs à Arvida ne se caractérisent plus, ni ne se rassemblent, par le fait d'une histoire commune ou de référents industriels partagés.

À cet égard, Arvida n'échappe pas aux modifications sociales qui touchent les villes contemporaines. Si les Arvidiens « historiques » se distinguaient par leur mobilité, voyageant de site aluminier en site aluminier ou provenant, pour plusieurs, d'autres régions du monde (on a déjà compté près de 40 nationalités différentes à Arvida), ceux d'aujourd'hui ne sont pas tous nés à Arvida, ni ne travaillent en relation directe ou indirecte avec l'industrie aluminière. Ceux qui entretiennent une connaissance « native » d'Arvida, pour y avoir grandi et entendre y mourir, manifestent un attachement d'une nature bien différente que celui qui anime les nouveaux propriétaires à la recherche, qui d'une maison dotée de cachet, qui de quartiers dotés de vastes parcs. Certains sont devenus Arvidiens presque par erreur, à une époque où acheter une maison à Arvida pouvait représenter une « bonne affaire », meilleure qu'ailleurs ; une proportion de plus en plus grande de propriétaires n'ont pas acheté leur maison d'Alcan, et méconnaissent donc la structure patrimoniale de l'immobilier à Arvida, bien que les mesures les plus récentes, à commencer par la déclaration de site patrimonial, soient de nature à compléter leur sensibilisation à cet égard et, plus encore, leur adhésion à la valorisation touristico-patrimoniale d'Arvida.

En tant que communauté d'accueil, les « Arvidiens » et les « Arvidiennes » sont en reconstruction. Dans ce processus, la reconnaissance patrimoniale et les mesures qui l'accompagnent sont d'une importance de tout premier ordre. Tout en informant la population, elles contribuent puissamment à la création d'une communauté de pratique, dont les membres partagent l'usage et la fierté d'un cadre de vie de près de mille habitations assujetties aux cadres patrimoniaux mis en place. Cela est aussi de nature à consolider l'offre de proximité que partageront les visiteurs, puisque ces facteurs ajoutent, à la capacité économique de la population locale, une fierté propice à la densification et à la consolidation d'une place commerciale et culturelle distinctive.

Toutefois, à l'heure actuelle, on constate à Saguenay assez peu d'initiatives privées dans le domaine de la promotion culturelle et du tourisme, qui reste lourdement soutenu par des subventions municipales et d'origines connexes, ce qui semble témoigner d'un manque de vitalité de ce secteur de l'économie et du peu d'intérêt qu'il détient, à l'heure actuelle, pour des investisseurs locaux ou extérieurs. Cette anémie de l'engagement privé dans le développement touristique ou culturel du territoire semble corroborée par le faible niveau d'engagement individuel dans la société : si la ville de Saguenay se démarque par un taux de bénévolat plus bas que celui des municipalités régionales de comté avoisinantes, c'est par rapport à celui du Québec que cette

asthénie se démarque le plus, avec, par exemple, un taux de 22,7 % dans l'arrondissement Jonquière[81], contre plus de 30 % au Québec (et plus de 40 % dans le reste du Canada).

C'est dire que le développement touristique d'Arvida implique aussi **la mise en œuvre de mesures visant à soutenir ou à augmenter la participation citoyenne qui fonde la communauté de pratique** en question. De ce point de vue (et de bien d'autres, que nous avons abordés ou que nous aborderons), la mise en tourisme d'Arvida ne saurait se penser indépendamment de la consolidation des activités sociales, culturelles, commerciales, sportives et autres, bref des loisirs, qui contribuent à la construction de liens entre les citoyens et leur milieu de vie, en l'occurrence celui qui sera offert à la fréquentation et à la découverte par les visiteurs. Nous verrons aux chapitres de la mise en valeur et de l'interprétation plus particulièrement comment les infrastructures requises par l'accueil et l'expérience touristique peuvent bénéficier de cette mise en commun avec les besoins et les aspirations de la population locale.

3.1.4. La mise en tourisme et le développement local comme mesures d'accompagnement de la transformation de l'industriel en patrimonial

Cependant, la « locomotive de l'aluminium » ne remorque plus autant : la fin du chantier de la phase I du projet AP60 s'est traduite, en 2013-2014, par une chute de 13,4 % des investissements dans la région[82]. L'entreprise a alors reporté le démarrage des phases II et III de l'usine pilote, en attendant une conjoncture plus favorable. Si le gouvernement du Québec l'a autorisée, dans ces circonstances, à prolonger la durée de vie de ses installations plus anciennes, dorénavant hors norme, d'abord jusqu'en 2020, et maintenant (depuis 2017) jusqu'en 2025, l'adéquation entre les modes de vie et la vitalité économique d'Arvida, d'une part, et l'industrie aluminière, d'autre part, appartient de plus en plus exclusivement au passé. Les transformations structurelles de l'actionnariat des multinationales et de leur gouvernance, tout autant que la décroissance des emplois dans le secteur provoquée par la modernisation des équipements sont les principales responsables de cette irrémédiable tendance. Tout en **préservant une certaine stabilité économique par rapport à d'autres anciennes villes de compagnie et d'autres anciennes municipalités** intégrées dans Saguenay, la confirmation de l'importance d'Arvida dans le développement de l'industrie aluminière ne garantit pas la perpétuation de ses dynamiques urbaines, ni même la pérennité de son économie. Certes, l'industrie aluminière et ses valeurs technologiques restent un atout précieux dans la constitution et dans la promotion d'un éventuel produit de tourisme industriel ; mais l'aluminium à Arvida est et sera de plus en plus un souvenir et un patrimoine, et de moins en moins une actualité omniprésente ou un futur commun.

81. Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean, *Enquête de santé du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, 2007.

82. Investissements : la Montérégie et le Saguenay à la loupe, *Conseiller*, 8 avril 2015, http://www.conseiller.ca/nouvelles/investissements-la-monteregie-et-le-saguenay- %E2 %80 %93-lac-saint-jean-a-la-loupe-52994, consulté en juillet 2015.

L'envergure du projet urbain qui l'a engendrée et des résultats de sa réalisation ont, néanmoins, insufflé à Arvida une diversité économique que peu de villes de compagnie ou de sites industriels ont connue, ce qui peut laisser croire que cette diversification économique, dans la mesure où elle peut prendre appui sur la relative prospérité qui caractérise la situation actuelle, se poursuivra.

C'est dans ce processus que peuvent intervenir le tourisme et le patrimoine, qui agiront conséquemment en accompagnant économiquement, culturellement et socialement ce changement. C'est sous cet angle, d'abord, qu'il faut envisager le développement touristique, en mesurant qualitativement **comment les activités et les expériences qu'il promeut ou soutient se greffent à l'économie, à la culture et à la société actuelle** en devenant, progressivement, des composantes véritables de celles-ci. Ainsi le tourisme est-il reconnu comme un agent de changement, lorsque les dynamiques qu'il institue deviennent aussi des facteurs d'appartenance[83] : de la sorte, tandis que les Arvidiens de jadis formaient la société d'Arvida parce qu'ils habitaient et travaillaient (le plus souvent) à Arvida, un développement touristique sensible à de tels enjeux peut « propager » l'appartenance à Arvida au-delà des frontières géographiques et historiques de l'ancienne cité et, ce faisant, résoudre le problème que poserait autrement le nécessaire déséquilibre de l'impartition des ressources qu'implique la sélection d'Arvida au titre de produit d'appel. Il devient alors plausible de penser, au sein d'un territoire unifié sous des objectifs communs et une hiérarchie consensuelle et non compétitive des priorités, que le développement touristique d'Arvida puisse contribuer à résorber, en partie, le taux de chômage de la municipalité, qui reste depuis une quarantaine d'années l'un des plus élevés de la région[84] ; parce que les activités et les expériences touristiques d'Arvida, ainsi que la participation sociale qu'elles appellent sous diverses formes, deviendraient, à l'échelle du territoire, autant d'incitatifs à appartenir au procédé de développement touristique en question.

Cette transformation, forcément progressive, depuis « l'industriel » en tant que milieu de vie jusqu'au « patrimonial » en tant que milieu de vie représente alors bien plus qu'un simple changement d'usage : c'est un projet de société. C'est à cette échelle, d'ailleurs, que se justifient les investissements requis, qui présupposent que le tourisme, en milieu postindustriel, agisse plus profondément qu'en requérant des anciens travailleurs de l'industrie aluminière ou papetière qu'ils acceptent en un tournemain des emplois bien moins bien payés dans des services touristiques au demeurant en

83. McKercher et ses collègues écrivent : « *Place is a socially constructed idea, scripted with certain rules of accepted behaviour (Crang, 2004; Tuan, 1979) that must be adhered to in order for the occupant to feel he or she belongs. Because place is dynamic (McCabe & Stokoe, 2004; Urry, 2001), it becomes a site of negotiation, as movements by individuals and social groups through and use of place ebb and flow (Shaw & Williams, 2004). Since tourism is recognised as an agent of change in destinations (Deery et al., 2012), then it follows it can also be an agent of place change*. » Bob McKercher, Dan Wang et Eerang Park, « Social impacts as a function of place change », *Annals of Tourism Research*, vol. 50, 2015, p. 52-66.

84. Voir Marc-Urbain Proulx, *Vision 2025. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir*, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 31ss.

émergence. Conçu en lien avec les spécificités du territoire et comme un projet intégré de développement dans un site ouvert, le tourisme, plutôt :

› favorise la conservation des spécificités du territoire, notamment du patrimoine bâti, naturel et paysager et, ce faisant, soutient l'attractivité du territoire – cela implique que ces spécificités aient été auparavant reconnues et relativement préservées, de même qu'elles emportent un assentiment social élargi, ce qui est le cas à Arvida ;

› soutient, au même titre que le patrimoine, des investissements publics dans l'espace public et dans le paysage construit, en favorisant une certaine valorisation foncière et, dans tous les cas, l'accroissement de la qualité du bâti et des fonctions qu'il accommode ;

› contribue à densifier la fréquentation des commerces et, donc, à offrir une gamme plus grande de commerces à la société locale – cela requiert évidemment que la société locale dispose de réserves économiques suffisantes pour assurer une offre initiale et compléter la demande touristique, ce qui est le cas à Arvida ;

› diversifie l'offre d'activités et de loisirs à la population locale, y compris par l'entremise de nouvelles infrastructures ou d'infrastructures rénovées qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie ;

› ce faisant, le tourisme accroît la désirabilité de l'endroit mis en tourisme et de sa proximité (« il y fait bon vivre ») : il attire alors de nouveaux habitants, de nouveaux commerçants, etc., et provoque une densification de la valeur foncière et des revenus de taxes qui, à leur tour, soutiennent l'investissement public dans l'amélioration des conditions sociales, et ainsi de suite.

C'est ainsi qu'il faut évaluer les mesures et les interventions de développement touristique en fonction de leur impact au sein de la société locale. Cela explique pourquoi le développement touristique d'Arvida est nécessaire à ce moment-ci, mais aussi pourquoi il est possible : parce que les bases culturelles / patrimoniales et économiques le permettent. Il n'est cependant pas certain que, sans une volonté fermement exprimée et soutenue, elles le permettront encore longtemps.

3.1.5. Les aléas de l'expérience touristique actuelle

L'expérience touristique actuelle d'Arvida et de la ville de Saguenay dans son ensemble est, comme nous l'avons évoqué précédemment, relativement limitée et peu intense. Le spectacle *La Fabuleuse*, après avoir presque miraculeusement survécu à l'hécatombe qui a décimé les spectacles estivaux devenus trop nombreux dans les différentes régions du Québec, reste l'un des principaux, sinon le seul, des produits d'appels. Conceptuellement intéressant et engageant, il ne porte pas pour autant le sceau du professionnalisme que certains pourraient s'attendre à rencontrer au départ d'une croisière de calibre international, sur un itinéraire à forte connotation culturelle : ainsi un croisiériste de Holland America Line indique-t-il « *All the superlatives are true, but remember, this is a pageant presented by enthusiastic local volunteers -- at Radio City*

Music Hall prices[85] ». Dans l'ensemble, et bien que la ville compte un nombre appréciable de musées, de centres d'interprétation et de lieux d'exposition, la qualité de l'interprétation offerte n'est pas toujours au rendez-vous. En dépit des efforts importants et de la qualité remarquable de la promotion touristique (voir notamment tourisme.saguenay.ca), plusieurs exemples que nous pourrions énumérer illustrent d'emblée des lacunes importantes de l'offre sur trois dimensions communicationnelles :

- des imprécisions du vocabulaire et des syntaxes hasardeuses, à l'écrit et à l'oral, qui affectent la qualité de l'expérience ;
- les difficultés importantes de plusieurs acteurs de la scène touristique à s'exprimer dans un langage universel, *a fortiori* en anglais ;
- l'incapacité de plusieurs agents de communication de situer leur message par rapport au champ d'expérience du visiteur ou, plus simplement, la méconnaissance locale des visiteurs et de leur culture et l'enfermement conséquent de l'interprétation dans un référentiel local.

Puisqu'il n'est pas de notre mandat d'enquêter sur la qualité actuelle de l'offre touristique, nous ne discuterons pas outre mesure ces lacunes et leur cause. En revanche, il nous faudra les prendre en compte, au titre de contraintes, au moment de l'énoncé de véhicules de communication et d'interprétation.

Il faut aussi constater que l'offre construite dans le contexte de l'accueil des croisières internationales a souffert d'une certaine « caribéanisation » : on a investi relativement massivement dans des infrastructures destinées exclusivement aux croisiéristes et beaucoup moins axées sur l'interaction avec un milieu culturel et social existant que sur un produit commercial stéréotypé et un espace public plus ou moins artificiel. La présentation du port d'accueil disponible sur *Cruise Critic* donne un aperçu de cette offre peu distinctive : « *From the terminal* […] *a two-minute walk leads to a small public market (booths with craftspeople),* […] *Savonnerie Chèvre-Feuille, a soap factory, and O'Gelato & Cacao, featuring gourmet chocolate and ice cream*. »

Pourrait-on aller jusqu'à penser qu'une sorte de « syndrome de la région » incite les acteurs locaux à penser leur offre touristique comme un sous-produit de celle des centres urbains et, conséquemment, à se limiter à un niveau de qualité secondaire, particulièrement en ce qui a trait à la démonstration de spécificités culturelles ? Ou est-ce parce que la recherche de l'équité de la répartition des ressources au sein de la ville fusionnée l'emporte sur la détermination et l'engendrement d'un « WOW » qui se distinguerait au-delà de la scène régionale ? Chose certaine, **si l'industrie à laquelle le tourisme doit se substituer partiellement ou progressivement était d'envergure internationale, il n'y a aucune raison, au contraire d'ailleurs, pour que l'offre touristique ne le soit pas elle aussi**.

À Arvida, les équipements à connotation patrimoniale qui pourraient desservir à la fois la population locale et l'offre touristique sont abondants, bien qu'à l'évidence, ainsi que

85. http://reviews.hollandamerica.com/9041/100030669/la-fabuleuse-cultural-show-reviews/reviews.htm, consulté en juin 2015.

nous l'avons montré, les ressources touristiques restent à être réellement identifiées, mises en valeur et interprétées. Sans égard à leur utilisation actuelle, l'ancien théâtre Palace, le Foyer des loisirs, l'ancien Marché d'Arvida, le « bloc A » et le « bloc B », ainsi que leur appellation historique désigne deux des immeubles patrimoniaux du centre-ville, les quatre premières salles de cuves de l'usine, l'église Sainte-Thérèse (pour ne nommer que celle-là), l'ancien Manoir du Saguenay, sans même évoquer les espaces extérieurs abondants, les paysages habités et les circuits potentiels, comptent parmi les espaces à vocation culturelle ou patrimoniale sous-exploités à des fins touristiques. L'absence de lieux d'accueil et/ou d'un centre d'interprétation qui contribueraient à organiser l'expérience n'est que l'un des aléas de la situation actuelle, bien qu'il soit assez déterminant ; si l'exposition extérieure estivale de photographies de travailleurs, assortie d'un prolongement numérique sur Internet et mise en place dans le contexte de la présente étude, constitue une interface notable entre les visiteurs, le lieu et sa société, cette initiative reste relativement isolée. Impossible, par ailleurs, de penser qu'Arvida soit une chose à voir, ou une chose à faire : ce sont ces deux dimensions de l'expérience touristique que visent à densifier les mesures que nous proposons aux chapitres 4 et 5 de ce rapport. Comme le fait valoir la section 3.2, les ressources d'Arvida sont en effet nombreuses et peuvent supporter une quantité importante d'activités.

Nous avons vu jusqu'ici qu'il y a encore à faire en matière de développement touristique d'Arvida, et même de Saguenay, mais que ce développement touristique a le potentiel d'être à la fois particulièrement distinctif et porteur, notamment parce qu'il repose sur des fondations économiques et culturelles de qualité. Ces observations conduisent aussi à déterminer qu'il convient, pour le développement touristique d'Arvida :

- de densifier les activités (les choses à faire) et de façon générale, en lien avec la spécificité patrimoniale de la destination, l'offre que pourraient partager les citoyens et les touristes ;
- de soutenir et d'accroître l'investissement individuel dans l'espace public, touristique, social et commercial d'Arvida, afin de créer une communauté de pratique et d'accueil dynamique ;
  - de structurer et de positionner clairement l'offre touristique autour du produit d'appel que serait Arvida ; il ne s'agit pas ici d'assujettir l'ensemble du territoire et de ses particularités à Arvida, mais bien de produire un message clair qui hiérarchise l'offre ;
  - de penser le développement touristique d'Arvida en phases indépendantes les unes des autres, afin d'optimiser l'impact de chaque investissement et de ne pas déclasser l'offre au fil de sa construction nécessairement progressive.

3.2. Les ressources d'Arvida

La ressource est à l'attraction ce que l'aliment est à la gastronomie : c'est un capital dont dispose un individu ou un groupe en fonction d'une finalité choisie. Le bœuf est un

ingrédient principal de la cuisine ordinaire ; plus soigneusement apprêté, il permet de créer des mets raffinés et attractifs ; mais le bœuf Waggyu ne peut être trouvé qu'en certains endroits du Japon, et préférablement à Kobe, où sa valorisation et sa présentation en font une expérience unique qui vaut qu'on parcoure des dizaines de milliers de kilomètres pour la vivre et la revivre.

La ressource est le fondement de l'attraction, dont elle ne rejoint cependant l'état que grâce à un nombre plus ou moins important d'interventions sur sa matière et sur son image. On distingue ainsi habituellement la ressource elle-même des moyens mis en œuvre pour l'exploiter, qui peuvent inclure des infrastructures de service, comme des équipements de transport et des hôtels, mais surtout des éléments matériels et immatériels destinés à densifier, même à augmenter le contenu et l'expérience de la ressource.

Les ressources d'une destination, qui deviendront éventuellement ses attractions, sont elles-mêmes de deux ordres : on distingue des ressources principales par rapport à des ressources secondaires, c'est-à-dire des ingrédients dont l'unicité et le potentiel d'exploitation constituent le point focal du développement touristique par rapport à d'autres ingrédients qui, sans être uniques ou exceptionnels, s'apparient adéquatement aux premiers et contribuent à créer l'attractivité, notamment en prolongeant, en densifiant ou en agrémentant l'expérience. L'exploitation de ressources secondaires ne peut en effet engendrer une expérience qui soit antinomique de celle des ressources primaires, au risque de provoquer une confusion et un effet de fourre-tout peu propices à l'image d'unicité de la destination.

Si le succès d'une ressource adéquatement mise en tourisme se fonde, comme on l'a vu, sur sa spécificité et son unicité, l'expérience qu'elle commande, elle, est constituée par la perception sensorielle et par le contenu que véhiculent les sens au contact de l'attraction. C'est la **stimulation des sens** (la vue d'abord, puis l'ouïe, l'olfaction, le toucher et le goût, dans un ordre qui fluctue selon les touristes) **et la communication d'un contenu**, d'une signification ou d'un savoir, par exemple, **qui forment les principales activités du tourisme** et, plus généralement, du loisir. Un grand nombre d'interventions de mise en tourisme, ces dernières années, ont d'ailleurs voulu exploiter ces dimensions sensorielles de l'expérience touristique, souvent au détriment, hélas !, du contenu qui en reste l'inévitable contrepartie : c'est le contenu, en effet, qui porte la spécificité de la ressource et rend l'attraction durablement différente. C'est aussi le contenu qui détermine la plupart des choix effectués par le visiteur dans l'avant-voyage et qui soutient la commercialisation de la destination et de ses ressources dans des sous-produits destinés à prolonger l'expérience dans l'après-voyage (des « souvenirs » uniques et signifiants), lesquels favoriseront le retour du visiteur du fait de ce même contenu ou la venue d'autres visiteurs du fait de leur propagation.

Les ressources principales d'Arvida sont celles qui, du fait de leur unicité ou de leur spécificité historique sur les scènes nationale et internationale, permettent de véhiculer un contenu tout aussi unique et spécifique dans le registre urbano-patrimonial que nous avons identifié précédemment, lequel relève ici plus particulièrement du domaine du patrimoine industriel et de l'héritage du XX^{e} siècle. Or, ce domaine prend,

à Arvida, deux tangentes, bien exprimées dans la locution de « ville-usine » qui, vue depuis la France, désignait la capitale de l'aluminium au lendemain de la Seconde Guerre mondiale : **Arvida, c'est d'une part l'industrie elle-même et, d'autre part, le cadre de vie, y compris la ville planifiée et l'habitat, que l'industrie a rendu possibles**. Ces deux dimensions de la « ville de compagnie », si elles rejoignent le parcours mondial de l'humanité, sont spécifiques à Arvida aujourd'hui du fait du nombre et de la cohérence de leurs traces et de leurs témoins, qui en amplifient le contenu ; et elles sont spécifiques du fait de leur relation privilégiée avec ce moment déterminant du XX^{e} siècle que constitue la Seconde Guerre mondiale. Plus encore, elles sont spécifiques parce que **cet héritage est d'abord et avant tout tangible : il offre *a priori* à l'expérience touristique une prise visuelle et sensorielle de choix**. Ce sont la ville, l'habitat, l'usine, mais aussi l'industrie aluminière, l'hydroélectricité, les habitants d'Arvida, toutes choses encore manifestes.

La conjonction de l'industrie moderne, en l'occurrence aluminière, d'une part, et de l'utopie sociale, d'autre part, confère à Arvida une gamme unique de contenus. Celle-ci réunit, **d'un côté la technicité de la machine, l'exploit du génie et la nostalgie du savoir-faire propres au patrimoine industriel** et, de l'autre, **le confort domestique**, **la construction sérielle, les systèmes urbanistiques et le modernisme par le truchement desquels on découvre aujourd'hui le XX^{e} siècle**. À l'intersection de ces deux contenus s'en trouve un troisième, qui les unit et qui contribue puissamment à la spécificité d'Arvida dans le registre urbano-patrimonial et dans celui du patrimoine industriel : c'est **l'expérience humaine, historique et contemporaine, du travail, de la guerre, de l'habiter et du vivre-ensemble**. Elle s'exprime, par exemple, dans le personnage du cuviste, dans celui du militaire et de son canon antiaérien, dans la femme moderne de la cité modèle et dans la diversité culturelle et sociale caractéristique d'Arvida.

En somme, Arvida, c'est à la fois **une industrie, une cité historique et un milieu de vie**, hier (dans un passé qu'on peut découvrir) et aujourd'hui (dans un présent qu'on peut fréquenter).

3.2.1. Les ressources culturelles et patrimoniales : l'industrie de l'aluminium et ses infrastructures

L'Amérique du Nord (Canada et États-Unis) est l'épicentre historique de la production de l'aluminium : sans compter une part non négligeable de l'alumine qu'on y a raffinée (premier producteur ex æquo avec l'Océanie jusque dans les années 1980), on y a produit quelque 223 000 000 tonnes d'aluminium primaire depuis 1973, ce qui correspond à près du quart de la production planétaire[86]. Bon an mal an, la production d'aluminium primaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean correspond au tiers de l'ensemble

86. http://www.world-aluminium.org/statistics/alumina-production/, consulté en juillet 2015. Évidemment, ces toutes dernières années, ces proportions se sont modifiées à la faveur de la Chine : en 2014, l'Amérique du Nord n'a produit que 4594 tonnes d'aluminium primaire, contre 25 717 tonnes provenant de Chine, sur un total de 53 127 tonnes produites mondialement.



Illustration 13. Un aperçu de la production aluminière d'Arvida en 1943. Bibliothèque et Archives Canada

de la production canadienne[87], qui surpasse par plus des deux tiers celle des États-Unis[88]. Cette production a trois principaux berceaux : Shawinigan, où elle est née et où les dernières usines d'aluminium ont fermé leurs portes il y a quelques années ; Kitimat, en Colombie-Britannique, longtemps réputée ville jumelle d'Arvida ; et Arvida, où se concentre le bilan de la production mondiale d'aluminium du XX^{e} siècle, avec 500 000 tonnes seulement dans l'année 1943, grâce à un projet industriel des années 1920 qui visualisait plus de 300 000 tonnes et 40 salles de cuves, à l'époque où la plupart des alumineries en comptaient moins d'une demi-douzaine. C'est à Arvida, aussi, que se retrouve encore (pour quelque temps, peut-être plus) l'une des très rares, et la première à cette envergure, usine intégrée (alumine et aluminium) au monde. Tout cela, notamment du fait d'un déploiement hydroélectrique peu égalé dans le domaine strictement industriel et d'installations portuaires bénéficiant elles aussi de caractéristiques uniques de la région.

87. https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=668, consulté en juillet 2015.

88. En 2014, la production canadienne globale était de 2 940 000 tonnes, contre 1 720 000 la même année aux États-Unis. http://www.statista.com/statistics/264624/global-production-of-aluminum-by-country/, consulté en juillet 2015.



Illustration 14. Arvida et ses usines d'aluminium vers 1945. L'ensemble urbain et industriel est, dans l'ensemble, conservé dans l'état canonique représenté par la photographie, si ce n'est le remplacement des plus récentes salles de cuves (à droite sur la photo) par le complexe AP60. Les quatre premières salles de cuves, construites avant la guerre, sont bien visibles sur la gauche du site industriel. Rio Tinto

Dans le registre du patrimoine industriel, ce positionnement unique permet d'identifier les ressources primaires suivantes, en fonction de certains éléments de contenu.

Les usines d'aluminium (et d'alumine)

Modernes et trop récentes dans l'histoire de l'architecture industrielle pour se comparer aux majestueux « châteaux de l'industrie[89] », les usines d'aluminium et d'alumine d'Arvida (y compris l'usine Vaudreuil, donc) offrent une occasion unique d'exposer *in situ* et à l'échelle **le fonctionnement réel de la production aluminière, depuis le raffinage de la bauxite jusqu'à la coulée de l'aluminium, en passant évidemment par l'électrolyse**. Ce contenu relativement technique peut prendre appui sur l'assemblage des usines sur le site industriel et sur leur disposition, ainsi que la vue éventuelle sur le lac des boues rouges, etc. Il va de soi qu'une telle visite ne « vaut le détour », cependant, sans une démonstration réelle de la production aluminière, plus

89. Au Québec, dans le registre de l'aluminium, il faut mentionner à ce titre la remarquable aluminerie de l'Alcoa à Shawinigan, plus particulièrement le bâtiment nº 15 de celle-ci, récemment acquis par la Cité de l'énergie de Shawinigan. Celle-ci exploite déjà à des fins touristiques une autre portion de cette aluminerie, soit le Lieu historique national du Canada de l'aluminerie de Shawinigan. Le bâtiment nº 15 est actuellement inexploité.



Illustration 15. À Shawinigan, le bâtiment 5, ancienne salle de cuves, est offert en location pour des évènements divers. Espace Shawinigan

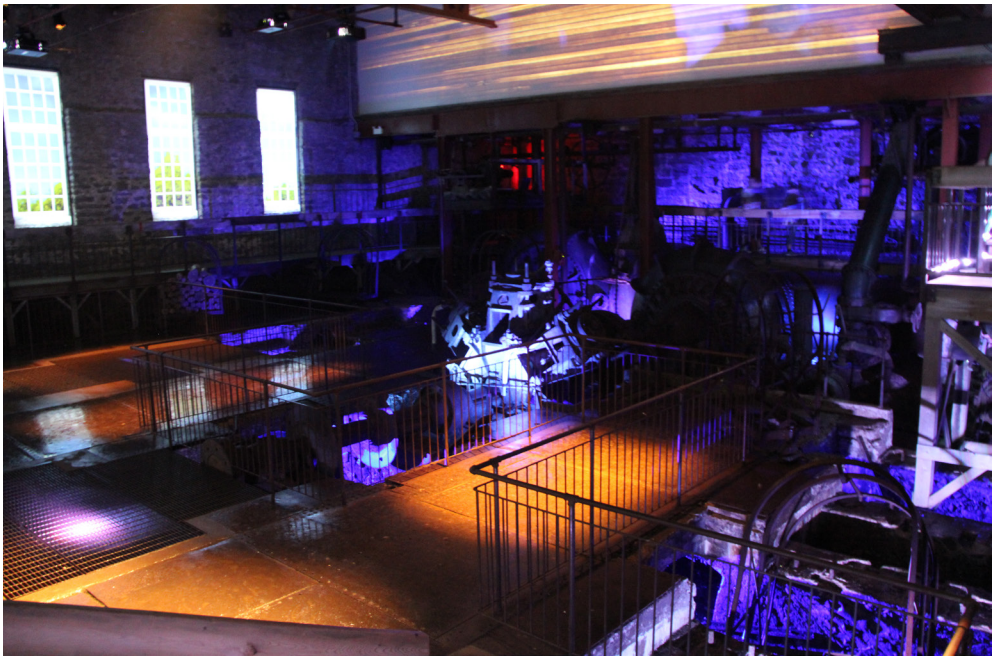


Illustration 16. À Val-Jalbert, l'ancien «moulin» accueille aujourd'hui, dans l'une de ses sections, une salle d'interprétation où se déploie un spectacle «multisensoriel» de qualité. Photo : L. Noppen

particulièrement de l'électrolyse qui en forme le cœur et de la coulée spectaculaire et propice à une certaine commercialisation secondaire autour de lingots d'aluminium, mais aussi de répliques d'artefacts anciens, d'objets d'art, etc.

Une telle valorisation peut prendre appui sur bon nombre de contenus corollaires, comme :



Illustration 17. Vue des salles de cuves d'Arvida depuis le boulevard du Saguenay. Droits réservés

- l'histoire de l'entreprise en Amérique et dans le monde (qui pourrait aussi s'ancrer dans certains lieux de la cité historique, comme nous le verrons),
- l'histoire et la science de l'aluminium,
- l'art et l'aluminium,
- l'aluminium au quotidien, etc.

Et, au premier plan :

- la modernisation de la production et les exploits techniques dont témoigne AP60.

Cette valorisation reste pour l'instant entravée par un problème de taille : la difficulté, voire l'impossibilité de visiter les installations industrielles actives, pour des raisons de sécurité et évidemment de dimensions du site. Sans doute faudra-t-il documenter plus spécifiquement cette entrave et les moyens existants de la contourner, et s'associer de près avec l'entreprise qui reste la seule maîtresse des contenus possibles et des infrastructures plausibles à ce stade. Il est aussi envisageable qu'une technologie de présentation virtuelle, en temps réel ou pas, reste, pour un temps au moins, l'une des solutions les plus acceptables.

Notons pour l'instant que, au titre de la valorisation de la ressource « aluminium », il convient de considérer d'emblée les lieux suivants, parce qu'ils sont disponibles (ou au moins existants), qu'ils sont perceptibles par les sens comme une entité signifiante, qu'ils sont accessibles ou qu'ils sont uniques :

- les quatre premières salles de cuves d'Arvida, reconnaissables par leur structure et leurs matériaux architecturaux, presque accessibles pour être près de la marge du site industriel ;
- la vue depuis le boulevard du Saguenay vers les cheminées des salles de cuves construites pendant la Seconde Guerre mondiale (les cheminées elles-mêmes ont été érigées dans les années 1980).

Notons ici que la valorisation de l'industrie à Arvida constitue une occasion de choix pour présenter le reste de la ville et de la région et y assurer un certain nombre de

visites, notamment en ce qui a trait aux ressources secondaires (secondaires par rapport à la localisation d'Arvida) que sont :

› les installations portuaires de Port-Alfred, à La Baie ;

› les alumineries de La Baie, Laterrière, Alma ;

› l'hydroélectricité dans la région, essentielle à l'industrie aluminière, et, tout particulièrement, la centrale d'Isle-Maligne, du fait de sa relative proximité, du quartier de compagnie auquel elle est associée et des infrastructures d'accueil existantes autour de l'Odyssée des bâtisseurs ;

› les manifestations industrielles de cette capacité hydroélectrique, conçues ici comme des antécédents de l'industrie aluminière (sur le plan technologique et en termes d'échelle d'influence) : l'usine de Kénogami, la Vieille Pulperie de Chicoutimi, le moulin de Val-Jalbert et, par extension, les villes de compagnie qui caractérisent la région, sur lesquelles nous revenons ci-dessous, au chapitre des ressources liées au contenu « cité historique » ;

› les centrales hydroélectriques plus distantes de la rivière Péribonka : de Chute-des-Passes, de Chute-du-Diable et plus plausiblement de Chute-à-la-Savane, qui comportent des difficultés d'accès de l'ordre de celles qui affectent les infrastructures aluminières, mais qui peuvent favoriser une excursion en association avec les ressources naturelles régionales, par exemple le créneau chasse-pêche[90]. Il faut noter que l'éventuelle valorisation de ces centrales devrait tenir compte de ce que leur éloignement les situe dans la même gamme que celles de Manic2 et de Manic5 (on pourrait même presque citer les installations de La Grande 1 et Robert-Bourassa par rapport à Chute-des-Passes), déjà valorisées par Hydro-Québec, et que, pour cette raison, elles ne devraient être considérées *a priori* que comme une extension par référence de la découverte de l'industrie de l'aluminium dans la région, sans appeler d'investissements infrastructurels réels.

Le pont d'aluminium d'Arvida

Évidemment en lien avec la ressource que constituent les usines et l'aluminium à Arvida, le pont d'aluminium s'est, de tout temps, affirmé comme une ressource de premier plan. C'est indubitablement le « monument » le plus connu d'Arvida, et c'est ce caractère monumental, isolable en une seule image, qui, en sus des exploits techniques qui lui ont mérité sa renommée et sa reconnaissance dans des milieux plus restreints (ingénieurs, amateurs de patrimoine industriel et technique, etc.), lui a valu de transporter la réputation d'Arvida dans le monde.

Tandis que l'expérience touristique, comme le patrimoine d'ailleurs, prennent de moins en moins appui sur la monstration, la contemplation et le collectionnement de

90. Ou avec quelques sites valorisés qui pourraient servir de base à ce titre, dont le village de Péribonka, en lien avec le musée Louis-Hémon, ou le Parc national de Pointe-Taillon. La perméabilité et la compatibilité des contenus et des clientèles devrait néanmoins être analysée de manière approfondie avant de justifier quelque investissement dans ce sens, tout comme la promotion à ce titre devrait mesurer prudemment les risques de dispersion et d'hétérogénéité du message touristique.



Illustration 18. Vue du pont d'aluminium depuis le lieu dit «la plage». Droits réservés

tels monuments, le caractère éminemment iconique du pont d'aluminium d'Arvida, doublé de son unicité dans le monde, milite évidemment en faveur de sa considération au titre de ressource primaire. En revanche, **malgré des travaux de réfection-restauration coûteux qui lui donnent aussi une plus-value en matière de développement touristique, il est à l'heure actuelle invisible et imprésentable**, car la structure qui constitue son intérêt est visuellement inaccessible, tant des abords du pont que de loin. Si le nettoyage de la végétation en friche devient ici une priorité qu'il conviendrait de négocier avec Rio Tinto, propriétaire des terrains limitrophes, il serait aussi d'un grand intérêt de considérer le lieu autrefois connu comme la « plage » du pont d'aluminium, qui pourrait constituer un observatoire appréciable.

Les centrales et les aménagements hydroélectriques d'Arvida

L'hydroélectricité n'est pas unique à Arvida et est d'ailleurs bien intégrée à certains circuits touristiques ailleurs qu'au Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce qui explique que nous évoquions les aménagements hydroélectriques de la région à titre de ressources secondaires de la ressource « industrie de l'aluminium ». Néanmoins, deux ensembles hydroélectriques sont physiquement (à proximité) et historiquement liés à Arvida et méritent, à ce titre, d'être considérés parmi les ressources primaires de l'écosystème touristique arvidien. Ce sont les aménagements hydroélectriques du « réservoir d'aval », soit les barrages et centrales de :

› Chute-à-Caron, dont la valorisation peut permettre de faire une boucle avec le contenu de la création d'Arvida, en lien avec la mise en œuvre d'un projet indus-

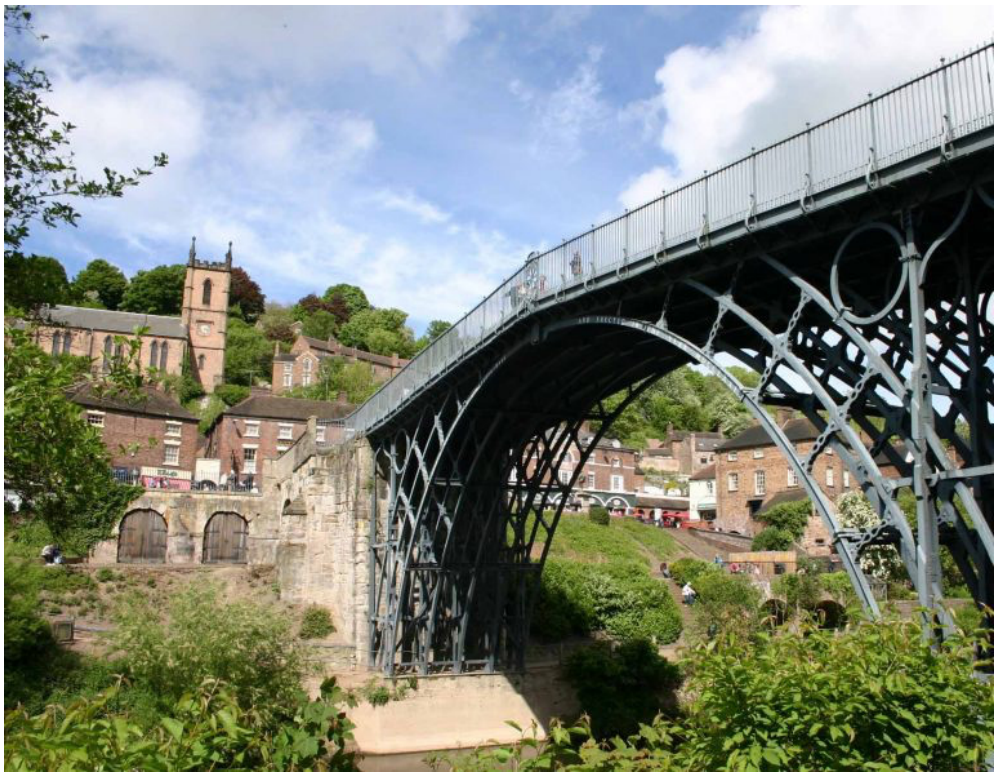


Illustration 19. Inscrit au patrimoine mondial en 1986, Ironbridge Gorge, autour du pont qui lui donne son nom, est devenu le site d'un déploiement muséal fréquenté annuellement par plus d'un demi-million de visiteurs. Photo : Greg Rees

triel sans précédent et les moyens exceptionnels qu'il a conviés, dont les exploits de génie civil requis par la construction de cet aménagement-ci ;

› Shipshaw, qui se caractérise entre autres par sa qualité architecturale et esthétique, notamment son exceptionnelle murale de l'artiste André Biéler, et qui permet de faire le pont avec le contenu de génie civil de Chute-à-Caron et celui lié à la Deuxième Guerre mondiale, du fait de ses conditions de construction.

Hydro-Québec a, ces dernières années, ouvert à la visite du public (avec des restrictions d'accès variées selon les sites) dix de ses centrales hydroélectriques, dont trois à proximité de centres urbains d'importance (Rapides-Farmer, Beauharnois et Rivières-des-Prairies, auxquelles on pourrait ajouter celle de Carillon, à Saint-André-d'Argenteuil) et une (Shawinigan 2) en lien avec un site touristique majeur, la Cité de l'énergie de Shawinigan. S'ajoute à ces attractions de l'hydroélectricité L'Électrium, un centre d'interprétation de l'hydroélectricité tenu par Hydro-Québec à Sainte-Julie, en banlieue de Montréal.

C'est dire que bien que le Québec soit une destination de choix pour les visiteurs intéressés par le patrimoine industriel de l'hydroélectricité, puisqu'il se classe parmi les contrées les plus grandes productrices du monde à ce titre et que son développement, à maints égards, peut être exposé en lien avec l'hydroélectricité, cette ressource, à Arvida, ne gagnerait pas nécessairement à être exploitée outre mesure en marge de



Illustration 20. Vue avant son récent agrandissement de la centrale hydroélectrique Shipshaw, lauréate lors de sa construction d'une médaille Massey, pour la qualité de son architecture. Bibliothèque et Archives Canada

l'industrie aluminière, encore moins en silo ou en vase clos. Plusieurs cadres narratifs existent qui peuvent ainsi cadrer ce contenu, à commencer, précisément, par l'usine pilote AP60 et les questions relatives à la production industrielle durable.



Illustration 21. Au Tennessee, le barrage Hoover reçoit annuellement un peu plus de 500 000 visiteurs. Photo : L. Noppen



Illustration 22. La centrale hydroélectrique de Tyssedal (Norvège) est l'un des points d'ancrage d'ERIH, la European Route of Industrial Heritage. Photo : L. Noppen



Illustration 23. Immortalisé à la demande de la compagnie par le photographe newyorkais Ronny Jacques, le cuviste iconique d'Arvida. Bibliothèque et Archives Canada

Les travailleurs

Tandis que les sites industriels les plus anciens et, souvent, ceux qui ne sont plus actifs ne peuvent plus témoigner par l'entremise de contacts humains, **le développement touristique d'Arvida peut compter sur la parole et l'intervention des travailleurs de l'usine, lesquels sont devenus**, ainsi que le montre l'analyse de divers comparables comme Boréalis, au Québec, et Lewarde, en France, **incontournables dans l'appréhension publique du patrimoine industriel**. Le Syndicat national des employés et des employées de l'aluminium d'Arvida, l'association des retraités de l'entreprise au

Saguenay et toutes les organisations corollaires devraient être mobilisés dans la valorisation de cette ressource inestimable.

Sur le plan des contenus, les travailleurs sont représentés, au premier chef,

› par le mythique « cuviste » ou *potman*, dont les conditions de travail, l'habillement et l'expérience, du fait de leur relative unicité et de leur réification au fil de l'histoire de la production, peuvent constituer des attractions de premier lieu.

La ressource que constituent les travailleurs, actuels ou anciens, pris individuellement ou collectivement, peut aussi livrer des contenus importants sur :

› l'expérience de travail des autres travailleurs (et la diversité des métiers et des professions, d'ailleurs) ;

› l'évolution des conditions du travail industriel (bien que moins spécifique) ;

› les épisodes publics du monde du travail aluminier à Arvida (les grèves, mais aussi les activités organisées et le milieu de travail dans son ensemble).

Les personnes elles-mêmes, les artefacts de leur métier, les représentations photographiques, filmographiques et autres sont nombreux à soutenir cette valorisation de la ressource. **Compte tenu de l'intangibilité partielle de celle-ci** (« les travailleurs » représentant une ressource moins « matérielle » que les usines ou les machines), **ainsi que de sa relative fragilité, elle devrait d'abord faire l'objet d'une opération spécifique de préservation**. Un nombre maximal de témoignages de diverses sortes devraient aussi être collectés au plus tôt, ainsi que cela a été le cas du projet *Mémoires d'Arvida*[91], et utilisés aussi largement que possible dans la valorisation et la promotion : ils rejoignent en effet l'universel le plus proche et le plus large à la fois.

La Seconde Guerre mondiale

La Seconde Guerre n'est certainement pas exclusive à Arvida, mais elle a laissé des traces uniques dans son histoire et la participation d'Arvida a été déterminante dans celle du Canada, du Commonwealth et, semble-t-il, de l'Occident[92]. Cette interrelation unique est intimement liée à la production industrielle d'Arvida, dont elle permet d'expliquer l'essor et le développement ; à l'inverse, c'est la configuration particulièrement rare des usines d'Arvida (intégration alumine / aluminium) qui permet d'expliquer cette participation à la Seconde Guerre mondiale.

Compte tenu de l'enjeu supplémentaire que représente l'intangibilité de cette ressource, nous pouvons identifier à Arvida quelques lieux principaux pour valoriser la Seconde Guerre dans la « capitale mondiale de l'aluminium » et la « ville secrète ». Certes, nous pourrions penser aux sites d'installation de batteries antiaériennes de Shipshaw, des hauteurs de l'hôpital d'Arvida (actuel CHSLD), auprès du pont d'aluminium, dans le lieu dit « parc Moritz », à mi-chemin entre les usines et le centre-ville, à l'emplacement du camp militaire sur le site de la polyvalente (boulevard Mellon) ou

91. Voir memoiresarvida.uqam.ca, consulté en mars 2015.

92. Voir notamment le texte et les références de la *Demande de désignation du Lieu historique national du Canada d'Arvida* par la Ville de Saguenay, 2011.



Illustration 24. Batterie antiaérienne dans le «parc Moritz» pendant la Seconde Guerre mondiale. Musée de la défense aérienne

aux sites de baraquements auprès de la rue de la Salle. Cependant, pour des raisons d'accessibilité et de potentiel immédiat de valorisation (ou de valorisation existante), nous privilégions ici les sites suivants :

› Le musée de la Défense aérienne de Bagotville. Bien qu'il ne soit ni sur le territoire d'Arvida à proprement parler ni spécifiquement dévolu à Arvida, ce lieu semble tout désigné pour valoriser la ressource « Seconde Guerre mondiale à Arvida », d'autant qu'il lui vaut, ainsi que l'entièreté de la base militaire, son existence. Il conviendrait, dans ce contexte, que le développement touristique d'Arvida puisse prendre appui sur un espace dédié du Musée.

› Le Manège militaire du régiment du Saguenay, ou la Base militaire de Bagotville, pour les mêmes raisons que le musée, mais aussi parce qu'il et elle peuvent permettre de bien cerner, au-delà du rôle stratégique de la défense aérienne d'Arvida, la militarisation partielle du milieu de vie arvidien pendant la Seconde Guerre mondiale. Comme il s'agit d'une occasion privilégiée de valoriser la ressource secondaire que constitue ici la participation historique et contemporaine des militaires à la protection de la vie civile, cette option, bien que difficilement réalisable dans l'immédiat (quoique plus plausible dans le cas du Manège militaire), gagnerait d'autant plus à être considérée qu'elle peut participer à un maillage optimal du territoire de la ville et de la région.

› À Arvida même, le parc ou lieu-dit « parc Moritz », parce que c'est là qu'ont été installées certaines des batteries antiaériennes qui ont défendu Arvida. L'espace gazonné d'environ sept hectares borné par les rues Hall et Moritz et le boulevard Mellon, actuellement propriété de Rio Tinto, constitue aussi une interface visuelle de choix entre l'usine (l'industrie), le quartier résidentiel le plus ancien, dit « Sainte-Thérèse » (la cité historique) et le centre-ville (le milieu de vie). Sous réserve de ménager la centralité du carré Davis, ce lieu devrait, et cela semble de toute première importance, accueillir des activités et/ou des éléments sensoriels

(visuels notamment) dédiés à la valorisation de l'événement historique central que constitue la Seconde Guerre mondiale.

› Les abords présentement très défavorisés du pont d'aluminium, qui ont aussi accueilli des canons antiaériens, pourraient aussi soutenir une telle valorisation.

Parmi les contenus rattachés à cette ressource d'Arvida, citons notamment :

› le rôle de l'aluminium dans la Seconde Guerre mondiale et la participation d'Arvida ;
› la défense militaire d'Arvida, en lien avec la valorisation faite au musée de la Défense aérienne ;
› l'approvisionnement en matières premières (voir « géologie », ci-dessous) ;
› la présence militaire à Arvida pendant la Seconde Guerre mondiale (les lieux, les relations citoyennes, les enjeux, les modes de fonctionnement et d'implantation), à titre de fenêtre sur des expériences similaires vécues ailleurs ;
› dans le même registre comparatif, la vie dans une cité stratégique de la Seconde Guerre mondiale : les *black-out*, les Jardins de la Victoire, l'enrôlement, la participation sociale au soutien aux militaires, etc.

Les ressources secondaires de l'industrie à Arvida

Hormis celles qui ont été mentionnées en relation plus directe avec l'une ou l'autre des ressources primaires que nous venons d'énumérer, bon nombre de ressources secondaires peuvent soutenir la valorisation touristique de l'industrie à Arvida. Parmi celles-ci, remarquons tout particulièrement :

› la géologie, qui pourrait permettre d'aborder plus spécifiquement la production de l'aluminium sous l'angle de ses matières premières, non pas de façon abstraite, mais bien concrètement, à commencer par l'anorthosite dont le sol de la région est riche et qui est responsable, avec l'hydroélectricité, de la création d'Arvida et d'une usine intégrée, y compris une usine de raffinage (et, conséquemment, de la participation d'Arvida à la Seconde Guerre mondiale) ;
› la géologie servant aussi l'explication des particularités physiques du plan urbain d'Arvida, par l'entremise du *graben* du Saguenay, elle peut servir de lien avec les ressources primaires de ce registre ;
› la géologie permettrait aussi de voir sous un angle différent les autres principaux potentiels industriels, *a fortiori* aluminiers, de la région, y compris l'hydroélectricité, le port en eau profonde de La Baie (Port-Alfred) et, ce faisant, établir un lien régional avec les activités de valorisation appropriées du fjord du Saguenay et, entre autres, avec le Musée du Fjord, qui valorise cette ressource sous cet angle.

3.2.2. Les ressources historiques et patrimoniales : la cité historique (l'utopie sociale, la ville planifiée et la cité modèle)

Cité modèle ou « *model city* », pour utiliser un vocabulaire bien connu des Étasuniens, la cité historique qu'est Arvida se décline en **trois principaux registres de contenus :**

l'habitat (d'une ville de compagnie), l'utopie sociale et la planification urbaine, ce dernier registre étant possiblement celui qui soit le plus difficilement saisissable à travers le territoire et ses ressources tangibles, librement accessibles, et qui, conséquemment, requerra un effort de valorisation supplémentaire sur lequel nous reviendrons au chapitre 4.2 et ultérieurement. Le contenu de l'habitat est associé plus spécifiquement aux maisons et aux archives d'Arvida, en tant que ressources ; l'utopie sociale, elle aussi liée aux archives, se rattache plus particulièrement au plan d'Arvida et, à certains égards, à l'architecture et aux bâtiments institutionnels ; la planification urbaine, elle, repose sur les maisons, sur le plan et sur les archives d'Arvida.

Les maisons d'Arvida

Arvida, en tant que ville industrielle planifiée, se distingue entre autres par les deux milliers de maisons que la compagnie y a construites dans le deuxième quart du XX^{e} siècle. L'intérêt de cela pour le développement touristique repose évidemment au premier plan sur le fait que la « maison » est un élément universel : tout le monde en connaît ou en habite une, ce qui permet, par l'entremise d'une valorisation adéquate de cette ressource, de rejoindre un univers particulièrement élargi.

Les maisons de l'Amérique étonnent les Européens continentaux parce qu'elles sont en bois… Celles d'Arvida **se distinguent parmi elles par leur position dans l'histoire, leur état de conservation comme ensemble et, bien sûr, leur intégration à une ville de compagnie**. Si, dès l'abord, les quartiers domiciliaires d'Arvida peuvent ressembler, pour le visiteur non informé, à n'importe quelle banlieue cossue de l'Amérique du Nord, ils s'en différencient par le fait qu'ils ont précédé, souvent par quelques décennies, ces banlieues. Elles peuvent ainsi être **présentées comme précurseurs du mode d'habiter moderne**, ainsi que le confirment principalement trois dispositions extérieures assez exceptionnelles, visibles d'emblée :

- l'implantation pavillonnaire et l'absence de clôtures, qui consacre le paysage du *home* ;
- les garages automobiles dès 1925 ;
- l'habitation unifamiliale très largement dominante, qui consacre la nucléarisation de la société autour de la famille survenue au XX^{e} siècle.

S'ajoutent à ces dispositions générales quelques spécificités arvidiennes, dont :

- la diversité des modèles des maisons et leur grand nombre, vu leur courte période d'édification (c'est le thème de la « ville construite en 135 jours », qui rejoint celui, tel que nous proposerons de l'exploiter, de la « cité modèle ») ;
- la typologie reconnaissable des 125 modèles conçus et les gammes d'assemblage de composantes architecturales qui y sont associées ;
- l'homogénéité de la taille des parcelles et des maisons, ainsi que du décor, qui signale l'homogénéité de la société arvidienne, dépourvue d'une réelle hiérarchie de classes ;



Illustration 25. Alignement caractéristique de maisons de la «ville construite en 135 jours», partie du site patrimonial déclaré d'Arvida. Photo : Marianne Charland

› les recherches stylistiques néo-vernaculaires, et plus particulièrement néo-canadiennes, tant des années 1920 que des années 1940 (maisons néo-canadiennes, maisons du Bas-du-Fleuve, maisons régionalistes) ;
› le recours expérimental à l'aluminium dans la construction (toitures en aluminium) ;
› le quartier « Wartime », héritier des quelque 560 maisons de la Wartime Housing Limited construites pour soutenir l'effort de guerre à Arvida ;
› les maisons assemblées en groupes pour créer des effets de paysage.

Sur le plan des contenus, les maisons d'Arvida peuvent notamment rendre :

› l'histoire individuelle et sociale de leurs propriétaires, en lien avec l'histoire de la ville et de l'aluminerie, par exemple ;
› la construction systématisée et la préfabrication, notamment dans la « ville construite en 135 jours » ;
› l'utopie sociale qui a prêté vie à Arvida : l'égalitarisme de la cité, l'individuation des maisons unifamiliales, la recherche architecturale de figures d'appartenances, l'accès à la propriété, l'éducation sociale, etc. ;
› l'habiter dans une ville de compagnie : les constantes, les comparables, les particularités, du contrôle paternaliste (Pullman) à la propriété privée (Arvida). Qu'est-ce qui est différent dans une ville de compagnie ?

- la modernité et l'évolution de l'habiter au XX[e] siècle, dans les dispositions intérieures (pièces, nombre, dimensions, usages) et extérieures (jardin, garage) de la maison, dans son mobilier et dans ses équipements.

Tous les secteurs et les quartiers d'Arvida comportent des maisons et des groupes de maisons qui peuvent supporter de tels contenus. Quelques-uns sont particulièrement en bon état de conservation (quartier Vaudreuil, quartier Sainte-Thérèse), d'autres moins, pour l'instant (Wartime). **En raison de son accessibilité** (une dizaine de minutes de marche à partir du centre-ville), **de sa lisibilité** (état de conservation, diversité des contenus associables), **mais aussi parce qu'on y trouve des trottoirs du fait de son époque de planification, ce qui favorise sa fréquentation**, nous préconisons tout particulièrement, au titre d'échantillon de la ressource « maisons », un secteur du quartier Sainte-Thérèse principalement constitué de :

› la rue Deville, la rue Moissan et la rue Berthier à l'ouest de celle-ci (ville construite en 135 jours, cité modèle, maisons néo-canadiennes, parc Monseigneur-Joseph-Lévêque, etc.) ;
› la rue Castner (maisons régionalistes).

Cela permet d'établir une liaison optimale avec d'autres ressources de la cité historique, dont :

› l'église Sainte-Thérèse,
› le plan d'Arvida,
› le Manoir du Saguenay, y compris le « Domaine de la compagnie » (rue de La Traverse).

La valorisation de la ressource « maisons » en fonction des contenus énumérés précédemment devrait faire appel à des opérations de mise en valeur et d'interprétation imaginatives, mais non intrusives (elles doivent optimiser la participation de la communauté, et non repousser les habitants) sur lesquelles nous reviendrons aux chapitres de la mise en valeur et de l'interprétation.

Le plan d'Arvida

Si la notion de « ville planifiée » ou de « cité modèle » peut suffire à appréhender les maisons d'Arvida et à saisir leurs particularités, le plan d'Arvida constitue lui-même une ressource pour le développement touristique, ne serait-ce qu'à partir de l'imaginaire collectif : la rumeur populaire ne répète-t-elle pas qu'Arvida, ayant été soigneusement planifiée, adopte la forme d'un « A » ?

Représenté par la bien connue et très remarquable lithographie en couleur, le plan d'Arvida **est une ressource de premier choix pour l'interprétation de la cité historique en tant que ville planifiée et utopie sociale**. Dans le paysage tangible d'Arvida, cette ressource se traduit notamment par les dispositifs suivants :

› la ségrégation fonctionnelle et les secteurs distincts, résidentiels, commerciaux, institutionnels, industriels (et l'homogénéité à l'intérieur de ces secteurs), etc. ;
› les compositions spatiales de l'urbanisme : le pittoresque du domaine résidentiel et de la « cité jardin » face au caractère hiératique du centre « city beautiful » ;



Illustration 26. Plan d'Arvida, 1926. Saguenay

- la végétalisation et les parcs publics implantés dans les espaces résiduels du plan et les accidents topographiques du site ;
- le parcellaire de maisons unifamiliales découpé sur les anciennes concessions et orienté à l'origine (rue Moissan) d'après le tracé de l'alimentation électrique de l'usine ;
- l'adaptation de la planification urbaine à l'automobile : l'évolution des trottoirs (ou de l'absence de trottoirs), le tracé des rues (orthogonal ou curvilinéaire), les ruelles, le rond-point, etc.
- l'enfouissement des services électriques dans la ville, etc.

S'ajoutent, aux contenus que sous-tendent ces dispositifs, quatre contenus complémentaires qui enrichiront et élargiront la valorisation de la ressource « plan d'Arvida » :

- les origines et la création d'Arvida : les autres cités industrielles, l'Aluminum Company of America, etc. ;
- l'utopie sociale, ses promoteurs et ses origines : de Thomas More à Arthur Vining Davis ;
- les architectes et les planificateurs d'Arvida, la Commission d'urbanisme d'Arvida, etc. ;
- l'évolution du parcellaire et la superposition du tracé d'Arvida aux occupations agricoles et aux rangs du territoire.



Illustration 27. L'ensemble formé par le Manoir du Saguenay et les Appartements Britanny. Photo : P. Lahoud

Hormis **des espaces d'interprétation qui restent à être imaginés et qui traduiront adéquatement cette ressource dans l'expérience d'Arvida**, que ce soit par l'entremise d'un observatoire, par un espace d'interprétation dédié ou, de façon plus immédiate, par des éléments signalétiques localisés stratégiquement, **quatre lieux sont particulièrement appropriés à la valorisation interprétative de la ressource « plan d'Arvida »** :

- l'intersection des rues Castner et La Traverse et celle du boulevard Mellon et de la rue Moritz (la coulée, le plan contour, les écoles, la subdivision fonctionnelle, la végétalisation, les principes directeurs du plan, etc. ; lien avec le Domaine de la compagnie) ;
- le parc Monseigneur-Joseph-Lévêque (l'œuvre de Frederick Todd et de la Commission d'urbanisme d'Arvida, les principes directeurs du plan, etc. ; lien avec la cité modèle, l'église Sainte-Thérèse) ;
- l'intersection de la rue Davis et du carré Davis (l'envergure du plan d'une métropole, les relations entre l'usine et la ville, etc.).



Illustration 28. Au centre de la «ville construite en 135 jours», le parc Monseigneur-Joseph-Lévêque et l'église Sainte-Thérèse. Photo : P. Lahoud

Les archives d'Arvida

Alors que l'appréhension de la ville planifiée et des infrastructures industrielles qui constituent la cité historique imposent un déplacement au visiteur, les archives d'Arvida constituent une ressource de premier plan du fait de leur qualité exceptionnelle, mais aussi en raison de leur mobilité, de leur divisibilité et de leur reproductibilité. Nous référons ici aux **centaines de plans à l'encre sur toile cirée**, un corpus inégalé ailleurs et qui devrait d'ailleurs faire l'objet d'un classement en vertu de la *Loi sur le patrimoine culturel*, ainsi qu'aux **milliers de photographies** de grande qualité qui ont documenté la construction d'Arvida, l'évolution de ses usines et l'essor de son milieu de vie.

En raison de la qualité des artefacts qui les constituent, ces archives agissent à la fois comme ressources primaires, puisqu'elles peuvent être utilisées en tant que telles, et comme ressources secondaires ou supports de la mise en valeur et de l'interprétation, que ce soit d'Arvida elle-même ou de ses relations avec d'autres villes de compagnie ou cités modèles. Elles peuvent ainsi être exploitées comme telles ou en lien, notamment, avec les ressources relatives à l'industrie (par exemple « usines » et « travailleurs) ou relatives à la cité historique (particulièrement « maisons » et « plan »), et cela, dans la plupart des dispositifs et des moyens d'interprétation dont nous discutons plus loin, de même que dans la définition symbolique de la destination, particulièrement de la « marque » Arvida.

En sus des contenus que ces associations sous-tendent, les archives d'Arvida permettent de traiter des contenus complémentaires, comme :

› ce qu'est l'urbanisme et son évolution au XX^{e} siècle ;
› la transformation de la figure du travailleur dans la société industrielle ;
› la communauté de la ville de compagnie ;
› les méthodes de conception architecturale en lien avec la construction d'une ville de compagnie ;
› etc.

D'autres archives, comme des albums de campagnes de prévention contre les incendies, les procès-verbaux de la Commission d'urbanisme d'Arvida, les baux et le registre des immeubles d'Alcan, etc., sont aussi dignes de mention et devraient être systématiquement associées à la valorisation touristique d'Arvida. Il conviendrait à cette fin d'en constituer un inventaire, y compris des archives qui ne sont pas sous la garde de la municipalité ou d'un gouvernement et qui échappent donc, du moins pour l'instant, au corpus des ressources immédiatement accessibles. Certaines le sont d'ailleurs de moins en moins, comme celles détenues par l'entreprise Rio Tinto et autrefois conservées au service des archives d'Alcan, à Montréal, qui sont aujourd'hui entreposées sans possibilité d'accès.

Enfin, il faut mentionner, dans la perspective de la mise en valeur et de l'interprétation des ressources primaires précédemment identifiées, un très grand nombre d'artefacts relatifs à la cité historique ou à ses infrastructures industrielles qui ont, au fil du temps, été collectionnés par les Arvidiens et les Arvidiennes. Dans un contexte où les reconnaissances patrimoniales poussent à la hausse la valeur ou l'apparence de valeur de ces artefacts, il devient de plus en plus urgent d'en assurer la préservation dans une optique de mise en valeur et d'interprétation. La mise en place de la Fiducie du patrimoine d'Arvida sera indubitablement un pas important dans cette voie, qui ne peut plus trop d'ailleurs se faire attendre, de même que l'allocation à Arvida de ressources muséales, y compris de capacités légales et physiques de solliciter et de recueillir des dons d'objets.

L'architecture institutionnelle d'Arvida

L'architecture institutionnelle d'Arvida illustre le rôle de la compagnie dans le développement social et urbain et la recherche de qualité architecturale spécifique à Arvida, y compris la création d'une symbolique identitaire et de mécanismes d'appartenance au sein de la société arvidienne par l'entremise de l'esthétique architecturale. Deux lieux sont particulièrement révélateurs ici :

› le Manoir du Saguenay et l'ensemble qu'il constitue avec les Appartements Britanny, en relation avec le « Domaine de la compagnie » qui, sur le plan urbain, en constitue la clé explicative ;
› l'église Sainte-Thérèse et l'ensemble qu'elle constitue avec les deux autres églises d'Arvida.

Tout en se rapportant au plan d'Arvida dont elles illustrent, par exemple, les techniques de zonage et de lotissement, ces deux ressources se lient tout particulièrement aux contenus suivants :

› la création de l'appartenance par l'architecture ;
› la modernité en architecture, dans les matériaux (béton / aluminium), les techniques de construction et l'esthétique (modernisme / régionalisme) ;
› le multiculturalisme à Arvida, les cultes catholique romain et protestant et la ségrégation culturelle / cultuelle à Arvida ;
› (pour ce qui concerne le Manoir du Saguenay) l'histoire de l'entreprise au Québec, au Canada et dans le monde.

Au titre de ressources secondaires et en lien avec de tels contenus, cinq lieux doivent aussi être mentionnés ici :

› le groupe scolaire dans la coulée centrale d'Arvida, qui peut aussi permettre d'évoquer les réseaux d'architectes et de planificateurs formés au départ d'Arvida, de même que la question de la scolarisation en lien avec l'utopie sociale ;
› le Centre de recherche et de développement de l'aluminium qui, malgré une campagne de restauration plus ou moins heureuse, permet de mettre en relief les vocabulaires architecturaux utilisés dans la symbolique urbaine (béton / aluminium ; traditionalisme / modernisme) ;
› l'ancien Marché d'Arvida, le « bloc A » et le « bloc B », qui permettent de situer l'architecture institutionnelle et commerciale arvidienne au sein de l'Amérique contemporaine et dans les réseaux transnationaux d'influence des villes de compagnie.

Les ressources secondaires de la cité historique

De nombreuses ressources secondaires peuvent être mises à profit pour valoriser la cité historique. Ainsi :

› les autres villes de compagnie de la région, au premier plan Kénogami et Port-Alfred, en raison de leur proximité, mais aussi par extension, vu son intérêt en raison de son infrastructure d'accueil, Val-Jalbert ; s'ajoutent notamment Isle-Maligne, Riverbend et Dolbeau. Il va de soi que ces villes de compagnie ne sont pas objectivement, en soi, des ressources secondaires ; mais elles le sont par rapport à Arvida, dans le contexte que nous avons précédemment présenté.

À Arvida même, se trouvent aussi :

› les arbres et la végétalisation, dont les programmes de plantation et de restauration de la foresterie urbaine qui permettent de mettre en discussion l'évolution de l'urbanisme vers l'urbanisme durable, aujourd'hui ;
› les autres églises d'Arvida, notamment Saint-Jacques, pour sa qualité architecturale en lien avec la symbolique architecturale d'Arvida ;
› les maisons de la Société fédérale Wartime Housing Ltd., en lien avec l'évolution des techniques de construction, des politiques du logement, mais, surtout, la Seconde Guerre mondiale ;

› la gare d'Arvida, quoique sa fonction actuelle et son emplacement excentré (dans l'état actuel du centre-ville, à tout le moins) tendent à l'exclure de parcours qui permettraient de lier Arvida au développement ferroviaire de la région et à l'architecture ferroviaire canadienne ;

le théâtre Palace, en lien avec la modernité de la ville de compagnie, mais aussi comme agent de continuité du « milieu de vie » dont il est aussi l'une des ressources, comme nous le verrons ci-dessous ;

les cimetières d'Arvida, qui se retrouvent aussi parmi les ressources principales du « milieu de vie ».

3.2.3. Le milieu de vie comme ressource touristique

Au croisement d'un certain nombre de contenus reliés plus explicitement aux ressources relatives à l'industrie et à la cité historique et de l'expérience affective de l'Arvida contemporaine se trouve le milieu de vie : celui qui a été forgé dans la ville de compagnie et l'utopie sociale et celui qui, aujourd'hui, se constitue dans sa continuité. Les deux sont intimement associés l'un à l'autre, comme les deux facettes d'une même réalité, de sorte qu'ils ne devraient pas être dissociés dans la valorisation touristique, mas plutôt intimement liés : le milieu de vie qui est également une histoire offre un quotidien qui est aussi une expérience touristique à part entière, à la différence, par exemple, des complexes de divertissement. Avec l'individualisation des parcours touristiques, qui est déjà un fait avéré (même les croisiéristes préfèrent en nombre grandissant organiser eux-mêmes leurs itinéraires plutôt que d'opter pour les excursions proposées par la compagnie de croisières, voire celles offertes par diverses entreprises à destination), et dans le contexte de croissance du tourisme urbain et de l'hybridation des lieux qu'annoncent de nombreux acteurs de l'industrie touristique, **le milieu de vie, comme nous l'avons évoqué précédemment, est central dans la définition de la destination**. Il l'est encore plus lorsque, **comme à Arvida, il est porteur de significations uniques et que, à partir de celles-ci et compte tenu de ses dispositifs physiques, il offre la possibilité d'une expérience particularisée et mémorable**. C'est d'autant plus envisageable que la patrimonialisation d'Arvida remporte depuis des décennies l'assentiment de la population des Arvidiens (elle a même été longtemps supportée par eux seuls), et ce, parce que, comme le montrent les études et la simple fréquentation du milieu, **elle se révèle comme un prolongement naturel de l'expérience historique des Arvidiens de longue date**. Cette fierté, qui évidemment se valorise dans le partage, constitue une plus-value importante du milieu de vie d'Arvida en tant que ressource touristique.

Comme nous le verrons plus loin dans ce rapport, **c'est à travers la ressource « milieu de vie » que peuvent s'unir de manière optimale les dispositifs et les moyens mis en œuvre pour qualifier le site patrimonial auprès de ses habitants et ceux de nature à interpeller les touristes** : chantiers-école, jardins de démonstration, matériauthèque de restauration, maison de démonstration, etc.

Parmi les contenus qui permettent de lier l'expérience contemporaine à l'expérience historique d'Arvida, mais aussi d'établir une continuité entre la découverte du visiteur et l'expérience du résident se trouvent :

› l'habiter à Arvida (les transformations des dispositifs du confort et des rapports des habitants aux différentes parties de la maison depuis un siècle, ainsi que leur appropriation aujourd'hui) ;
› la vie à Arvida : les événements et les équipements sportifs, les concours de jardins, par exemple, sont des ressources à ce titre ;
› construire et conserver Arvida, depuis les modes de construction exceptionnels des maison jusqu'à la manière de les restaurer (dans un contexte de forte popularité du DIY : on peut penser ici à une extension de telles ressources et de leurs contenus dans des chantiers pédagogiques, par exemple) ;
› naître et mourir à Arvida, y compris l'histoire de la sécurité au travail.

En amont des dispositifs d'interprétation que nous aborderons plus loin, qui permettront de donner une figure tangible à ces contenus intangibles, le milieu de vie à Arvida se décline ainsi principalement dans trois ressources, qui touchent aussi à certains des contenus que nous avons évoqués précédemment. Il va de soi que les lieux d'interprétation identifiés plus loin dans ce rapport sont séminaux dans une telle interface entre les résidents et les visiteurs.

Les cimetières d'Arvida

Arvida compte deux cimetières historiques, l'un catholique-romain et l'autre protestant. Tous deux ont fait l'objet d'efforts importants de planification qui rejoignent le contenu de la cité historique planifiée et qui peuvent être interprétés *in situ* ; mais tous deux permettent aussi de lier les visiteurs d'aujourd'hui aux résidents d'autrefois (et même l'inverse). Ce mécanisme d'identification de la personne contemporaine à son historicité humaine est à la source de la très grande popularité des visites de cimetières aujourd'hui[93], au-delà de la curiosité suscitée par quelques monuments funéraires plus exubérants ou liés à des personnalités (Alan Kardec, Jim Morrison, Ernest Hemingway, par exemple, à la manière des habitations valorisées pour des raisons similaires). En marge de relations nouvelles et de plus en plus individuelles à diverses dimensions du sacré, une certaine transformation des rapports à la mort induite par la conscience accrue des pertes humaines liées aux conflits nationaux et internationaux (la Seconde Guerre mondiale, par exemple) n'est probablement pas, non plus, étrangère à cette popularité du *tombstone tourism*, comme certains l'appellent, si bien qu'il n'est pas nécessaire d'avoir préalablement identifié une personnalité donnée pour qu'un cimetière devienne intéressant sur le plan touristique, quoiqu'un inventaire et une mise en tourisme soigneuse permettent, précisément, de cerner de tels

93. Tonya Prater, « Cemetery tourism: a new trend ? », *Travel Inspired Living*, 26 octobre 2016. Voir aussi Bigitta Pécsek, « City cemeteries as cultural attractions: Towards an understanding of foreign visitors' attitude at the national graveyard in Budapest », *Denturope*, vol. 7, nº 1, 2015 ; Eric Venbrux, « Cemetery tourism: Coming to terms with death? », *La Ricerca Folklorica*, nº 61, avril 2010.

personnages qui aideront les visiteurs à s'identifier à l'expérience humaine de la cité historique et de l'industrie. Car, ainsi que le font remarquer de nombreux visiteurs de cimetières et des acteurs de ce segment[94], l'accessibilité et la qualité de l'information sont évidemment cruciales dans ce registre.

À ce chapitre, il importe de signaler que le cimetière protestant d'Arvida, au moment où nous écrivons ces lignes, se trouve dans un état de conservation qui s'approche de plus en plus de la déshérence. Bien qu'il soit hors des limites de la présente étude de discourir sur les modifications essentielles du régime de propriété des cimetières dans un contexte globalisé de « sortie de religion », il faut souligner que celui-ci mériterait sans doute une attention toute particulière, du fait de son association avec Arvida et son multiculturalisme, notamment ; il ne serait pas étonnant qu'on y trouve d'ailleurs un bon nombre de tombes juives, ce qui serait, dans l'état actuel des savoirs, l'un des seuls moyens de retracer le parcours des personnes de cette appartenance culturelle et cultuelle à Arvida.

Trois contenus spécifiques, dans le registre d'un discours destiné aussi à une clientèle internationale, peuvent ainsi être liés à la ressource « cimetières » à Arvida, dans le contexte plus large du milieu de vie qui institue le visiteur comme un « promeneur » (*wanderer*), en l'occurrence dans un parc reconnu pour son caractère paisible (tout particulièrement en ce qui concerne le cimetière protestant) :

› le multiculturalisme et l'esthétique des tombes,
› le risque et la mort dans une ville de compagnie,
› la conception d'un cimetière, qui tire profit de la proximité des domaines catholique et protestant ici.

Il va de soi que de nombreux contenus plus « locaux » peuvent aussi, au fil du temps, être ciblés, notamment en ce qui a trait aux personnages d'Arvida. À cet effet, il faut rappeler que toute mise en exergue des contenus évoqués ci-dessous doit être cantonnée de manière à ne pas séparer l'expérience qu'un Arvidien ferait du cimetière, en s'y promenant par exemple, et celle que le touriste peut en faire : comme pour tout ce qui concerne la ressource « milieu de vie », il s'agit de permettre au touriste de « faire-comme » le résident d'Arvida.

Le patrimoine à Arvida (restaurations, requalifications, reconnaissances)

En tant que fabrication historique et contemporaine, le patrimoine est devenu, ces dernières années, un objet d'intérêt porteur auprès des clientèles du tourisme patrimonial et urbain, **non seulement pour sa profondeur historique lointaine, mais aussi en vertu des mécanismes qui le font tel** : histoire de la restauration, action patrimoniale, UNESCO se trouvent ainsi maintenant au centre de l'expérience que proposent de nombreux sites historiques fermés, comme Louisbourg, en Nouvelle-Écosse, ou Arc-et-Senans, en France, de même que des sites ouverts, comme Røros, en Norvège,

94. Voir par exemple Amelia Tomalevic, « Cemeteries as tourist attraction », *Turisticko Poslovanje*, nº 21, juin 2018, p. 13-24. Voir aussi « 10 Tips for cemetery tourists », *More Time to Travel*, 26 juillet 2015.



Illustration 29. À Arc-et-Senans (France), une exposition dédiée retrace l'histoire de la patrimonialisation de la cité des Salines. Photo : L. Noppen

où les procédés de sensibilisation et d'éducation de la population, par exemple la fabrication et la coloration des bardeaux de bois utilisés dans la restauration, sont aussi offerts aux visiteurs.

Dans ce contexte, tout ce qui permet d'évoquer les principes et les moyens de conservation du patrimoine architectural et urbain, y compris la stratification spécifique à Arvida, de même que les procédés de restauration, par exemple des maisons et des immeubles restaurés, des vues avant / après, ainsi que les démarches de patrimonialisation, la militance locale, etc., est susceptible d'intéresser à la fois les résidents et les visiteurs. Toute intervention devrait plutôt être pensée comme une interface entre les deux.

Le centre-ville d'Arvida

La principale ressource touristique d'Arvida reste, à la base, dans les parois de l'espace public et dans leur capacité d'encadrer, d'une part, la continuité historique qui permet d'appréhender la spécificité d'Arvida à partir du temps présent et, d'autre part, l'interface entre les besoins ordinaires des résidents et le faire-comme des touristes. Nous revenons sur cette question au titre des déterminants fonctionnels de la mise en tourisme, ci-dessous. Cependant, en ce qui a trait à la caractérisation de la ressource centre-ville, parmi celles qui déterminent le milieu de vie en tant que ressource à Arvida, il faut identifier :

› **La qualité esthétique de l'ensemble du centre-ville d'Arvida**, qu'il faut rattacher à sa condition historique d'espace planifié et à la continuité de son histoire. Il s'agit

du seul centre-ville de Saguenay qui ait été planifié dans le moindre détail pour accueillir à long terme « l'urbanité » arvidienne, une conjugaison démonstrative de sa modernité commerciale et de sa modernité institutionnelle. L'architecture relativement homogène qui s'est greffée à cette planification révèle explicitement cette qualité et, compte tenu des dégagements et des espaces interstitiels réguliers qui permettent d'en prendre compte, constitue un environnement particulièrement attractif.

› **Les efforts importants qui ont été consentis ces dernières années à la qualification patrimoniale des lieux**, qui consolident grandement la perception produite par la planification et par l'architecture. À nouveau, l'ancien Marché d'Arvida se démarque ici, de pair avec les nombreuses activités d'animation mises en place par la Ville et ses partenaires et qui ont, à l'évidence, remporté l'assentiment populaire ; l'investissement privé (Banque de Montréal, « bloc A », etc.) témoigne à cet égard d'une dynamique particulièrement porteuse en matière de développement patrimonial et touristique.

› À l'intersection de l'un et l'autre de ces caractères, la concentration importante de commerces spécialisés, par exemple dans le registre de la mode vestimentaire haut de gamme ou, plus encore, dans celui de la gastronomie de quartier (épicerie fine, produits maison, café), particulièrement sur le long de la face orientale de la rue Davis, néanmoins dans le cadre architectural et urbanistique précédemment illustré, **font du centre-ville d'Arvida le Kamouraska de Saguenay**. **Comme plusieurs commerçants qui s'y trouvent une stratégie de marque, les résidents s'y identifient en nombre croissant ; on peut facilement vouloir s'y rendre pour y flâner**.

En somme, et avec les équipements qui y ont été récemment revalorisés (la bibliothèque, par exemple), le centre-ville est un lieu d'interface potentielle entre les visiteurs et les résidents de tout premier plan, qui n'a pas non plus d'équivalent à Saguenay et qui, du fait de sa cohérence physique et esthétique, complète à merveille l'offre qui pourra être constituée au départ des ressources que nous avons précédemment mentionnées.

Cette ressource qu'est le centre-ville d'Arvida souffre cependant d'un problème important qui doit conditionner sa mise en valeur sous tous ses aspects. **Le centre-ville est trop grand**, à tout le moins pour les capacités de l'appréhender intellectuellement (dans le cadre d'une visite ou de sa fréquentation normale) à court et à moyen terme. Cela est tributaire, d'une part de l'indéfinition des parois occidentale et australe de la rue Davis, qui a été identifiée et expliquée dans une autre étude[95], d'autre part de la superficie réelle de ce centre-ville planifié, à la fois au regard du nombre de ses rues (dont trois « principales ») et de l'aire des espaces libres, qui, de concert avec le rapport du volume des édifices à la largeur des axes, donne à l'ensemble, surtout l'hiver, un aspect quasi désertique dont le caractère répulsif est accru par l'omniprésence des

95. Lucie K. Morisset et Lyne Bernier, *Citation du site patrimonial du centre-ville d'Arvida. Dossier documentaire, Argumentaire*, octobre 2016.

automobiles. Mais chose certaine, au moins en termes de potentiel, la rue et le carré Davis n'ont rien à envier à l'esplanade du Quartier des spectacles de Montréal ni aux plaines d'Abraham.

Il n'est pas du ressort de cette étude de deviser sur les orientations d'aménagement et de développement commercial ou institutionnel du centre-ville. En revanche, si l'établissement d'un plan directeur qui, dans un principe fondamental de continuité historique, croiserait ces deux perspectives (aménagement / développement) s'impose certainement, il sera d'autant plus requis dans la foulée de cette étude de développement touristique, afin de rendre possible l'exploitation équilibrée de la ressource centre-ville et de la ressource milieu de vie qu'elle permet de définir et de particulariser.

En effet, il ne s'agit pas ici, et cela doit probablement être souligné, de privilégier fonctionnellement tel centre par rapport à tel autre dans la grande ville de Saguenay : en tant que ressource historique, le centre-ville d'Arvida fait partie intégrante de l'unicité de cette ville industrielle planifiée et du caractère exceptionnel qu'elle tient par sa capacité, précisément, d'établir une continuité, d'une part entre le cadre réel de l'expérience touristique d'aujourd'hui et le contenu d'autrefois qu'elle propose, d'autre part entre le quotidien des résidents et le faire-comme des touristes en quête d'un « art de vivre » ou d'un « bien-être » connoté d'historicité. Sur le plan patrimonial, on ne peut pas imaginer le tout que constitue la ville de compagnie et l'utopie sociale d'Arvida sans intégrer son centre-ville, qui est d'ailleurs inclus dans le périmètre du site patrimonial déclaré par le gouvernement ; semblablement, on ne peut pas imaginer sa ressource « milieu de vie » sans que le centre-ville, adéquatement mis en valeur et interprété, en fasse partie intégrante. Il est essentiel de garder cela à l'esprit quand, dans la perspective du développement touristique dont il est question ici, seront forcément soulevées des questions d'arbitrage à l'échelle municipale.

Les ressources secondaires du milieu de vie

Ville de compagnie dotée d'une quantité impressionnante d'équipements et de cadres événementiels destinés à y établir une qualité de vie distinctive, Arvida dispose d'un éventail non négligeable de ressources secondaires reliées à la ressource « milieu de vie ». Parmi celles-ci, il convient de considérer :

- les « centres de quartiers » et autres points nodaux dans la trame urbaine, qui font alterner des zones plus spécifiquement commerciales ou institutionnelles et des aires résidentielles, et qui permettent à la fois d'interpréter le plan d'Arvida et d'instituer des pauses et un rythme dans la visite de la ville ;
- les espaces de promenade cycliste et pédestre, ainsi que, dans une moindre mesure ou à tout le moins avec prudence (notamment considérant l'incompatibilité relative des clientèles et les problèmes de bruit qui y sont rattachés, particulièrement en milieu urbain et périurbain), les sentiers de motoneige[96] ;

96. Il existe présentement un sentier régional qui longe Arvida par le nord. Il n'est pas certain qu'un embranchement de ce sentier à la faveur des espaces urbains d'Arvida constitue une option intéressante pour le développement touristique de la destination, compte tenu du créneau de celle-ci et du milieu habité sur lequel elle prend appui. Tout au plus devrait-on

› les équipements de divertissement mis en place par la compagnie et dont l'exploitation se situe dans le prolongement de l'expérience historique d'Arvida, à commencer par le théâtre Palace ;
› les équipements sportifs créés dans la même perspective, plus spécifiquement ceux qui sont de nature à rejoindre des réseaux touristiques existants et consolidés, à commencer par le Club de golf Saguenay Arvida.

3.3. Les déterminants fonctionnels de la mise en tourisme

Si les ressources sont au fondement de la définition d'une destination, voire de n'importe quelle offre touristique, le *fonctionnement* de la destination, particulièrement sous l'aspect de ses infrastructures de service est, selon plusieurs travaux[97], l'un des critères les plus importants de la croissance et de la performance du tourisme. Pour les besoins de cette étude, qui s'attarde davantage à baliser les orientations du développement, et donc à cibler ce qui fait l'offre et la destination à Arvida, nous pouvons identifier généralement des infrastructures de quatre ordres qui arrivent ainsi en support du développement : l'accueil, l'hébergement, la restauration, le transport ; peuvent s'ajouter, selon le cas, des espaces d'exposition et de rassemblement (lieux événementiels, centres de congrès, etc.) et des commerces susceptibles de soutenir l'activité « magasinage » (art / artisanat, terroir et gastronomie, mode, décoration, etc.). Sous ces aspects, Arvida dispose de qualités spatiales peu égalées et de lieux particulièrement accessibles à fort potentiel de développement, particulièrement en matière d'infrastructures touristiques ou culturelles originales et attractives, sur le registre du Distillery District de Toronto, du 798 Art District de Beijing (Chine) ou encore du plateau des Capucins de Brest (France). Ce fort potentiel s'illustre particulièrement sur le plan de l'hébergement (nous considérons cette question plus loin), quoique l'expansion de cette fonction puisse poser problème à l'heure actuelle, et sur le plan du tourisme d'affaires et de congrès, même en marge de la décroissance de ce créneau chez Rio Tinto.

À cet effet, la nécessité qui s'imposera à moyen et long terme « d'occuper » une part des centaines d'hectares présentement utilisées par les usines, *a priori* sans doute en ce qui a trait aux plus anciennes salles de cuves, requerra probablement d'examiner de près la possibilité de déployer un centre de congrès et d'exposition à Arvida même[98], lorsque l'état de développement de la destination et le vieillissement des infrastruc-

imaginer qu'une activité comme celle-là puisse être associée à d'autres avec l'essor de l'attractivité de la destination, à moyen ou à long terme.

97. Voir notamment World Travel and Tourism Council and Salterbaxter, *Identifying the critical material issues for travel and tourism*, WTTC, mars 2017.

98. L'expérience de la Cité de l'énergie de Shawinigan et de la conversion plus récente des anciennes salles de cuves dans cette perspective est particulièrement pertinente ici.



Illustration 30. Image promotionnelle du projet de requalification du plateau des Capucins à Brest (France), sur le site des anciens ateliers de l'arsenal. Brest Métropole

tures similaires ou équivalentes à proximité (notamment le centre de congrès associé à l'hôtel et au centre commercial du boulevard du Royaume, à l'extrémité sud d'Arvida) sera en mesure de soutenir un tel investissement. Il s'agit à la fois d'un potentiel inégalé à Saguenay et de la fonction la plus appropriée au développement touristique et patrimonial de ces immeubles : les quatre plus anciennes salles de cuves d'Arvida, qui sont aussi les immeubles industriels à caractère patrimonial les plus près du domaine public, mesurent 4000 mètres carrés chacune, pour un total de 16 000 mètres carrés, soit presque l'équivalent du Centre des congrès de Montréal (19 000 mètres carrés). En considérant le schéma de développement des usines, par rapport auquel ces bâtiments sont les plus excentrés, il importe ainsi de planifier la désaffectation, même partielle, certes dans une optique de conservation du patrimoine (deux salles de cuves assorties à des volumes expressifs suffiraient sans doute), mais aussi dans la perspective d'une impartition raisonnée des besoins et des usages. Si cette option d'un centre de congrès ou d'exposition peut sembler hors de portée à l'heure présente, il convient néanmoins, compte tenu de tout ce qui a été écrit sur la qualification unique de la destination Arvida, de garder cette possibilité à l'esprit dans le contexte des divers plans de développement de la ville et de la région au cours des quinze ou vingt prochaines années.

Quant aux commerces, il importe de répéter d'abord, compte tenu de ce qui a été écrit précédemment sur le milieu de vie, qu'il serait illusoire, voire dommageable, d'imaginer à Arvida une activité commerciale dédiée à des touristes qui ne le soit pas aussi, et simultanément, aux résidents. Sur ce registre et considérant la vitalité et des orientations commerciales actuelles, que nous avons aussi précédemment évoquées, deux créneaux semblent mériter d'être envisagés plus systématiquement dans un développement à court et moyen terme : **un marché public et une valorisation, commerciale ou non, de l'activité artistique, au centre-ville d'Arvida** (qui dispose



Illustration 31. Intérieur (moitié) de l'une des quatre premières salles de cuves d'Arvida. Photo : L.K. Morisset

de tous les espaces nécessaires pour ce faire). Nous aborderons ces possibilités au chapitre de la consolidation du caractère urbain d'Arvida, plus loin dans ce document.

3.3.1. L'enjeu multifacette de l'hébergement

La plupart des acteurs de l'industrie touristique au Québec s'accordent à considérer que l'offre d'hébergement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est généralement sous la gamme de ce qu'on pourrait attendre dans des milieux urbains et économiquement développés. Cet état peut avoir été tributaire de l'existence d'une clientèle captive, mobilisée par l'industrie, et qui, compte tenu de l'attrition des emplois dans cette dernière, s'est étiolée ces dernières années ; l'apparition récente d'une offre plus moderne tend à corroborer cet état de fait tout en donnant des indicateurs positifs de développement.

La question de la proximité des services d'hébergement par rapport aux ressources touristiques a fait, ces dernières années, l'objet de bien des débats ; c'est le cas particulièrement dans des territoires où l'absence de densité impose une certaine redistribution des fonctions commerciales, comme à Saguenay, où le « faux-excursionniste » (dit aussi *free-rider* dans la littérature[99]), c'est-à-dire celui qui profite de prix d'héber-

99. Voir Antonio Paolo Russo, « The vicious circle of tourism development in heritage cities », *Annals of Tourism Research*, vol. 29, nº 1, 2002, p. 165-182.

gement réduits dans une aire moins valorisée de la région d'accueil pour accéder aux attraits de ses aires plus valorisées (par exemple, dormir au New Jersey pour visiter New York le jour), est plutôt un bénéfice. En d'autres mots, et sous réserve d'une infrastructure de transport adéquate à ce titre, le développement touristique d'Arvida peut bénéficier à l'accroissement de la fonction hôtelière des aires commerciales des anciennes cités de Jonquière, Kénogami, Chicoutimi, etc., sans que ce déplacement se solde par une perte nette sur le plan des revenus de taxation pour la municipalité ; le fait qu'Arvida soit aussi d'abord un milieu de vie habité prévient, dans ce même contexte, le développement d'une monoculture de démonstration touristique sans autre animation.

À cet état de fait, qu'il conviendrait sans doute de mettre en exergue dans des communications de nature politique sur la valorisation d'Arvida, il faut ajouter que l'hébergement ne semble pas en manque dans la région, qui affiche un taux anémique d'occupation de 55,2 % en 2017 et de 59,2 % en 2018, ce qui est plus près des taux des Îles-de-la-Madeleine et de la Gaspésie que de ceux de régions urbaines. Le tourisme dit « d'affaires » s'est considérablement reconfiguré avec les transformations, notamment, de Rio Tinto, dont les besoins en hébergement ne sont plus aussi importants, ni aussi prévisibles. Néanmoins, le moteur de recherche d'Airbnb recense à Saguenay 169 offres de location[100], dont près d'une vingtaine à Arvida, ce qui semble aussi, parallèlement, témoigner de l'attractivité croissante du milieu patrimonial.

Faut-il accroître l'hébergement ou sa qualité pour assurer le développement touristique d'Arvida ? Probablement pas, et certainement pas selon les modèles traditionnels de l'industrie hôtelière qui battent de l'aile. **Mais faut-il alors** négliger la poss**ibilité pour un visiteur d'être hébergé à Arvida ? Certainement pas non plus, d'autant qu'il pourrait s'agir** là d'une déclinaison intéressante de la ressource « cité historique » : habiter dans une maison de compagnie. La longue tradition d'hébergement à Val-Jalbert, récemment requalifiée, et le développement aussi récent, dans ce même registre, de sites industriels comme celui d'Arc-et-Senans, en France, militent en ce sens. Il conviendrait ainsi, à moyen terme, d'évaluer les possibilités de soutenir le développement d'un tel **hébergement, soit au cœur des quartiers résidentiels, ce qui devra être fait avec une évidente prudence, soit au centre-ville, où l'hébergement touristique pourrait profiter à une diversification des clientèles**, à une échelle qui respecte toutefois la mesure d'une répartition régionale des bénéfices, ainsi que nous l'avons évoqué. À moyen ou à long terme, surtout si l'on prend en compte le vieillissement des équipements d'hébergement actuels, on peut ainsi envisager **une offre d'hébergement limitée, de haut de gamme, qui tirerait parti de l'activité du centre-ville et de la nature paisible de la coulée végétale qui le borde et qui ajouterait au caractère exclusif de l'offre commerciale / touristique du centre-ville en consolidant la dimension « bien-être » de l'expérience qu'il procure**.

100. Consulté en décembre 2018.




Illustration 32. À Arc-et-Senans (France), le visiteur peut maintenant être hébergé au cœur du lieu historque classé et inscrit au patrimoine mondial, dans des pavillons de la Saline royale convertis à cette fin. Photos : Luc Noppen




Illustration 33. À Burra (Australie), un hébergement d'entrée de gamme a été aménagé dans les anciennes «maisons de compagnie». Photos : Lucie K. Morisset

3.3.2. Le transport

Saguenay se trouve fort bien dotée sur le plan des transports interrégionaux et internationaux, du fait notamment de la route 70, de l'aéroport de Bagotville et du port de croisières internationales. Les débats récurrents sur l'amélioration des services de l'aéroport, particulièrement par l'implantation de services de douanes permanents (pour tous les types de vols internationaux), sortent du cadre de la présente étude, d'autant que les discussions à cet effet se cantonnent souvent autour de la clientèle qui quitte la région pour des destinations sud, l'hiver. Ce qui pourrait donc être un service accru pour les résidents n'est pas nécessairement en lien avec le développement touristique d'Arvida. Dans la mesure où les transporteurs aériens favorisent les destinations soleil au détriment du tourisme réceptif au Québec, il n'est d'ailleurs pas prévisible que

cette situation change dans un proche avenir, si ce n'est autour du statut du port de croisières lui-même.

Régionalement et localement, les infrastructures de transport routier, à commencer par la route 70, sont aussi particulièrement bien développées si on les compare à d'autres régions du Québec ; **si elle souffrira toujours d'un certain éloignement par rapport aux points régionaux d'arrivée (si on compare Arvida au Vieux-Québec, à Boston, à Sydney, par exemple)**, et que tout devrait continuer d'être mis en place pour réduire au maximum la perception de cet éloignement, l'accessibilité d'Arvida ne requiert pas d'être discutée plus avant, sinon peut-être dans une perspective inverse : que faire de toutes ces voitures une fois à destination ? C'est peut-être en effet du côté de la mobilité durable que l'on peut envisager quelques améliorations à l'accessibilité d'Arvida, dans la foulée des autobus touristiques mis en place par Promotion Saguenay. À ce titre, si l'on en revient aux croisiéristes à qui il coûte relativement cher d'emprunter un taxi pour se rendre à Arvida, compte tenu de l'étendue et du peu de densité de la conurbation qui a prêté vie à la ville de Saguenay, on pourrait imaginer **la combinaison de services qui faciliteraient les déplacements intra-urbains pour les visiteurs et d'une offre locale de transport diversifiée, axée sur la découverte ludique (vélos, Segway, etc.** ; minibus animé en saison). À Arvida même, cela requerra aussi un certain nombre d'aménagements fonctionnels de nature à consolider les dimensions d'agrément et le caractère sécuritaire de cette expérience, par l'entremise par exemple d'un marquage au sol destiné à favoriser le partage des voies, ce qui est facilité, de nouveau, par les caractéristiques physiques du site (largeur des rues, existence de trottoirs, terrains plats).

Un tel développement touristique d'Arvida dans le créneau de la mobilité durable / active devrait aussi s'accompagner d'une réflexion en profondeur sur le stationnement au centre-ville qui en sera forcément l'épicentre. Nous abordons cette question ci-dessous.

3.3.3. Le centre-ville comme potentiel de développement

Au chapitre des déterminants fonctionnels de la mise en tourisme, le centre-ville d'Arvida est évidemment, particulièrement dans un contexte d'individualisation de la fréquentation touristique, un atout de premier plan, à la fois pour sa vitalité commerciale actuelle, pour son accessibilité (il se trouve dans un rayon de cinq minutes de marche d'au moins cinq des dix principales ressources identifiées à Arvida) et pour son potentiel d'accueil et de développement, notamment si l'on considère l'expansion du tourisme de bien-être, particulièrement au sein du créneau culturel / patrimonial[101] : quelque 127 000 pieds carrés de commerces et de services dans une cinquantaine de bâtiments, grand nombre de locaux vacants, y compris dans des immeubles patrimoniaux, sites vacants ou à redévelopper, proximité de parcs et de zones végétalisées, équipements sociaux et culturels majeurs (Foyer des loisirs, École de musique, théâtre

101. Amélie Racine, « Le tourisme de bien-être en 7 tendances », *Réseau de veille en tourisme*, 14 décembre 2016, consulté en décembre 2018.

Palace), réseau de ruelles exploitables pour des activités secondaires, etc. En considération de la ressource « milieu de vie » que nous avons précédemment examinée, tout est là, au moins en substance, pour établir une interface porteuse entre des résidents et des visiteurs : la nature voisine (le centre-ville actuel lui tourne le dos), l'alimentation de qualité, la valeur historique et la possibilité d'accueillir des performances, des événements, des festivals. De nombreuses rénovations récentes, que nous avons en partie évoquées, ont aussi grandement amélioré son apparence d'ensemble. Dans la foulée d'une étude menée à cet effet au tournant des années 2000, le commerce jadis de moyenne gamme tend maintenant vers le haut de gamme, avec une forte tendance vers l'artisanal, ce qui consolide sa fréquentation par la population locale ; cette vitalité commerciale connaît aussi un nouvel élan avec l'implantation des bureaux du ministère du Revenu du Québec dans le périmètre immédiat, quoique la diminution relative de l'emploi aux usines d'Arvida puisse, à terme, ralentir cette croissance.

La clientèle actuelle du centre-ville d'Arvida est en effet assez homogène, ce qui se transpose dans son offre commerciale, en termes de quantité de commerces peut-être plus qu'en termes de diversité de l'offre. S'il est indubitable que le développement d'une aire commerciale tout juste au sud du centre-ville, dans les années 1990-2000, a lourdement affecté à moyen terme le volume commercial de celui-ci, il n'est toutefois pas impossible que cette délocalisation d'un certain nombre d'activités à transit automobile élevé constitue un atout pour le développement touristique du centre-ville d'Arvida ; il devient en effet possible d'y envisager une diversification des occupations et des fréquentations propice à soutenir le développement de sa vitalité.

Tandis que, comme ressource *en soi*, le centre-ville d'Arvida appelle à des interventions de nature à en restreindre l'échelle, au moins dans un premier temps, afin d'en favoriser l'appréhension, son attractivité, elle, repose aussi sur ses dynamiques fonctionnelles. Ainsi qu'on l'écrivait autrefois, le touriste mange, boit et magasine, ce qui est toujours vrai ; mais il le fait dans un lieu précis pour une raison. Pour qu'Arvida soit une destination, son centre-ville, en tant que ressource et en tant qu'équipement fonctionnel, doit être perçu comme un lieu d'agrément et de détente, en continuité toujours avec sa vocation historique. Cela requiert un coup de pouce à la vitalité commerciale, qui repose, elle, sur la diversification des dynamiques fonctionnelles et des clientèles : on doit équiper le centre-ville d'Arvida pour qu'on puisse y trouver des résidents et des visiteurs de tous âges et, notamment, une clientèle jeune qui assure son animation et une clientèle âgée qui y soutienne, en toute saison, la fréquentation de commerces de proximité. Cette diversification des dynamiques commerciales devrait être au centre d'interventions d'aménagement et de développement du centre-ville. Mais la perception du centre-ville comme un lieu d'agrément et de déambulation qui pourrait accueillir de telles clientèles repose aussi sur la transformation de ce qui est actuellement un domaine automobile.

En effet, à Arvida comme dans tous les centres-villes du monde, s'est instituée, dans la deuxième moitié du XX^{e} siècle, l'idée selon laquelle la vitalité commerciale est dépendante de l'accessibilité automobile : plus un grand nombre d'automobiles peut être

garé près d'un commerce, plus celui-ci sera florissant[102]. Aux quatre coins du monde, y compris dans des régions nordiques au climat équivalent à celui qu'on trouve à Saguenay, des centres-villes requalifiés, à Stockholm, à Oslo, à Copenhague par exemple, ont prouvé le contraire : c'est plutôt parce qu'on y trouve moins, voire pas de voitures que le commerce y est de plus en plus florissant. Il suffit évidemment d'adopter une planification et une répartition d'ensemble qui, particulièrement dans une ville comme Saguenay où, vu les distances et l'absence de densité, la mobilité durable et le transport en commun sont appelés à rester marginaux, au moins à moyen terme, permettent de pondérer les besoins en matière de transport et de stationnement des résidents.

Il n'est pas envisageable que le centre-ville d'Arvida puisse être requalifié, c'est-à-dire, au final, ses dynamiques commerciales bonifiées, dans l'ensemble et pour chacun des commerces, sans qu'une partie des automobiles qui occupent actuellement son paysage et qui monopolisent sa fréquentation en soient retirées. Si des études d'utilisation du stationnement et des enquêtes O/D (origine / destination) confirmeront indubitablement la faisabilité de cette option, il faut bien rappeler qu'elle ne repose, après tout, que sur un changement d'habitudes, ni plus ni moins sévère ou exigeant que l'institution du recyclage, aujourd'hui généralisé dans les foyers de Saguenay comme du Québec, ou l'implantation de ce qu'on appelait jadis des « quartiers blancs », où, comme dans le quartier Sainte-Thérèse d'Arvida, l'utilisation de produits déglaçants a été réduite, voire éliminée à la faveur d'une approche plus écologique de l'environnement urbain.

L'un des premiers objectifs d'interventions de requalification au centre-ville d'Arvida, dans une optique de développement touristique, devrait être de mettre en place des aires piétonnes et de déplacer hors du champ visuel une majorité de stationnements, afin de favoriser la déambulation et, conséquemment, la rétention, dans un milieu plus conforme sur le plan esthétique aux attentes contemporaines. Il conviendra sans doute, pour ce faire, de saisonnaliser une partie de la piétonnisation, ce qui, comme l'ensemble des interventions dans ce sens, pourra bénéficier des exemples comparables de centres-villes en situation de nordicité.

En somme, des orientations de trois ordres sont requises pour favoriser le développement fonctionnel du centre-ville d'Arvida dans une perspective touristique, à l'enseigne de la ressource « milieu de vie » et du créneau du « tourisme de bien-être » que cette ressource permet d'envisager d'une manière cohérente par rapport au substrat touristique d'Arvida :

› Diversifier les clientèles et les dynamiques commerciales (des propositions plus détaillées devront être établies en fonction des capacités physiques d'aménagement et des besoins régionaux : nous favorisons au minimum, comme nous l'expliquerons au chapitre 4.2.1, **un marché public et une concentration / va-**

102. On compte aujourd'hui au centre-ville d'Arvida quelque 5,8 places de stationnement par 1000 pieds carrés de commerce ; on s'approche du ratio de certains *power centres*…



Illustration 34. Un secret bien gardé : l'immédiate proximité de la nature au centre-ville d'Arvida. Saguenay / Google

lorisation de l'activité artistique pour laquelle le réseau de ruelles peut s'avérer particulièrement propice).

› Diversifier les fonctions du centre-ville pour y amener des résidents et des visiteurs plus variés, ce qui pourra inclure une offre de logement de clientèles ciblées (artistes, jeunes familles, personnes âgées) ou une **offre d'hébergement limitée de haut de gamme** (voir plus haut).

› **Réduire considérablement l'emprise de l'automobile et requalifier visuellement et fonctionnellement les espaces de déambulation en conséquence**.

Il s'agit, dans tous les cas, de miser sur un équilibre entre l'élargissement de la gamme des commerces et des services et la population locale qui peut les utiliser. Ensuite seulement peut-on considérer des besoins et des activités plus spécifiquement liés au tourisme.

3.4. Résumé FFPM (*SWOT*) de l'offre

L'un des objectifs de ce chapitre était d'identifier de quelle manière ou pour quelles raisons Arvida pourrait être un produit d'appel ou une destination au sein de la ville de Saguenay dont elle formerait ainsi, sur le plan touristique, l'épicentre. Pour ce faire, on y a scruté l'attractivité d'Arvida, particulièrement en identifiant les ressources qui la qualifient comme unique, différente, dépaysante ou intéressante et qui, correctement exploitées avec des moyens adéquats (ce qui a été esquissé ici, mais qui sera surtout l'objet des chapitres subséquents), pourraient constituer Arvida en un produit d'appel de nature à soutenir l'essor d'une destination reconstruite en fonction des préoccupations et des besoins des touristes et des résidents de notre temps.

Plus spécifiquement, l'analyse montre que l'offre d'Arvida, telle qu'elle pourrait l'être, est tout particulièrement de nature à correspondre aux fondements du créneau touristique urbano-patrimonial précédemment identifié, ce qui par le fait même tend à la constituer en destination : **elle dispose de ressources culturelles tangibles et intangibles uniques et aisément exploitables dans un milieu habité où cette exploitation, pour des raisons de reconnaissance patrimoniale, remporte l'assentiment de la population et peut prendre appui sur un investissement conséquent des autorités compétentes** ; simultanément, elle compte parmi de telles ressources un milieu de vie conséquemment partageable, où, **dans la continuité historique qui met au jour les spécificités définitoires de son attractivité touristique, le quotidien des habitants peut s'offrir en partage et en faire-comme aux visiteurs**.

Dans la (re)construction de la destination à partir de telles dimensions culturelles et expérientielles, l'examen de l'offre, sous ses aspects symboliques et fonctionnels, permet aussi d'identifier **des points nodaux, des palliatifs ou des solutions et des potentiels sur lesquels le développement touristique, ayant considéré et intégré les ressources que nous avons identifiées dans ce chapitre, peut capitaliser**. Ces forces, faiblesses, menaces et occasions (d'après l'anglais *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*) sont exposées, d'après les constats discutés précédemment, dans le tableau des pages suivantes. On y constate notamment :

- le fait qu'Arvida reste une cité industrielle active et authentique, dotée d'une base économique et sociale solide ;
- la diversité et l'unicité de ses attractions potentielles, qui vont de la ballade en ville au centre d'interprétation ;
- la qualité et les dimensions considérables de l'espace physique de son centre-ville, qui accroissent sa capacité d'accueil et la gamme des activités envisageables ;
- sa mise en réseau potentielle avec les sites du Saguenay et du lac Saint-Jean ;
- la reconnaissance patrimoniale qui, en sus de faciliter la conservation de la ressource et son exploitation durable, favorise grandement son positionnement et sa reconnaissance sur les scènes nationale et internationale et soutient le consensus populaire à l'accueil des visiteurs.

Tableau 2. Forces, faiblesses, possibilités, menaces (SWOT)

	Forces	**Faiblesses**	**Possibilités**	**Menaces**
Dynamiques sociales, culturelles et économiques du milieu d'accueil	Accueil légendaire des Saguenéens Milieu fier qui se célèbre (fête d'Arvida, etc.) Milieu immédiat dynamique économiquement (peut accueillir des activités en partage avec le tourisme qui, une fois intégrées à l'expérience touristique, deviennent des expériences culturelles) Profil socioéconomique des Arvidiens et de la clientèle locale des services et de l'offre des loisirs équivalent à celui des touristes visés Engagement majeur de l'entreprise Rio Tinto dans la communauté et participation aux initiatives locales Nombreuses institutions d'enseignement et de développement du savoir à l'échelle de la municipalité et de la région (partenariats de caractérisation ou de valorisation)	Absence traditionnelle de participation au patrimoine et à la culture chez les Québécois Fragilité du tissu social, peu d'engagement communautaire des Québécois Appréhensions de certains Arvidiens face à la survalorisation économique ou au contrôle patrimonial des propriétés privées	Reconnaissances patrimoniales acquises et à acquérir : potentiel de soutien et de reconnaissance à l'échelle québécoise et intégration plus favorable à la définition touristique du Québec Possibilité d'inscription sur la liste des sites du patrimoine mondial (notoriété, inscription naturelle sur les itinéraires touristiques planétaires)	Renouvellement de la population arvidienne et effacement des références communes Effet de la valorisation patrimoniale sur la spéculation foncière à la hausse et risques corollaires Tradition de minorisation des particularités et de l'attractivité réelles et potentielles Modifications des dynamiques économiques et culturelles avec la modernisation organisationnelle et industrielle de l'entreprise aluminière

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Clientèles	Présence de voyageurs d'affaires sur le territoire immédiat du fait de la présence de l'entreprise (favorise la découverte et le soutien économique des produits de la destination) Croisiéristes de plus en plus nombreux sur le territoire de la ville, à la recherche d'itinéraires particularisés (≠excursions)	Éloignement relatif par rapport aux centres urbains (faiblesse et possibilité à la fois, en fonction de la capacité de rétention)	Créneau « urbano-patrimonial » inexploité dans la région Attractivité potentielle au sein des nouveaux flux et intérêts touristiques à l'échelle mondiale Attractivité potentielle pour de nouveaux visiteurs dans la région et au Québec (Étasuniens, etc.) Positionnement particulièrement favorable (à affirmer) dans deux créneaux : jeune tourisme urbain, croisiéristes internationaux Croissance de l'accueil du nombre de croisières internationales ; accueil de navires haut de gamme, favorisant un raffinement de l'offre	Capacité de rétention de la clientèle à revoir Tendance à l'homogénéisation des clientèles et des marchés en fonction des structures de promotion et de gouvernance (Saguenay, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le Québec)
Infrastructures de services	Accessibilité internationale (aéroport, croisières) et, à moindre degré, nationale (route : automobile principalement) Offre hôtelière en bonification ; hôtel 4 étoiles (vieillissant) sur le territoire d'Arvida (excentré) Parler français régional dépaysant Certains restaurants et cafés de bonne gamme Certains commerces attractifs (créneau artisanat / terroir) Théâtre Palace et spectacle attractif à une échelle supra-régionale	Difficulté pour les croisiéristes de se rendre à Arvida indépendamment (coûts) Peu de variété des restaurants Peu de variété des commerces Absence d'hébergement *in situ* et offre hôtelière globalement sous la gamme Accessibilité relativement limitée d'Arvida par rapport aux arrivées dans la région Mobilité durable infrarégionale inconstante	Vaste espace du centre-ville en site propre, facilement non entravé par la circulation automobile Vastes espaces des plus anciennes salles de cuves qui pourraient être utilisées, éventuellement, dans le déploiement d'un centre de congrès ou d'exposition Réseaux locaux de circulation malléables et adaptables à des dispositifs de mobilité active Nombreux espaces intérieurs et extérieurs utilisables dans une perspective d'animation publique / touristique	Impact potentiel de la diminution des voyages d'affaires sur les infrastructures de services (transport et hôtellerie principalement), du fait de la structure principalement mono-industrielle du tourisme d'affaires et de la réorganisation de l'entreprise aux échelles régionale et internationale

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Gouvernance	Contrôle politique et économique sur l'ensemble du territoire et sa périphérie Plusieurs organismes existants responsables de la valorisation économique et culturelle du territoire (Centre d'histoire Sir-William-Price, Corporation de développement économique et urbain d'Arvida, Centre d'histoire Arvida) Dynamique de promotion patrimoniale et culturelle bien ancrée dans le milieu décisionnel local (Comité pour la reconnaissance patrimoniale d'Arvida) Avantage communicationnel pour l'entreprise Rio Tinto de participer à la mise en tourisme par sa propre spectacularisation	Délocalisation de l'organisme officiel de valorisation culturelle et patrimoniale par rapport à Arvida (Centre d'histoire Sir-William-Price) ; cette situation, dans le cours de la présente étude, a donné lieu à la création du Centre d'histoire Arvida Éloignement relatif par rapport aux centres métropolitains (Québec et Montréal) et à la vallée du Saint-Laurent où se concentrent les investissements publics québécois en matière de développement touristique et de culture / patrimoine	Création du Centre d'histoire Arvida et possibilité d'implantation *in situ* de la direction de l'interprétation patrimoniale et de la formation à cet égard Engagement des paliers de gouvernement dans la conservation, la mise en valeur et la transmission du patrimoine d'Arvida	Concurrence idéologique entre les « secteurs » et les anciennes villes du territoire de Saguenay Tradition politique de répartition nivelée au détriment de l'expression des particularités ou de la distinction économique et sociale Risque mineur de créer des « faux excursionnistes » à Arvida, avec des secteurs périphériques hors de la ville de Saguenay qui accueilleraient ces touristes et récolteraient les produits du fait de coûts d'exploitation moindres

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Ressources	Excellent état de conservation des ressources ; authenticité Territoire protégé et reconnu Diversité des ressources, patrimoine matériel et immatériel, industriel, architectural, urbain, humain, naturel, etc. Amorce du développement du milieu de vie au centre-ville dans le créneau bien-être Caractère exceptionnel du produit potentiel sur les scènes régionale, nationale et internationale Unicité de plusieurs ressources et de leur combinaison à l'échelle internationale Patrimoine du XX^{e} siècle et patrimoine de la modernité : un créneau spécifique (hors des comparaisons avec le patrimoine des « Vieux Pays » et avec les destinations traditionnelles) Répartition sur le territoire des ressources / décloisonnement	Impossibilité de visite des infrastructures industrielles actives à l'heure actuelle Peu de visibilité physique des ressources Paysage visuel indéfini, peu d'éléments attractifs reconnaissables Vastitude du territoire, dispersion physique des ressources Nombreuses études peu soucieuses de la spécificité des ressources ou peu informées Lacunes des mécanismes et des organismes locaux de production des savoirs sur le territoire culturel (peu ou pas de formation universitaire)	Espace du centre-ville d'une qualité exceptionnelle Ressources exceptionnelles et diversifiées liées au créneau du patrimoine industriel : aluminium, Seconde Guerre mondiale, développement technologique, etc. Ressources exceptionnelles liées aux dimensions de la cité historique et du milieu de vie : archives, espace du centre-ville, bien-être, maisons et habiter, etc. Caractère multiethnique de l'histoire d'Arvida (diversité culturelle, créneau spécifique) Disponibilité et abondance des savoirs historiques et patrimoniaux sur Arvida Histoire et patrimoine d'envergure internationale Réseaux de patrimoines de l'aluminium (mondial) ou des villes de compagnie au Canada : possibilité d'initiative porteuse, promotion en temps réel, expositions itinérantes, etc.	Relative méconnaissance locale des ressources culturelles et patrimoniales et de leurs particularités Refus traditionnel de hiérarchiser les ressources locales et régionales en fonction de critères de qualité ou d'attractivité ; méconnaissance à cet égard des comparables nationaux et internationaux Voyages de groupe en diminution, y compris les tours guidés et les excursions : nécessité de redéfinir l'offre régionale autour de nouvelles ressources ou de diversifier les mécanismes de valorisation (accès, interprétation)

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Valorisation du territoire et des ressources corollaires	Véloroute des bleuets Club de golf Saguenay Arvida Spectacle *La Fabuleuse* Musée de la Défense aérienne de Bagotville Plusieurs gestes de valorisation des ressources d'Arvida déjà amorcés ; Centre d'histoire Arvida Reconnaissance historique et contemporaine d'Arvida à l'échelle internationale et dans plusieurs milieux distants Réseau canadien et international des travailleurs de l'aluminium Grand nombre de bâtiments patrimoniaux et de sites pour l'accueil, pour l'optimisation de l'interaction entre les visiteurs et les citoyens et pour le déploiement d'activités variées en lien avec la valorisation des ressources	Interprétation de qualité aléatoire dans l'ensemble de la région, unilinguisme, absence de cadres de référence adéquats Caribéanisation, particulièrement autour du tourisme de croisières Absence relative de valorisation des ressources patrimoniales et culturelles Absence d'activités culturelles ou de loisirs en lien avec les ressources Prééminence de l'automobile sous toutes ses formes, à l'exclusion d'autres formes de mobilité d'agrément et de déambulation	Possibilité de compenser les lacunes de l'interprétation traditionnelle par la participation de travailleurs et de « locaux » (retraités, etc.) qui offrent une expérience authentique Diversité et combinaison unique de ressources et d'avenues de valorisation : « une industrie, une cité historique, un milieu de vie », dans le passé et aujourd'hui Plusieurs ressources du patrimoine industriel à proximité (ville ou région) : possibilité de maillage d'Arvida et de création d'un réseau régional unique dans le domaine du patrimoine industriel, combinant la thématique de la ville de compagnie Attractions ou équipements de loisirs à mettre en lien : Centre d'histoire Sir-William-Price ; Musée de la Vieille Pulperie de Chicoutimi ; Musée du Fjord	Tendance locale et régionale à favoriser l'offre dans le créneau nature Focalisation sur la promotion et sur la gouvernance au détriment du contenu de l'offre touristique Dissociation entre l'offre pour les touristes et celle pour les citoyens Dissociation entre les ressources du milieu et les opérations de valorisation : focalisation excessive sur les infrastructures de service ou sur l'expérience au détriment du contenu

4
Définition symbolique et physique de la destination : marque et mise en valeur

Pluralised messages and meanings are a natural outcome of this process. As a result visitors to destinations and heritage places tend to regard the entire place as a single entity. They are less concerned with the specialist heritage approach that might categorise it into the specific "heritage" or "non-heritage" aspects. Visitors tend to see what might be called the entire natural and cultural landscape of the place, taking in general environmental features, traditional buildings, monuments, historic urban areas, modern development, shops, restaurants and new residential areas with almost the same regard[103].

Ainsi que nous l'avons exposé, compte tenu de ses potentiels, rien ne s'objecte à ce que, à terme d'un redéploiement orchestré de ses ressources et de ses services, Arvida, comme pôle de la destination Saguenay, soit aussi attractive que le vieux Halifax, que The Rocks à Sydney, voire que Quincy Market à Boston. Au contraire ; aux complexes



Illustration 35. Quincy Market, à Boston (Mass.). The Cu;tural Landscape Foundation

103. World Tourism Organization, *Communicating heritage. A handbook for the tourism sector*, Madrid, WTO, 2011.



Illustration 36. The Rocks, Sydney (Australie), un jour de marché. Photo : L. Noppen

muséifiés ou reconvertis et aux sites fermés des New Larnark et Zollverein, Arvida, qui se compare avantageusement aux Sewell et autres Crespi d'Adda, villes de compagnie inscrites au patrimoine mondial, ajoute une animation naturelle, une dynamique économique propice au développement culturel, ainsi qu'une accessibilité et une mise en réseau favorables à une fréquentation touristique équilibrée.

Dans cette voie, si la preuve du rôle déterminant du patrimoine et de la culture dans les stratégies de marque (*branding*) des territoires n'est plus à faire, la constitution d'une stratégie de marque patrimoniale en tourisme, c'est-à-dire d'une marque qui annonce et permet d'accomplir une expérience de manière authentique, réaliste et réalisable, reste un art qui en est encore à ses balbutiements. Longtemps, en effet, il suffisait d'annoncer que quelque chose était attractif pour qu'il le soit ; que quelque chose était culturel pour qu'on ait soif de le connaître ; que quelque chose était patrimonial pour qu'on soit ému par son passé. L'étiolement du tourisme de masse, l'atomisation des expériences individuelles dans un contexte postcolonial, la démocratisation du voyage et la mobilité sans précédent des informations et des idées ont mis fin à cette ère, comme à celle à l'époque de laquelle il suffisait de comparer un voisinage à un ailleurs lointain pour y voir arriver les visiteurs (le Vieux-Québec comme une Europe à moindre coût, etc.). C'est pourquoi nous avons statué d'emblée sur cette nécessité de (re)définir Arvida pour un tourisme qui n'existe pas encore. Il ne s'agit pas de remettre en marché un ancien produit pour l'adapter ou l'étendre à de nouvelles clientèles ; il s'agit, compte tenu des tendances du développement du tourisme, de considérer comment Arvida, sur la base de la caractérisation de ses ressources, pourrait s'insérer avantageusement dans des itinéraires régionaux et nationaux.



Illustration 37. La cité de Sewell (Chili), inscrite au patrimoine mondial, dépourvue d'activité commerciale réelle. Photo : L.K. Morisset



Illustration 38. Crespi d'Adda, inscrite au patrimoine mondiale, fait aujourd'hui figure de banlieue-dortoir de Milan. Photo : L.K. Morisset

Sur ce registre, la nécessité (et la possibilité, comme nous l'avons vu) de définir Arvida *en soi*, compte tenu de sa spécificité et de l'absence locale d'un produit fort auquel on pourrait la greffer (ce qui, toutefois, sur le plan de la mise en marché, n'exclut pas le Vieux-Québec, et cette relation de mise en marché devrait d'ailleurs être examinée à

moyen terme), impose de prendre au départ, au degré zéro, la définition symbolique et physique d'Arvida afin de constituer un premier produit suffisamment complet et mature pour survenir dans l'offre touristique régionale avec un effet « WOW » optimal (compte tenu des moyens disponibles) et être en mesure de s'y insérer, même de s'y imposer (cela sera l'un des fondements de l'échéancier que nous proposerons). Il s'agit donc ici de penser la constitution symbolique et physique d'une marque qui soit aussi une attraction (le touriste ne différenciant pas entre l'attraction et les diverses attractions dont le spécialiste la constitue ou avec lesquelles il constitue la destination). Dans ce mécanisme interviennent deux contenus : celui qui a été identifié au moment de la caractérisation de la ressource, ainsi que nous l'avons vu précédemment, et celui qu'inspirent les valeurs communes de l'époque, comme, aujourd'hui, la durabilité, les droits de la personne, l'équité, qui orientent nécessairement les stratégies de marque et, à travers elles, la constitution des attractions et des destinations.

Cette seconde étape du développement touristique (après la première, la caractérisation de la ressource) revient donc à « nommer », à « encadrer » et à « isoler / mettre en exergue » la ressource, pour reprendre une vieille typologie[104] de la constitution sémantique des attractions. L'expérience touristique étant d'abord et avant tout une expérience visuelle, il s'agit, en d'autres mots, de rendre visible et, plus généralement, de rendre perceptible par les sens, par une intervention sur ce qui doit être vu ou par une intervention sur ce qui le rendra visible. C'est l'étape de la mise en valeur ; l'étape suivante de « l'interprétation », c'est-à-dire de l'attribution d'un sens expérientiel à l'attraction, consiste quant à elle en la conversion de cette « chose à voir » en une « chose à faire », comme le fait un mets sur un menu par rapport à une gastronomie régionale. Nous y viendrons subséquemment.

Rappelons ici, quant à la définition d'Arvida dans le créneau touristique, nos objectifs tels qu'ils ont été précisés par la caractérisation de la ressource :

- miser sur **l'urbanité de la structure économique et de la figure culturelle et historique** d'Arvida dans des créneaux de tourisme patrimonial, urbain, à vocation éducative et culturelle ;
- **densifier l'activité de réceptivité** dans la perspective de mettre en place un milieu de vie agréable offert en partage avec les visiteurs ;
- **optimiser l'espace physique**, les dynamiques économiques et les clientèles du centre-ville ;
- penser la valorisation touristique et patrimoniale d'Arvida dans une perspective globale, à la fois muséographique et stratégique, afin de maximiser tant la qualification et la labellisation internationale de la ressource que l'effet « WOW » chez le visiteur.

Ce chapitre insiste sur la définition d'une image, en l'occurrence d'un paysage visuel authentique et réalisable, c'est-à-dire que les impressions qu'il dégage peuvent se concrétiser lors de l'expérience elle-même. Dans cette conception intégrée de l'attrac-

104. Dean MacCannell, *The tourist. A new theory of the leisure class*, New York Stockell, 1976.

tion, nous avons tout particulièrement pris en compte le fait, documenté par diverses études avant nous, selon lequel l'expérience touristique postindustrielle en milieux industriel-patrimonial et urbain, particulièrement dans la perspective d'une interaction entre les touristes et le « local » (les personnes ou le lieu), s'établit en trois rencontres successives : celle d'un paysage élaboré (une vision complexe) ; celle engendrée par l'observation approfondie et l'expérimentation ; celle de la rencontre comme telle des résidents : simultanément, on va de la découverte à l'apprentissage, au divertissement et à la détente, en boucle, en alternant par exemple (voire en superposant) l'examen d'une image virtuelle, l'écoute d'un audioguide, la déambulation en Segway et la pause-café dans un endroit sympathique. Cette rythmique doit être gardée à l'esprit dans chaque dimension de l'expérience offerte.

4.1. Une stratégie de marque intégrée

Nous avons, dans le cours de cette étude, proposé les grandes lignes d'une stratégie de marque pour Arvida, ainsi qu'un certain nombre de supports physiques, dont une charte graphique et un cahier de normes graphiques, qui permettaient de la déployer. Nous en reprenons ici les grandes lignes, bien que nous n'en détaillions pas les recommandations (eu égard notamment aux couleurs et à la typographie ; nous référons le lecteur à ce cahier de normes graphiques).

À l'échelle nationale et à l'échelle internationale, les trois dimensions de l'industrie, de la cité historique et du milieu de vie, dont nous avons vu qu'elles caractérisaient Arvida, se conjuguent à l'enseigne de la reconnaissance patrimoniale dont elles font l'objet et de l'historicité réelle d'Arvida et de son industrie, l'aluminium. Cette conjugaison est, en soi, exceptionnelle : bien que l'aluminium soit un produit de consommation plus que courante (particulièrement en Amérique), sa production a, ces dernières décennies, été réduite à un nombre très restreint de sites (particulièrement l'aluminium de première fusion, comme à Arvida) parmi lesquels aucun n'a un nom aussi préalablement connu qu'Arvida. En somme, un grand nombre de personnes sur la planète connaissent bien l'aluminium, et un certain nombre d'entre elles associent encore le nom d'Arvida à celui de l'aluminium, ou au Canada, ou à l'idée de l'industrie.

Certes, dans certains milieux (notamment en France, dans la foulée de la fermeture des sites de production), l'aluminium a acquis une réputation moins enviable : c'est le cas tout particulièrement des sulfates d'aluminium utilisés dans des produits cosmétiques. Le débat n'a cependant pas fait rage et, surtout, il n'a pas pénétré ou affecté outre mesure les cercles des amateurs du patrimoine qui, eux, voient plutôt l'aluminium raffiné et laminé : un métal brillant qui a traversé l'histoire du XX^{e} siècle. Arvida est cet aluminium qui a produit une société : la ville de compagnie qu'elle est en témoigne. Le mot « patrimoine » permet d'ailleurs de situer Arvida-l'aluminium sur ce registre, qui est aussi celui qui enthousiasme les habitants d'Arvida aujourd'hui et qui sollicite l'attention des visiteurs, surtout lorsqu'il est exceptionnel à l'échelle inter-

nationale, au point de s'apparenter aux sites inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO.

De ces considérations découle cette marque[105] :

Arvida, cité de l'aluminium.
Un patrimoine de classe mondiale

Arvida, the Aluminum City
A World-Class Heritage

4.1.1. La marque : Arvida, cité de l'aluminium. Un patrimoine de classe mondiale

Le choix de dénomination que nous proposons allie un certain nombre de valeurs susceptibles de se prolonger dans la valorisation et, au premier plan, dans la constitution d'un paysage visuel dont il est question ici :

- l'aluminium rend la modernité, de même qu'Arvida, nom perçu comme futuriste ;
- le « patrimoine » apporte la nostalgie, la figure historique, l'authenticité ;
- la « classe » apporte la distinction, le haut de gamme ;
- la qualification « mondiale » définit une aire de référence, y compris une aire de référence de la communication touristique ;
- la conjonction de la cité et de l'aluminium rassemble l'industrie et la ville et illustre les deux principaux objets de la visite et de l'expérience touristiques.

La marque est aussi évocatrice du patrimoine industriel pour ses amateurs, en ce qu'elle rassemble la modernité et la nostalgie, tout particulièrement celle de l'industrie traditionnelle qui a défini ce créneau et dont l'intérêt se prolonge aujourd'hui, par exemple, dans l'industrie électrométallurgique. De la même manière, cette industrie non traditionnelle (moderne) sollicite ainsi l'émotion du visiteur, émerveillé par la technologie, épaté par les conditions de vie, admiratif devant le travail, le labeur ou la virtuosité, et ce, d'autant plus qu'on a affaire ici à une industrie encore active.

La marque se prolonge dans une imagerie industrielle : l'aluminium (naturel, couleur aluminium) en est bien entendu définitoire, de même que la brique, qui rend l'image des villes industrielles du Royaume-Uni et de l'Amérique du Nord. Plusieurs comparables peuvent être cités en ce qui a trait à l'utilisation de tels matériaux dans la fabrication d'une image de « modernité industrielle patrimoniale », dont le Distillery District (à Toronto), Roebling (au New Jersey), le 798 Art District (à Beijing) et la plupart des mises en valeur survenues à Zollverein (Allemagne).

105. L'Office québécois de la langue française recommande plutôt l'expression « de niveau international » pour traduire « *world-class* ». Compte tenu de l'analogie phonétique patrimoine mondial / classe mondiale et de ce que la recommandation de l'OQLF concerne les personnes et non les choses, nous favorisons plutôt « de classe mondiale », pour les raisons aussi précisées dans le texte.



Illustration 39. Installation artistique dans le Distillery District (Toronto). Photo : L.K. Morisset



Illustration 40. Vue d'un secteur du Complexe minier de Zollverein (Allemagne), l'un des fleurons du patrimoine industriel au patrimoine mondial. Photo : L.K. Morisset

4.1.2. L'authenticité : le principe de l'intégrité commémorative

« L'intégrité commémorative » est un principe mis de l'avant par l'agence Parcs Canada afin d'assurer que les valeurs patrimoniales d'un site – ou, si l'on veut, le caractère réel de ses ressources – soient prises en compte de manière systématique à toutes les étapes de la valorisation ou de la mise en marché de ce site. Cela permet d'exclure d'emblée l'influence de produits ou de techniques de marketing qui, n'étant pas liés aux ressources exploitées, peuvent en amoindrir la conservation, au risque de voir s'étioler, même disparaître, la spécificité du site en question. Par exemple, les bleuets n'ont pas leur place à Arvida ; les pantoufles en mouton retourné non plus ; un véhicule de tourisme devrait être en aluminium ; etc.

L'énoncé d'intégrité commémorative sert ainsi de cadre de référence pour la planification, la gestion et l'exploitation du site. Il est recommandé qu'il soit établi pour une vingtaine d'années ; il décrit le lieu, ses ressources, les valeurs qui y sont associées, les objectifs de la communication qui s'y rapporte. Il permet aussi de garder à l'arrière-plan le « tout » qui est constitué par l'ensemble des ressources d'un site plutôt que d'orienter excessivement sur l'exploitation d'une seule ressource au détriment de la spécificité composée par l'ensemble.

Il est hors de l'objet de la présente étude de rédiger un énoncé d'intégrité commémorative d'Arvida dans ses moindres détails : il doit d'ailleurs s'agir d'un document indépendant établi pour les seules fins exposées ci-dessus. Cependant, et c'est aussi la raison pour laquelle nous avons caractérisé aussi finement que possible les ressources d'Arvida dans cette étude, nous pouvons tout de même établir des balises, à partir de l'énoncé selon lequel, comme nous l'avons vu,

Arvida est une industrie, une cité historique, un milieu de vie.

Ces trois dimensions (industrie, cité historique, milieu de vie) sont rendues, dans la marque, par les mots « cité », « aluminium » et « patrimoine ». Chaque dispositif de la mise en tourisme, depuis la conservation des ressources jusqu'à la mise en marché de la destination, à court, moyen et long terme, doit contenir une association à au moins l'un de ces trois termes.

L'énoncé d'intégrité commémorative d'Arvida devrait être établi à partir des thèmes et des sous-thèmes que nous avons présentés au chapitre des ressources, et dans lequel l'identification de contenus permettra aussi d'établir les objectifs communicationnels qui doivent découler de l'énoncé. Les propositions sommaires de mise en valeur et d'interprétation que nous apportons ici sont directement fondées dans cette caractérisation.

En aval et en amont de celles-ci, deux règles restent fondamentales :

- l'une, plus générale : éviter la surconceptualisation et l'usage excessif d'images ou de dispositifs à vocation essentiellement spectaculaire ;
- l'autre, spécifique aux ressources d'Arvida, et plus couramment mise en péril dans les opérations de mise en tourisme : assurer la présence et la participation, même passive (mais aussi active), des résidents à l'expérience touristique dans

son ensemble et dans ses parties. C'est ce que porte le « milieu de vie » de l'énoncé en trois pôles que nous avons rappelé ci-dessus.

4.2. La mise en valeur : produire des choses vues et à voir

Ayant nommé la ressource et défini ses balises visuelles et symboliques, la mise en valeur doit assurer qu'il y ait « quelque chose à voir » à Arvida, ce qui, il faut bien le dire, n'est pas le cas à l'heure actuelle, à tout le moins pour le visiteur non initié. Il s'agit ici de mettre en exergue les caractères qui rendent Arvida unique au départ d'une expérience du lieu et de son paysage, et en amont de toute activité que ce paysage pourrait porter. Mais nous ne parlons pas nécessairement d'un traitement purement cosmétique : souvent, la bonification de l'expérience visuelle passe par l'insertion, dans le paysage, d'ingrédients qui consolident celui-ci en y rendant visible ce qui ne l'était pas auparavant et qui en constituent la traduction physique ou le complément, parce qu'ils permettent de les voir.

4.2.1. Le milieu de vie : consolider le caractère urbain d'Arvida

Nous privilégions ici des interventions qui visent à densifier l'expression visuelle du milieu de vie et l'expérience du bien-être qui y est associée : restaurants, cafés, marché public, spectacles à caractère semi-permanent, démonstrations événementielles qui capitalisent sur des dispositions physiques et sociales du centre-ville, mais aussi, à moyen terme, quelques points nodaux qui baliseront la déambulation dans Arvida, tout en optimisant la qualité de vie des résidents. Ce que nous proposons ici est de l'ordre de l'esquisse ; ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, le centre-ville d'Arvida, tout particulièrement, dans la perspective d'un développement touristique, devrait faire l'objet d'un programme particulier d'urbanisme appuyé sur un plan directeur étoffé. Ce qui suit pourrait en donner quelques balises. Il va de soi cependant que ces interventions ponctuelles ne sauraient se substituer à l'expression de la marque sous tous ses aspects, dans la restauration architecturale, dans le traitement des espaces urbains et du mobilier, etc. Ainsi que nous l'avons aussi exposé, les options les plus courantes d'animation des espaces urbains se manifestent surtout en saison douce, ce qui correspond *grosso modo* aux périodes de pointe du tourisme tel que nous l'avons ciblé ; il sera cependant nécessaire, pour un réel développement touristique (et commercial) du centre-ville comme nous l'esquissons ici, de considérer les expériences récentes en situation de nordicité dans le monde.

Un marché public

L'amélioration de l'expérience visuelle du centre-ville, ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, requiert tout particulièrement d'y rendre tangible l'urbain commercial dans le langage d'aujourd'hui : l'animation, la densité, les va-et-vient des personnes, les produits commercialisés. Dans ce registre, et compte tenu du caractère évanescent des parois du centre-ville à l'heure actuelle, nous recommandons de prime



Illustration 41. Simulation d'un marché public au centre-ville d'Arvida. Dessin : Emmanuelle Thibeault

abord l'implantation, l'été et l'automne (avec les dispositifs d'abri requis), d'un marché public sur la face occidentale de la rue Davis : il s'agit d'un geste à fort impact, relativement peu coûteux et efficace sur les plans de l'animation autant que du paysage qu'il permettrait de définir sur cette paroi qui en manque cruellement.

Ce type de commerce extérieur ou semi-extérieur s'est popularisé, ces dernières années, dans des municipalités de bien plus petite taille que Saguenay, avec des marchés bien plus restreints. On trouve à Valleyfield, à Lotbinière, à Rimouski, etc., de tels marchés publics qui permettent de mettre en valeur diverses productions alimentaires régionales (ce serait la place des bleuets à Arvida !) et remportent la palme auprès des visiteurs qui peuvent, « incognito », se glisser dans la faune locale. Il s'agit aussi d'un facteur d'attractivité important pour les commerces voisins, qui peuvent arrimer leur calendrier événementiel ou promotionnel à celui du marché en créant un effet d'exclusivité.

Des événements à caractère festif

Pour rendre tangible l'espace urbain du centre-ville, plus particulièrement pour le donner à voir par l'entremise d'une animation qui le « fait exister », un certain nombre d'événe**ments à caractère ponctuel ou de dispositifs événementiels de courte durée, toujours le plus près possible de la marque et de l'énoncé d'intégrité commémorative**, devraient être favorisés, en toute saison, en intégrant les besoins des commerçants et des résidents voisins.



Illustration 42. Marché public à Saint-Jean (Haut-Richelieu). Tourisme Haut-Richelieu

Il va de soi que, de manière générale, l'espace public du centre-ville devrait faire l'objet d'un nombre optimal d'initiatives d'animation (respectueuses de l'énoncé d'intégrité commémorative et de la marque), comme c'est le cas de tout centre-ville, mais comme c'est plus encore le cas ici, puisqu'il s'agit de soutenir l'affirmation et le développement touristique d'Arvida comme un tout, patrimonial certes, mais aussi urbain en l'occurrence. Contraindre Arvida dans un statut de banlieue ou de centre de seconde classe serait, pour cette raison, complètement contre-performant. Il s'agit donc d'envisager une animation à tout le moins prééminente par son unicité, son caractère incomparable et son authenticité, voire son caractère exclusif.

Dans cette voie, l'annonce de la réouverture du **théâtre Palace, que nous avons mentionné au chapitre des infrastructures, est d'une toute première importance**, quand on sait, par exemple, que dans un site comme la Cité de l'énergie de Shawinigan, les ventes des billets de spectacle comptent pour une part déterminante des revenus…

Un peu de spectacularisation !

Au chapitre de la spectacularisation en tant que moyen de consolider le caractère urbain du centre-ville, il faudra aussi considérer, dans la foulée de la restauration remarquée de l'ancien Marché d'Arvida, de densifier de manière plus permanente l'expressivité architecturale de cette paroi australe du carré Davis ainsi que celle, comme nous l'avons évoqué précédemment, de la paroi occidentale de la rue Davis, mission que le marché public proposé à cet endroit assumera au moins en partie, de même que pourrait le faire, parmi les déterminants fonctionnels considérés, l'hébergement haut de gamme et à capacité limitée que nous avons recommandé pour optimiser



Illustration 43. La rue du Trésor, une tradition touristique dans le Vieux-Québec. TVA Nouvelles

l'interface avec la coulée naturelle voisine. Il va sans dire que la qualité architecturale d'un tel immeuble sera séminale dans son succès et dans sa contribution au caractère urbain et au développement touristique d'Arvida.

Quant à la paroi australe, compte tenu des équipements que nous envisageons plus loin au titre de l'interprétation, nous recommandons de considérer, à moyen et long terme, la possibilité de recourir à un concours d'architecture afin d'insérer à cet emplacement une figure iconique de nature à rehausser l'attractivité de l'ensemble (sans en déparer les parties). Un tel immeuble, naturellement multifonctionnel, pourra aussi, à terme, assumer adéquatement la fonction d'accueil touristique au centre-ville.

Des ruelles d'art

À cet effet, consolider visuellement le caractère urbain du centre-ville d'Arvida requiert aussi d'y assurer une certaine animation permanente, en marge du va-et-vient des clients des commerces qui peuvent ainsi, comme ils le font dans un café ou dans un restaurant, y prolonger leur séjour. Le centre-ville dispose à cet effet d'espaces privilégiés d'animation qui permettent aussi de solliciter la participation citoyenne et, qui plus est, celle des milléniaux auprès desquels de telles activités sont susceptibles d'agir en déclencheurs d'investissement identitaire : les ruelles, qui peuvent, en tout ou en partie, être offertes à des activités de performance ou de production artistique, au moins pendant quelques mois par année : une sorte de «rue du Trésor» à la mode d'aujourd'hui, en quelque sorte. Afin de restreindre le déploiement, au moins initialement, des trottoirs peuvent aussi être, sous réserve de l'agrément des commerçants voisins, dédiés à cette fin.

Des centres de quartier

La découverte d'Arvida ne saurait être complète sans la fréquentation d'un « centre de quartier », l'une des caractéristiques de son plan urbain. Il en va de même pour

ses parcs, notamment, qui peuvent être offerts en partage avec (un certain nombre) de visiteurs. La visite individualisée d'Arvida devrait ainsi être ponctuée de pauses « milieu de vie », notamment dans un certain nombre de lieux définis à cette fin et aux fins d'interprétation au chapitre suivant, mais aussi d'une zone commerciale comme le lieu-dit « *le corner* » (coin boulevard du Saguenay / rue Powell) qui pourrait bénéficier d'un traitement visuel du même ordre que le centre-ville. Il conviendra, dans tous les cas, d'assurer le rythme de la déambulation ou de la promenade, découvrir / apprendre / se divertir / se détendre, non seulement en alternant l'interprétation active (démonstrations, participations) et l'interprétation passive, mais aussi en insérant le « milieu de vie » dans « l'industrie » et dans la « cité historique ».

4.2.2. L'industrie et la cité historique : rendre tangible l'intangible

Les revêtements de sol, le mobilier urbain et tout ce qui constitue la fabrique urbaine, dans une optique conjuguée d'intégrité commémorative et de mise en valeur, doivent être mis à profit pour transposer dans l'expérience visuelle le contenu et les valeurs de la destination. Dans la mesure où Arvida est aussi (surtout) un milieu habité qu'il importe surtout de ne pas convertir en galerie de panneaux et d'autres dispositifs réputés « signifiants » dans les musées, nous recommandons tout particulièrement d'utiliser les murs et l'espace civique du centre-ville (sous réserve de la préservation de l'expression architecturale caractéristique), d'une part, et le sol, d'autre part, afin d'exprimer visuellement une histoire qui n'est pas toujours explicite. Il ne s'agit pas ici d'interpréter, mais bien de densifier visuellement ce qu'est Arvida, afin que cette scénographie pénètre l'esprit du visiteur sans encombrer pour autant celui du résident. Ce dernier doit donc y trouver une fierté ou une raison d'être.

Des pavés des donateurs et des pavés des fondateurs

À cet effet, nous favorisons tout particulièrement, mais non exclusivement, l'idée déployée dans certains sites historiques (Oak Ridge ou Ybor City, pour prendre deux villes de compagnie, mais aussi dans plusieurs cités historiques anciennes, comme Nîmes et Arles) d'insérer dans le pavage ou dans le revêtement de sol des pavés visuellement distincts, qui ont pour effet à la fois d'attirer l'attention sur le motif « pavage » (=ancien) et sur le contenu (=historique) qu'ils proposent. Nous en proposons trois ordres, en sus de l'utilisation qui pourrait être ainsi faite pour la signalisation directionnelle touristique, ou au moins une partie :

› Au centre-ville, des « pavés des donateurs » : des résidents ou d'autres personnes acceptent de « contribuer » à la restauration et à la mise en valeur en donnant une somme d'argent à être déterminée (forcément symbolique, le but réel n'étant pas le financement ici, quoique l'idée d'une souscription publique pour la constitution d'un centre de mémoire pourrait être intéressante, au moins sur le plan patrimonial), qui leur vaut l'inscription de leur nom ou de celui de leur choix sur un pavé.

› Dans les quartiers résidentiels (voir les zones priorisées précédemment), des « pavés des fondateurs » : le premier propriétaire d'une maison devant celle-ci,



Illustration 44. Pavés commémoratifs au centre-ville d'Oak Ridge (Tennessee). Photo : L.K. Morisset

par exemple (sur la voie publique ; voir la question du marquage du territoire ci-dessous).

› Au centre-ville et/ou sur les voies publiques évoquées ci-dessus, un marquage semi-permanent du sol pourrait permettre de transposer dans le paysage urbain les symboles de la particularité historique d'Arvida, de manière elliptique : la rose des vents du plan d'Arvida (le caractère extraordinaire de ce plan devrait d'ailleurs inciter à sa reproduction un peu partout), des portions de cadastre, etc., par exemple.

Des usines historiques

Compte tenu de leur caractère moderne, l'expérience visuelle que les usines d'Arvida donnent de l'industrie est, sinon inintéressante, à tout le moins fragmentaire ; elle



Illustration 45. Pavés commémoratifs au centre-ville d'Ybor City (Floride). Photo : L.K. Morisset

est aussi particulièrement fragile, puisqu'elle est à la merci de toute modernisation de l'ensemble industriel. À ce titre, il convient d'insister particulièrement sur trois dimensions qui permettraient de visualiser l'historicité industrielle d'Arvida :

› Le front d'un peu plus d'un kilomètre des usines sur le boulevard du Saguenay. Il offre présentement une vue exceptionnelle et reconnaissable de cheminées (et de pylônes électriques) qui, bien que très peu authentiques (elles n'ont été greffées à l'aluminerie que dans les années 1980), rendent une image si universelle qu'elle mérite d'être conservée ou à tout le moins prolongée dans un dispositif qui rendra tout aussi reconnaissables les « usines » d'Arvida.

› L'aluminium (naturel) devrait être omniprésent dans tout ce qui est mis en place à Arvida, sous réserve de préservation des autres matériaux historiques lorsque cela est pertinent (la brique, notamment au centre-ville ; la pierre de l'architecture régionaliste ; le déclin de bois peint de la plupart des maisons.

› La Seconde Guerre mondiale doit être restituée dans le paysage contemporain. Réhabilitée ces dernières années dans le souvenir de plusieurs Arvidiens (surtout des Arvidiennes que les *black-out* et l'image des centaines de militaires dans les rues d'Arvida n'enthousiasmaient guère, ce qui incite ici à une certaine prudence et à une grande réserve dans toute opération de valorisation à cet égard), elle pourrait être traduite visuellement par des installations artistiques (qui pourraient être l'occasion de concours annuels, par exemple) et des dispositifs classiques des sites militaires historiques : on ne connaît pas de cité historique sans canon, par exemple.

Pont d'aluminium et plage

Plusieurs Arvidiens gardent encore un souvenir mémorable de pique-nique et d'autres activités festives aux abords du pont d'Arvida, tout particulièrement sur le coteau auprès de l'approche nord et, du même côté, sur la « plage » dégagée à l'ouest du pont



Illustration 46. Canon antiaérien commémoratif de la Seconde Guerre mondiale à Whyalla (Australie). Photo : L.K. Morisset

lorsque le niveau d'eau est maintenu relativement bas. Ce dernier lieu, encore fréquenté plus ou moins légalement par quelques pêcheurs et amateurs de sensations, ne peut évidemment pas être ouvert au tourisme en l'état, non plus qu'il constitue une ressource en soi ; pour des raisons de sécurité, l'entreprise Rio Tinto serait sans doute d'ailleurs plus favorable à l'exploitation de l'aire présentement en friche sur le coteau.

À titre d'espace de socialisation donnant accès à l'une des ressources primaires les plus tangibles et les plus saisissables d'Arvida, le pont d'aluminium, l'une des aires qui le voisinent devrait absolument être considérée dans des travaux de mise en valeur du milieu de vie. Tout en remportant l'adhésion d'un grand nombre d'Arvidiens, une intervention d'aménagement adéquate constituerait un lieu d'exception pour la mise en partage de ce milieu de vie avec les touristes et, évidemment, eu égard à la nécessité de « faire voir » le pont d'aluminium.

1.1.3 Marquer le territoire

De la même manière que les quartiers chinois s'annoncent dans le paysage par des portes monumentales, Arvida devrait être repérable pour quiconque y met les pieds. La restitution des enseignes de ville et la restauration des panneaux odonymiques survenues ces dernières années, dans le cours de cette étude, sont des initiatives importantes dans cette voie. Mais il faut faire davantage, tout particulièrement dans les quartiers résidentiels (au moins les zones ciblées, dans un premier temps) où « l'animation » devrait essentiellement se limiter à l'expérience visuelle. Nous avons dans cette voie mis de l'avant, en marge de cette étude-ci, une étude signalétique projetée en plusieurs phases, dans laquelle on propose, notamment, l'installation d'une signalétique thématique semi-permanente ou permanente sous des formes physiques de nature à ne pas envahir le quotidien des habitants, tout en stimulant leur fierté. Dans ce registre, nous proposons aussi tout particulièrement :



Illustration 47. Marquage au sol de la Freedom Train à Boston. Ayan Tours

- Un marquage au sol, dans l'esprit de la *Freedom Trail* de Boston : une *Aluminum Trail*, en quelque sorte, qui à la fois permette d'instituer une continuité physique entre le centre-ville, d'éventuels sites d'interprétation et les quartiers résidentiels (zones ciblées / site patrimonial) qui forment le cœur de l'expérience de la cité historique d'Arvida, et guide le visiteur dans sa déambulation.
- Une identification légère et peu apparente (du type « réservée aux curieux ») de chacune des maisons, d'une part selon leur type ou leurs données de planification, ce qui rendra visuellement explicite leur spécificité, d'autre part selon leur propriétaire initial, ce qui rendra visuellement explicite leur historicité. Cette identification devra se greffer au circuit marqué visuellement ci-dessus.
- Des dispositifs légers et semi-permanents (pour intéresser les résidents, sous forme d'une « muséographie urbaine »), selon le même circuit, valorisant sous une forme symbolique et sans texte (il s'agit de stimuler visuellement, pas d'enseigner, encore moins d'inculquer) une thématique ou une autre d'Arvida.

4.2.3. Marqueurs *off-sight*

> *The communication of high quality heritage information is often only available once tourists are at the destination or site, where they encounter formal or informal heritage interpretation programmes, signage, brochures and guides. To be effective, heritage information should be available throughout the tourism experience*[106].

106. World Tourism Organization, *Communicating heritage. A handbook for the tourism sector*, Madrid, WTO, 2011.



Illustration 48. Objets commerciaux en aluminium à l'Espace Alu de Saint-Michel-de-Maurienne (France) et objets de cuivre à la bourique du musée de Rœros (Norvège). Photos : L.K. Morisset

Le marquage de la destination, c'est-à-dire l'empreinte qu'elle laisse, avec son attractivité, dans l'imaginaire du visiteur, appartient aussi, voire surtout, à ce que les plus anciennes études qualifiaient « d'avant-voyage » : aux images qui font voir l'attraction avant son appréhension physique *in situ*. L'essor du marketing touristique a parfois, ces dernières années, cantonné ce phénomène dans la commercialisation du produit en limitant ce marquage à un emballage de slogans et de belles photographies au détriment de l'information et de la qualité de celle-ci. Or, tous les spécialistes s'entendent qu'en matière de patrimoine, tout particulièrement, la quantité et la qualité de la communication touristique sont d'une importance primordiale. L'information donnée sur place et celle qui est disponible ailleurs, non seulement sur le plan des services et du fonctionnement de la destination, mais aussi en ce qui a trait au contenu culturel de ses attractions, doit être abondante et du plus haut niveau de qualité, ce qui, à l'heure actuelle, est loin d'être toujours le cas, que ce soit à Arvida ou dans la région en général. Nous avons précédemment évoqué ce problème réel de l'offre touristique. Tandis qu'une formation adéquate et certains dispositifs de contournement (audioguides ou autovisites avec accompagnement virtuel, etc.) peuvent permettre sur place de résoudre les causes de ce problème ou de le pallier, il importe aussi de mettre en circulation une information qui, avant que le visiteur arrive à Arvida, suscite son intérêt, lui communique les principales dimensions de l'expérience patrimoniale qui lui sera offerte et, subséquemment, lui permette sur place de mesurer son savoir, car il s'agit là, en effet, de l'une des motivations de base du tourisme patrimonial et culturel auquel nous nous référons ici. À ces fins, il importe tout particulièrement, comme pour n'importe quelle communication touristique, mais cette fois en considérant tout spécifiquement les contenus, de :

› Densifier, soigner et mettre à jour l'information qui circule sur Internet, notamment par l'entremise des sites Web (le site Web mis en place dans le contexte de la reconnaissance patrimoniale d'Arvida, arvida.saguenay.ca, est bien documenté ; il devrait cependant être graphiquement mis à jour et structurellement recompo-



Illustration 49. Objets souvenirs au Centre historique minier de Lewarde (France). Photo : L. Noppen

sé afin d'attirer aussi les visiteurs, au moins à moyen terme). Dans ce registre, il conviendrait aussi de rendre disponible en ligne un guide d'autovisite stimulant et attirant (voir au titre des audioguides au chapitre suivant).

› Assurer la circulation de l'information par tous les moyens par lesquels elle peut circuler, que ce soit dans l'annonce élargie d'événements ou par l'entremise de ce que les visiteurs eux-mêmes peuvent en rendre, avec des souvenirs qui vont de publications de prestige[107] à des objets à circulation limitée, en passant par tout ce qui peut être « marqué » Arvida. À cet effet, l'association d'Arvida avec les années 1950 (aluminium / moderne / art déco) devrait pouvoir inspirer un certain nombre de sous-produits, tout comme le concept « d'assemblage » des maisons d'Arvida, qui peut se décalquer dans des jeux pour enfants, des images de portes, de fenêtres, etc.

› Donner aux visiteurs la possibilité d'accéder sur place à des médias de communication de leur expérience (enregistrement numérique, médias sociaux, etc.), y compris en se situant réciproquement par rapport à d'autres sites mis en réseau à l'échelle internationale (voir « fuseau horaire Arvida » au chapitre suivant).

› Soutenir la curiosité intellectuelle du visiteur (et sa satisfaction) en lui donnant accès, sur place, à une gamme de produits et de publications qui permettent de situer Arvida au premier plan (puisqu'il s'y trouve…) d'un créneau patrimonial

107. Nous avons, dans le courant de cette étude, recommandé fortement la production d'un dépliant d'interprétation adéquat, qui a été publié à l'été 2017. Un tel dépliant, qui devrait être mis à jour au moins graphiquement de façon périodique, est évidemment insuffisant pour supporter les besoins du touriste d'Arvida ; au moins un livre et diverses publications de moindre envergure devraient aussi être rendus disponibles.



Illustration 50. Objets souvenir variés de villes de compagnie et de sites industriels : bol en aluminium doré d'Alessi (à Saint-Michel-de-Maurienne); petite maison en bois à assembler (Australie); terril en «boule de neige» du Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais (France); sachet de charbon de Zollverein (Allemagne); plateaux sérigraphiés de Falun (Suède); roche de bauxite (Espace Alu, Saint-Michel-de-Maurienne); pigment minéral de cuivre, pépites de cuivre et peinture composée à partir de pigments minéraux de Falun (Suède); bracelet de câble de Roebling (New Jersey), minerai et lingot de cuivre de Røros (Norvège).

plus vaste, sur les cités historiques planifiées et sur le patrimoine industriel en général.

› À cet effet et de manière générale, soutenir l'intérêt des communautés scientifiques et professionnelles responsables du savoir sur Arvida et, surtout, de sa diffusion internationale : les membres de ces communautés sont au cœur de la définition de la clientèle de l'offre touristique patrimoniale d'Arvida, parce qu'ils en constituent les premières communautés d'intérêt et parce qu'ils sont les principaux catalyseurs de l'information qui positionne Arvida dans cette offre. Chercheurs et professionnels en patrimoine industriel, en patrimoine, en industrie de l'aluminium, en architecture et en urbanisme, mais aussi anciens travailleurs de l'industrie devraient donc être spécifiquement ciblés et soutenus dans leur désir de connaître et de faire connaître Arvida, par des offres promotionnelles de visites transmises à leurs ordres et à leurs regroupements et par l'entremise d'un soutien dédié à leurs rencontres professionnelles et congrès *in situ*.

4.3. Résumé des ressources et de leur mise en valeur dans le tissu urbain

Arvida, ainsi que nous l'avons écrit et répété, c'est « une industrie, une cité historique et un milieu de vie ». Hormis les ressources secondaires et les sites plus distants que nous avons proposé d'associer à la valorisation, l'analyse que nous avons menée au chapitre 3.2 a tout particulièrement mis en exergue les ressources principales suivantes, associées à certains de leurs contenus et à certains dispositifs de mise en valeur destinés à les « faire voir » ainsi que nous les avons explorés.

Il va de soi que le tableau suivant ne présente qu'un aperçu, à la fois de ce qui a été détaillé précédemment et auquel on devrait se référer dans toute initiative de programmation, et de ce qui pourrait être aussi mis de l'avant dans un contexte précis de valorisation, en fonction des médias et des publics envisagés.

Tableau 3. Dispositifs de mise en valeur

	Manifestations (ressources primaires) tangibles et intangibles dans le tissu urbain	**Mise en valeur (principaux dispositifs de rendu dans le tissu urbain)**	**Contenus thématiques**
Industrie de l'aluminium	Usines d'alumine et d'aluminium	Omniprésence de l'aluminium naturel	Production aluminière Histoire de l'entreprise Histoire et science de l'aluminium d'hier à aujourd'hui Art et aluminium Aluminium au quotidien Génie et aluminium Guerre et aluminium Défense militaire d'Arvida et cité stratégique de la Seconde Guerre mondiale
	Quatre premières salles de cuves	Dispositif de marquage paysager / spatial à identifier	
	Vue des salles de cuves depuis le boulevard du Saguenay		
	Pont d'aluminium	Plage / Belvédère	
	Centrales hydroélectriques de Shipshaw et de Chute-à-Caron		
	Travailleurs de l'aluminium	Exposition extérieure de photographies d'art	
	Seconde Guerre mondiale	Canons et autres dispositifs commémoratifs permanents ou semi-permanents / Installations artistiques	
	Archives d'Arvida	Marquages / Installations artistiques	
Cité historique	Maisons	Panneaux d'identification (signalétique patrimoniale)	Habitat Habitat d'une ville de compagnie Utopie sociale à Arvida et dans le monde Planification urbaine Histoire des propriétaires d'Arvida Construction systématisée et préfabrication Évolution des modes d'habiter
	Plan d'Arvida	Marquages au sol : « aluminum trail » (piste de l'aluminium) et pavés des fondateurs	
	Église Sainte-Thérèse		
	Manoir du Saguenay	Panneau édifice (signalétique patrimoniale)	
	Coulée centrale	Panneau thématique (signalétique patrimoniale)	
	Parc Monseigneur-Joseph-Lévêque	Divers dispositifs commémoratifs existants	
	Trame urbaine du centre-ville	Marquages au sol : pavés des donateurs et autres éléments symboliques / artistiques	

	Manifestations (ressources primaires) tangibles et intangibles dans le tissu urbain	**Mise en valeur (principaux dispositifs de rendu dans le tissu urbain)**	**Contenus thématiques**
	Architecture / fonctions institutionnelles	Panneau thématique (signalétique patrimoniale)	Histoire des cités industrielles Architectes et planificateurs d'Arvida Histoire du territoire Architecture et identité Architecture et modernité Multiculturalisme
	Subdivision fonctionnelle et formelle de l'espace (centres de quartier, *corner*, parcs, etc.		
	Cimetières	Restauration des accès (cimetière protestant)	
Milieu de vie	Restaurations, reconnaissances patrimoniales et projets de requalification	Panneau édifice (signalétique patrimoniale)	Histoire du patrimoine / patrimonialisation Construire et restaurer Arvida Naître et mourir à Arvida Vivre et être « bien » à Arvida (art de vivre, utopie sociale, etc.) Sécurité au travail (lien avec industrie)
	Résidents	Marché public	
	Centre-ville		

5
Une expérience culturelle et patrimoniale unique et diversifiée : interpréter Arvida

5.1. Typologie fonctionnelle des espaces

S'il importe de « faire voir » le milieu de vie qu'est Arvida, y compris ses zones résidentielles, la mise en place de l'expérience touristique doit veiller à préserver aux résidents d'Arvida leur intimité. Dans la conception de « choses à faire » qui se greffent, d'une part, aux ressources caractéristiques d'Arvida et, d'autre part, aux « choses vues » et « choses à voir » qui en découlent et que nous avons exposées au chapitre précédent, il faut distinguer cinq catégories fonctionnelles de lieux en fonction de l'animation qui y est possible et, conséquemment, de la nature de l'expérience touristique qui s'y déclinera :

› Le centre-ville (y compris la coulée occidentale), multifonctionnel, dédié à la déambulation, au commerce, à la restauration, au divertissement, à l'hébergement (à terme), en somme, à l'agrément d'un « milieu de vie » particulièrement dans une optique de bien-être ou d'art de vivre. Le visiteur y circule de manière autonome et l'animation peut y être extérieure (marché public, festival, etc.) ou intérieure (spectacle de musique, alimentation, etc.). À terme, le centre-ville se définit aussi en relation avec les équipements déployés dans les anciennes salles de cuves.

› Les rues résidentielles du site patrimonial déclaré, tout particulièrement les rues qui, selon la phase de développement, feront l'objet d'un marquage au sol et de dispositifs de signalétique directionnelle et patrimoniale (maisons / édifices / thématiques conçus en marge de la présente étude) et dont l'expérience est principalement (voire seulement) en extérieur. Nous pensons ici tout particulièrement, à tout le moins dans un développement initial, à la rue Mellon (par continuité avec le centre-ville), à la rue Oersted à partir du rond-point jusqu'à la rue Deville (parc Monseigneur-Joseph-Lévêque), à la rue Moissan, à la rue La Traverse jusqu'à la rue Montgomery / Powell, ainsi que, peut-être ultérieurement, à la rue Castner (au moins en partie), à la rue Powell jusqu'au Manoir du Saguenay, et possiblement à la rue Berthier depuis la rue Moissan jusqu'aux écoles.

- À ces rues se greffent des parcs, sites de détente individuelle et de déambulation qui peuvent porter une certaine interprétation passive (monuments, panneaux, bancs commémoratifs, etc.), voire pour certains, lorsque l'espace et le dégagement limitrophe le permettent, une certaine interprétation de nature événementielle, plus spectaculaire, mais forcément ponctuelle : le parc Monseigneur-Joseph-Lévêque, le parc de la Cité-d'Arvida, le parc de l'Église-Protestante (voir plus loin dans ce chapitre) et le parc de la rue Moritz précédemment mentionné sont les principaux, ainsi que le plus excentré, que nous qualifions ici de « parc » en raison du type d'animation qui peut y prendre place, celui du pont d'aluminium.
- Des sites d'interprétation dédiés à un plus ou moins grand déploiement interprétatif, à une plus grande animation et plus ou moins en site propre (fermé), avec une combinaison d'espaces intérieurs et extérieurs. Comme nous le verrons plus loin dans ce document, la nature urbaine d'Arvida, la variété de ses ressources et l'importance de privilégier le plus souvent possible l'usage par les résidents des équipements mis en place nous conduisent à privilégier, à terme, une interprétation multisite, capable d'accueillir quelques centaines à quelques milliers de visiteurs (principalement en raison de la concentration causée par les débarquements de croisiéristes). Elle est focalisée dans deux ou trois emplacements à moindre déploiement dans le quartier résidentiel ou à sa marge, et concentrée dans trois sites majeurs susceptibles d'accueillir une fréquentation plus dense : l'église Sainte-Thérèse, les salles de cuves et un immeuble du centre-ville.
- Des espaces intermédiaires, comme les centres de quartier que nous avons précédemment évoqués dont, au premier chef, le lieu-dit *corner*, ainsi que, par exemple, les immeubles de l'ancienne école Sainte-Thérèse, ceux des églises Unie et St George, celui de l'ancienne école protestante, le parvis de l'église Sainte-Thérèse, les entrées de ville (orientale et occidentale tout particulièrement), le parvis du Manoir du Saguenay, qui peuvent marquer une pause dans un circuit déambulatoire de découverte dans le site patrimonial. Le *corner* est tout particulièrement prédestiné à accueillir une activité de restauration (café) ou de magasinage (boutique) abordée individuellement.

Tandis que **l'animation et l'expérience différenciées de ces lieux constituent, de l'un à l'autre et au sein de chacun, « l'épine dorsale » d'Arvida mise en tourisme, il appartient au marquage (*on-sight* et *off-sight*) et aux modes de déambulation mis en place (marche, vélo, Segway, minibus touristique saisonnier ou autre) de maintenir une nécessaire continuité visuelle et conceptuelle entre ces catégories de lieux**, ainsi que, bien sûr, au respect de l'intégrité commémorative dans la mise en place d'un design intégré reconnaissable.

Sur la base de cette catégorisation et de la caractérisation des ressources d'Arvida, tout en prenant en compte les déterminants fonctionnels que nous avons explicités, ce chapitre explore l'éventail de « ce qui pourrait être fait » à Arvida par un touriste, mais qui pourrait aussi l'être, dans la plupart des cas à tout le moins, par un résident et qui, de surcroît, aussi dans la plupart des cas, n'entraverait pas le continuum du milieu de vie des résidents.



Illustration 51. Carte schématique de localisation des principales ressources tangibles et aperçu de dispositifs de mise en valeur et d'interprétation.

5.2. L'interprétation : produire des choses à faire

Au-delà de la mise en valeur, qui intervient sur la matière du site et des ressources pour faire voir celles-ci et, ce faisant, les rendre présentes dans l'expérience touristique, la conception d'une stratégie d'interprétation vise à rendre explicite, sous une forme narrative ou expérientielle (ou une combinaison), le contenu cerné lors de l'identification des ressources, dans le respect de l'intégrité commémorative et de la marque de l'attraction ou de la destination. Certes, la mise en valeur, qui précède normalement l'interprétation, est elle aussi préoccupée de contenu, mais, comme on l'a vu, sous une manière plus symbolique qui investit les formes, les interactions spatiales, l'animation, etc. L'interprétation, elle, rend explicites ces contenus en les inscrivant dans une dynamique relationnelle avec les ressources ou les dispositifs interprétatifs qui y sont greffés ; la dynamique relationnelle ainsi engendrée dans le « faire » (visiter, écouter, regarder, parcourir, tester, expérimenter, etc.) construit un rapport affectif, habituellement traduit dans une émotion ou une gamme d'émotions du visiteur (émouvoir, effrayer, surprendre, étonner, ébahir, etc. à la source de l'effet « WOW »), soit avec la ressource (*sight-involved*), soit avec le dispositif utilisé (*marker-involved*), ou, au mieux, avec les deux, alors perçus de la manière la moins différenciée possible. C'est ce qui, notamment, incitera le visiteur à refaire la même expérience au même endroit plutôt que de tenter une expérience similaire ailleurs. Dans tous les cas, l'objectif ici est évidemment de le retenir et de le faire revenir (ce qui peut aussi, bien entendu, être le fait des déterminants fonctionnels, qui interviennent aussi dans l'expérience !).

5.2.1. Les principes

Cela nous rappelle combien il est toujours préférable de maintenir à son minimum possible le déploiement de dispositifs d'interprétation. Ce minimum, hormis diverses considérations techniques (budget, facilité d'exploitation, etc.), est déterminé par un équilibre avec la nécessité plus ou moins grande de rendre accessibles des contenus (plus ils sont nouveaux et moins ils sont communs dans l'offre touristique générale, plus ils doivent être explicités) et la préexistence ou non du site touristique dans l'offre. Dans le cas qui nous préoccupe, compte tenu de l'importance « d'imposer » une attraction / une destination dans l'imaginaire de ses visiteurs et de celle de faire comprendre des contenus qui restent marginaux, en dépit de leur popularité croissante, un déploiement relativement important de dispositifs d'interprétation est requis. Nous proposons d'atteindre ce niveau plutôt par une gamme élargie de dispositifs que par un volume d'un nombre réduit de dispositifs, à la fois pour rejoindre une variété de visiteurs (et de résidents) et pour assurer l'inscription optimale de ces dispositifs dans une expérience intégrée et cohérente d'Arvida.

Quatre objectifs doivent être gardés à l'esprit dans ce déploiement de dispositifs d'interprétation :

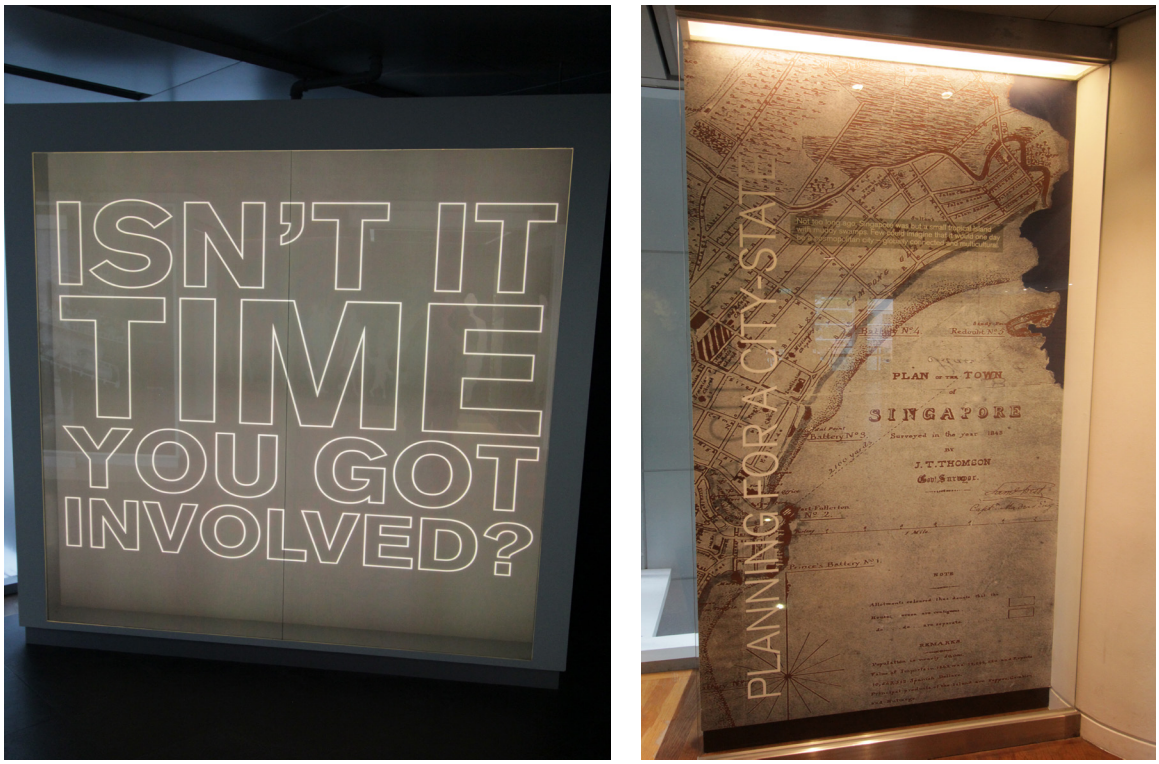


Illustration 52. Au URA Centre (Urban Redevelopment Authority) à Singapour, une exposition sur la planification et la conservation patrimoniale est interreliée avec des instruments de participation citoyenne. Photo : L.K. Morisset

› Interpréter n'est pas éduquer. Nous empruntons l'expression au classique de Freeman Tilden (*Not Instruction But Provocation*)[108] : l'interprétation cherche à intéresser, à engager par l'intellect son public dans une relation signifiante avec l'objet interprété, et non pas à inculquer un savoir, une idéologie ou des valeurs (ce qui ne dispense pas de produire des contenus de qualité !).

› S'affranchir de la clientèle scolaire. Les aléas du financement des activités scolaires, auxquelles de larges pans de l'offre culturelle au Québec ont été dédiés, ont démontré les risques du monoclientélisme. Mais surtout, l'interprétation imbriquée dans une programmation éducative tend à exclure toute autre forme de publics, en raison de ses objectifs propres et de son vocabulaire. Les centres d'interprétation du Québec sont surchargés de dispositifs colorés et bruyants établis à hauteur d'enfant[109] ; si l'interprétation d'Arvida doit bien évidemment pouvoir se décliner dans des trousses pédagogiques, par exemple, son orientation pre-

108. Freeman Tilden, *Interpreting our heritage*, The University of North Carolina Press, 1957.

109. En comparaison avec l'ensemble du Québec, le Saguenay–Lac-Saint-Jean affiche d'ailleurs un taux plus faible de fréquentation de la clientèle scolaire dans ses musées ; en 2012, la clientèle scolaire y représentait un peu moins de 8 % de la clientèle générale, contre plus de 9 % dans l'ensemble du Québec. En 2016, ce taux avait baissé à 3,5 %, contre 6,4 % dans l'ensemble du Québec (chiffres de l'Institut de la statistique du Québec).



Illustration 53. Parcours à Paranapiacaba (Brésil). Photo : L.K. Morisset

repose principalement sur quatre ingrédients, que nous permettent d'associer les cinq catégories de lieux que nous avons énoncées ci-dessus : les visites à pied (guidées ou non) ; les « *re-enactments* » ; les musées et les autres espaces fermés de type muséographique ; les ballades urbaines, y compris les commerces et les restaurants qui jalonnent celles-ci. Nous excluons délibérément de ces ingrédients les parcs à thèmes et les autres déploiements thématiques intérieurs ou extérieurs, d'abord parce qu'ils correspondent plutôt à des offres de loisirs *ex nihilo*, souvent en milieu rural ou non urbain, ensuite parce qu'ils requièrent des déploiements excessivement importants en termes de ressources, qui excluent souvent toute mise en tourisme parallèle, et enfin parce qu'ils fonctionnent la plupart du temps en vase clos, sans interface réelle avec le milieu d'accueil et la société qui l'habite.

Dans cet esprit, nous privilégions, à partir de la catégorisation fonctionnelle des lieux d'Arvida, quatre principaux cadres d'interprétation, en parallèle de la déambulation qui veut instituer le visiteur en promeneur (*wanderer*) allant, selon son intérêt, de l'industrie à la cité historique, au milieu de vie. Ces cadres d'interprétation mobiliseront à divers degrés les matériaux et les moyens qui sont précisés dans la section suivante. Pour des fins d'illustration, nous les avons associés avec certains des contenus détaillés en fonction de la caractérisation des ressources réalisée précédemment ; la mise en œuvre devra nécessairement reprendre et établir plus systématiquement ces contenus en fonction des ressources identifiées et des objectifs d'interprétation conséquemment visés.





Illustration 54. Pavillon et espace d'accueil à Falun (Suède), ville de compagnie inscrite au patrimoine mondial. Photos : L. Noppen

Les parcours, libres ou guidés

Nous proposons à cet effet, plus loin, une série de dispositifs d'interprétation (audio-guides, *storytelling*, visites guidées, réalité augmentée, signalétique, etc.) adaptés à ce cadre. Dans l'ordre de mise en œuvre, nous préconisons :



Illustration 55. Maquette d'interprétation du développement urbain au Centre d'exposition de la planification urbaine de Shanghaï. Photo : L. Noppen

- Le **parcours de la cité mod**èle **(en anglais : de la *model city***, pour se situer dans un cadre de référence familier pour les Étasuniens), allant en gros du centre-ville jusqu'au Manoir du Saguenay, en suivant le marquage au sol proposé.
- Le **parcours de l'aluminium** (ex æquo avec la cité modèle), qui devrait permettre de visiter, séparément ou ensemble, le site des usines (ou une partie de celui-ci ; cela devra être mis en place de manière prioritaire en concertation avec l'entreprise), la(les) centrale(s) hydroélectrique(s), le pont d'aluminium, le Manoir du Saguenay (sous l'aspect du Centre opérationnel) ; à court terme, ce parcours devra aussi se greffer à l'interprétation mise en place dans le site de l'église Sainte-Thérèse (notamment en ce qui a trait à l'intervention d'un travailleur) et, à moyen terme, celle des salles de cuves.
- Le **parcours de la Seconde Guerre mondiale**, reprenant des éléments du parcours ci-dessus liés à l'aluminium pour les associer aux sites de Bagotville ou à d'autres sites militaires, dont l'exploitation devra être discutée avec les autorités compétentes.
- Le **parcours du souvenir**, associant un circuit de visite des cimetières.

À terme, compte tenu des ressources précédemment identifiées, il faut concevoir que ces parcours s'inscriront aussi dans des parcours régionaux plus vastes, une « route du patrimoine industriel » par exemple.



Illustration 56. L'observatoire construit au sommet du puits de mine du centre d'nterprétation de la mine King, KB3, à Thetford Mines. Photo : L.K. Morisset

Un site d'accueil

Il peut faire l'interface avec le « milieu de vie » : il est préférablement localisé **dans un lieu partagé avec les résidents**, la bibliothèque par exemple, où des services offerts aux résidents en matière de documentation patrimoniale peuvent présenter un intérêt pour les visiteurs. Ces services peuvent aussi se subdiviser, selon leur envergure (matériauthèque, par exemple[110]), entre la bibliothèque, au centre-ville, et **un premier centre d'exposition et d'interprétation, que nous préconisons dans l'**église Sainte-Thérèse. À terme, il semble cependant plausible qu'un accueil touristique dédié à Arvida doive prendre place, compte tenu des circulations notamment, au centre-ville ; nous avons exposé précédemment l'éventualité de ce type de déploiement fonctionnel au titre de la densification du caractère urbain d'Arvida.

Les centres d'interprétation et l'observatoire

À terme, compte tenu de l'envergure d'Arvida et de la variété relative de son contenu (cité historique / industrie / milieu de vie), nous privilégions une interprétation multisite, dont trois principaux :

› **L'interprétation de l'industrie et de la production industrielle dans l'une des anciennes salles de cuves**, appariée, à terme, avec un déploiement fonctionnel de plus grande envergure à cet emplacement (sur le registre du centre de congrès que nous avons précédemment évoqué au chapitre des infrastructures de services). Il s'agit évidemment de la dimension interprétative d'Arvida la plus susceptible d'une spectacularisation efficace (WOW) à grand renfort d'effets sensoriels (chaleur de la cuve d'électrolyse, bruit de la salle de cuve, coulée d'aluminium, etc.), la plus favorable à l'interaction recherchée avec les anciens travailleurs, et la plus

110. L'exemple de la ville de Lorient (France), dont les services-conseils en matière de restauration architecturale, offerts aux résidents, sont aussi par nature devenus une vitrine touristique des intérêts touristiques de la ville, est ici un exemple d'autant plus fort qu'il a présidé à ce que ces services-conseils soient délocalisés pour se retrouver dans le milieu de vie ordinaire.



Illustration 57. Intérieur actuel d'une salle de cuves active à Arvida («petites cuves»). Photo : L.K. Morisset



Illustration 58. Intérieurs de différentes salles de cuves à Arvida en 1943. Bibliothèque et Archives Canada

complexe à mettre en place, compte tenu des contraintes de sécurité, des différenciations historiques de la production, etc.[111].

111. L'interprétation de l'industrie qui, dans un premier temps, prendra probablement place aussi dans l'église Sainte-Thérèse (elle devrait cependant pouvoir, idéalement, prendre place le plus tôt possible dans une salle de cuves), devra sans doute recourir à de larges doses de réalité virtuelle et de simulations, comme nous le présentons un peu plus loin. Il conviendra aussi de faire intervenir le plus rapidement possible un ou des travailleurs dans l'interprétation de l'industrie, comme nous le préciserons aussi.



Illustration 59. Reconstitution d'une mine de charbon à Lewarde (France). Photos : L.K. Morisset

› (À plus long terme) celle de **l'histoire de la planification urbaine, de l'utopie sociale et des villes de compagnie dans un immeuble dédié du centre-ville**, préférablement construit à cette fin (dans une perspective de mise en valeur du centre-ville comme celle que nous avons évoquée et qui conjuguerait certaines fonctions de celui-ci à destination des résidents).

› Le **Centre d'histoire Arvida**, dans l'église Sainte-Thérèse, au centre du quartier (le plus) patrimonial, alors (toujours à plus long terme, lorsque les deux autres centres seront ouverts) progressivement plus intensément dédié à **l'interpréta-**



Illustration 60. Exposition et atelier sur la construction du Familistère de Guise (recourant aussi au bâtiment lui-même). Photos : L. Noppen

tion de l'habiter et du milieu de vie, y compris (et probablement dès son ouverture) à destination des résidents par l'entremise de services-conseils ou de démonstrations (voir sous les moyens, plus loin).

En raison de sa localisation et de sa préséance dans l'ordre des interventions qui seront faites, le **Centre d'histoire Arvida,** c'est-à-dire **l'église Sainte-Thérèse convertie en lieu d'exposition et d'interprétation, devrait aussi faire place à un observatoire**, dans la mesure des possibilités techniques : c'était le rêve d'Arthur Vining Davis d'en construire un, et il est en effet bien essentiel dans l'interprétation de la ville industrielle planifiée. À défaut, ou en attendant un observatoire physiquement accessible, une forme d'observatoire virtuel devrait être mise en place.

En regroupant dans un premier temps les thématiques qui seront ultérieurement réparties dans l'autre ou dans les autres sites d'interprétation du territoire, le lieu établi dans l'église Sainte-Thérèse devrait minimalement aborder, dès son ouverture :

› le positionnement d'Arvida parmi les villes de compagnie du monde ; il s'agit en quelque sorte d'un dédoublement de l'observation ci-dessus, qui peut prendre appui sur une projection graphique d'Arvida sur la planète, par exemple par l'entremise d'un dispositif de type « fuseau horaire » de nature à interpeller les visiteurs selon leur provenance ;
› la notion d'utopie sociale et son impact sur la vie, qui devrait aussi mettre en relation Arvida et le reste du monde ;
› la planification et la construction d'Arvida (à partir notamment de l'observatoire) ;
› l'industrie à Arvida et l'entreprise aluminière.

Cet aspect de l'industrie va demander une attention toute particulière dès la mise en œuvre du développement touristique à Arvida, car, comme nous l'évoquions, il s'agit de son aspect le plus attractif, dans l'état actuel des marchés, mais aussi du plus complexe sur le plan de l'accessibilité, de la mise en valeur et de l'interprétation[112]. Parmi les moyens les plus légers et faciles d'implantation que nous envisageons, le recours à l'intervention de travailleurs (ou retraités) en mesure de partager leur expérience de l'industrie et du site d'Arvida en anglais devrait certainement être priorisé ; les expérimentations de ce type dans les sites industriels ont montré le caractère porteur et fortement attractif de telles initiatives (qui ne peuvent néanmoins pas dispenser d'une nécessaire spectacularisation de la production industrielle elle-même, qui pourra toutefois être échelonnée dans le temps).

112. Pour donner cet exemple, dans certains sites miniers (comme au Musée de la Mine / Puits Couriot de Saint-Étienne, en France, et au Centre historique minier de Lewarde, aussi en France), on a même déployé à grands frais des répliques grandeur nature de mines de charbon, compte tenu de l'impossibilité d'en faire visiter de réelles (à Lewarde, c'est une ancienne « mine de formation » qui a été ainsi mise à profit).



Illustration 61. Échange entre un visiteur et un ancien travailleur au musée de Roebling (New Jersey). Photo : L.K. Morisset

Le ou les sites d'animation extérieurs

Pour jalonner les parcours, mais aussi parce que la cité historique est au moins autant un objet appréhensible par l'extérieur, des sites devraient être dédiés à une animation interprétative respectueuse de l'intégrité commémorative d'Arvida et susceptible aussi bien de rehausser l'expérience des visiteurs que d'animer le quotidien des résidents. Nous en préconisons trois :

› Les « **Jardins de la Victoire** », que nous proposons d'établir dans ce que nous recommandons aussi de nommer « parc de l'Église-Protestante » en souvenir de la première église protestante d'Arvida qui y a été élevée et dont l'incendie dans les années 1940 a laissé la friche actuelle au coin des rues Moissan et de La Traverse. Il s'agit ici de commémorer, par une forme commune de l'époque (les Jardins de la Victoire), la contribution des Arvidiens à l'effort de guerre, tout en recourant à une forme ludique de l'habiter pour susciter la participation des résidents, soit par l'entremise de jardins de démonstration, soit par l'entremise de concours de jardinage et d'architecture de paysage, un clin d'œil à la longue tradition de tels concours et à l'habiter historique à Arvida.

› La « **Maison du Travailleur** », aussi dans le registre de l'habiter historique, qui mettrait en scène une maison reconstituée (particulièrement pour son intérieur) de la cité modèle et où l'animation devrait être assurée, en collaboration avec l'Association des retraités d'Alcan, par un ancien travailleur. Parmi les thèmes et les contenus abordés, hormis l'habiter et ses différentes déclinaisons, devrait s'insérer le vécu de la « ville secrète » de la Seconde Guerre mondiale (*black-out*, etc.). Il va de soi que l'animation pourrait aussi faire intervenir une Arvidienne



Illustration 62. Artefacts du quotidien mis en vitrine à Lewarde (France). Photo : L.K. Morisset



Illustration 63. Objets précieux ou communs en aluminium à l'Espace Alu de Saint-Michel-de-Maurienne (France) Photo : L.K. Morisset



Illustration 64. «Clinique de mémoire» mise en œuvre par le Centre d'histoire de Montréal. Ville de Montréal



Illustration 65. «Mineurs du monde», programme de reconnaissance mis en place par la Région Nord-Pas-de-Calais en 2010.



Illustration 66. «Salle des pendus» reconstituée dans un bâtiment du Parc-Musée de la Mine de Saint-Étienne (France). Photo : L.K. Morisset

de longue date. Nous recommandons à cette fin de cibler l'un des lots 1690, 1694 ou 1698 de la rue Castner.

› Le « **Chantier-école arvidien** », un Chantier-école mis en place pour expliciter la construction d'une maison arvidienne, au bénéfice des résidents en quête de conseils de restauration et au bénéfice des visiteurs que cette activité permettra de familiariser avec des dimensions historiques de la cité modèle. Il peut s'agir d'un chantier permanent ou d'une succession de chantiers qui livrent des maisons habitables (pour les résidents, on pourrait même imaginer une forme de tirage au sort de la maison ainsi construite). Nous recommandons de cibler à cette fin l'un des lots de la rue Castner précédemment mentionnés ou celui du 1770, rue Joule, où pourraient aussi se tenir, faute de place dans la bibliothèque, les services-conseils à la restauration offerts par la Ville et la matériauthèque qui les accompagne.

5.2.3. Les matériaux et les moyens

Comme nous l'avons vu en identifiant les ressources, Arvida compte sur un grand nombre de matériaux d'une grande authenticité qui peuvent être mobilisés dans des dispositifs interprétatifs conséquemment plus souples et plus légers :

› **l'architecture et l'urbanisme** : les maisons, les rues, les usines, le pont, etc. ;

› **les infrastructures et la machinerie de production industrielle**, comme les cuves, les tables de coulée et, de manière générale, l'intérieur des usines et des

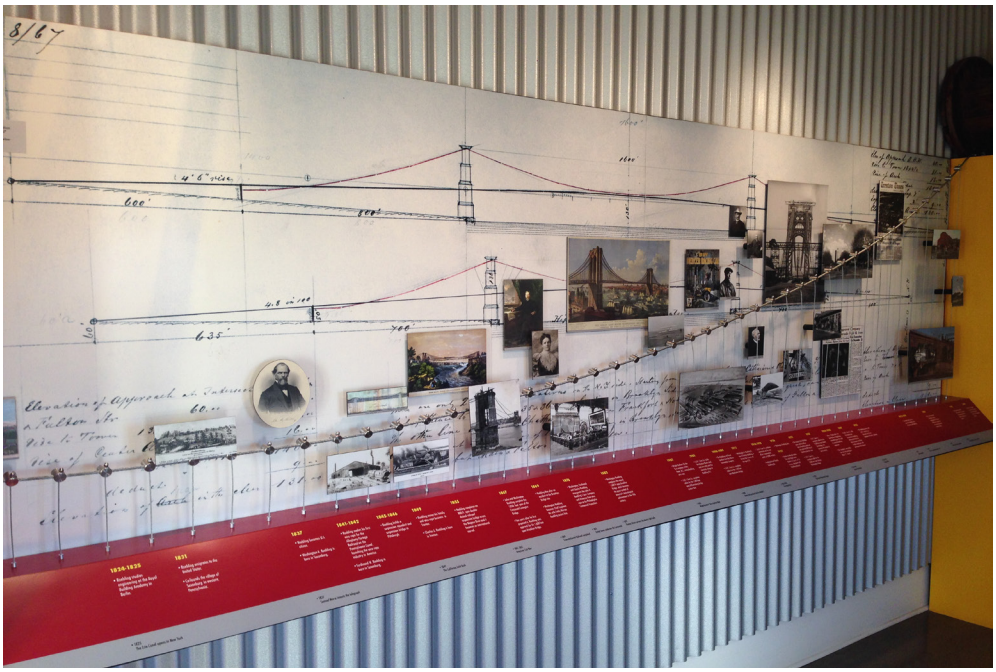


Illustration 67. Interprétation de l'évolution de l'industrie à Roebling (New Jersey). Photo : L. K. Morisset



Illustration 68. Exposition sur l'utopie sociale dans l'un des pavillons de la Saline royale d'Ar-et-Senans (France) Photo : L. K. Morisset



Illustration 69. Exposition d'un bureau de la compagnie à Bois-du-Luc (Belgique). Photo : L. K. Morisset



Illustration 70. Intérieur préservé d'une habitation de travailleur à Badin (Caroline du Nord). Photo : L. K. Morisset

centrales, sous réserve d'accessibilité (ce qui est évidemment un enjeu, particulièrement sur le plan historique) ;

› **les artefacts et les archives**, y compris photographiques ;

› **les récits enregistrés** des Arvidiens et des Arvidiennes ; par exemple, le projet *Mémoires d'Arvida*, en cours depuis 2011, ou les capsules des *Ambassadeurs d'Arvida*, produites dans le contexte du CORPA, peuvent être exploités.

S'ajoutent, parce qu'ils peuvent aussi se présenter, s'exposer, se narrer et intervenir dans l'expérience touristique :

› **les personnes arvidiennes**, tout particulièrement les anciens travailleurs[113].

113. Voir sur ce sujet, particulièrement pour le tourisme industriel, Alison J. McIntosh et Richard C. Prentice, « Affirming authenticity. Consuming cultural heritage », *Annals of Tourism Research*, vol. 26, nº 3, 1999, p. 589-612.



Illustration 71. Intérieur préservé d'un bâtiment d'extraction du Complexe de la mine de charbon de Zollverein (Allemagne). Photo : L. Noppen



Illustration 72. Panneau d'orientation du Complexe de la mine de charbon de Zollverein (Allemagne). Photo : L. Noppen



Illustration 73. Présentation muséographique de divers modèles de maisons de Rjukan (Norvège) dans une ancienne centrale hydroélectrique convertie en site d'interprétation. Photo : L. Noppen

Dans les limites des activités que leurs caractères et leurs fonctions essentielles balisent, les lieux de cinq catégories que nous avons départagés contiennent ou contiendront chacun, selon des proportions variées, au moins deux de ces quatre matériaux authentiques, porteurs des significations de l'industrie, de la cité historique ou du milieu de vie. C'est dire que, ne serait-ce que du fait de la mise en valeur, une portion importante d'Arvida se trouve déjà en mesure de transmettre du contenu, advenant l'absence d'interprétation. C'est d'ailleurs ce qui, dans la mise en œuvre du développement touristique, nous fait privilégier plusieurs opérations de mise en valeur sur le déploiement interprétatif *stricto sensu*.

Pour cette raison, et parce qu'il s'agit là de matériaux de la plus haute qualité dont la conservation est urgente dans une perspective de développement touristique (et de transmission patrimoniale), nous recommandons tout particulièrement, en marge des travaux de conservation architecturale qui font partie intégrante du statut patrimonial d'Arvida :

- **d'inventorier les archives et d'assurer leur conservation**, si nécessaire par des mesures juridiques, et leur disponibilité dans la valorisation touristique d'Arvida.
- de mettre en place des **moyens (recherche permanente, conventions de prêts, dons, réserves) de collection et de conservation des artefacts** relatifs à l'histoire d'Arvida.
- de constituer une **banque de relevés numériques 3D d'intérieurs** (moins facilement accessibles) et, tout particulièrement, des intérieurs des salles de cuves présentement en fonction (mais pour encore peu de temps), voire de l'ensemble des installations de production industrielle, lorsque cela est possible. Une entente devrait être convenue avec l'entreprise Rio Tinto à cet effet dans les délais les plus



Illustration 74. Maquette artistique reconstituant la production du cuivre au XVIIIe siècle, à Røros (Norvège). Photo : L. Noppen

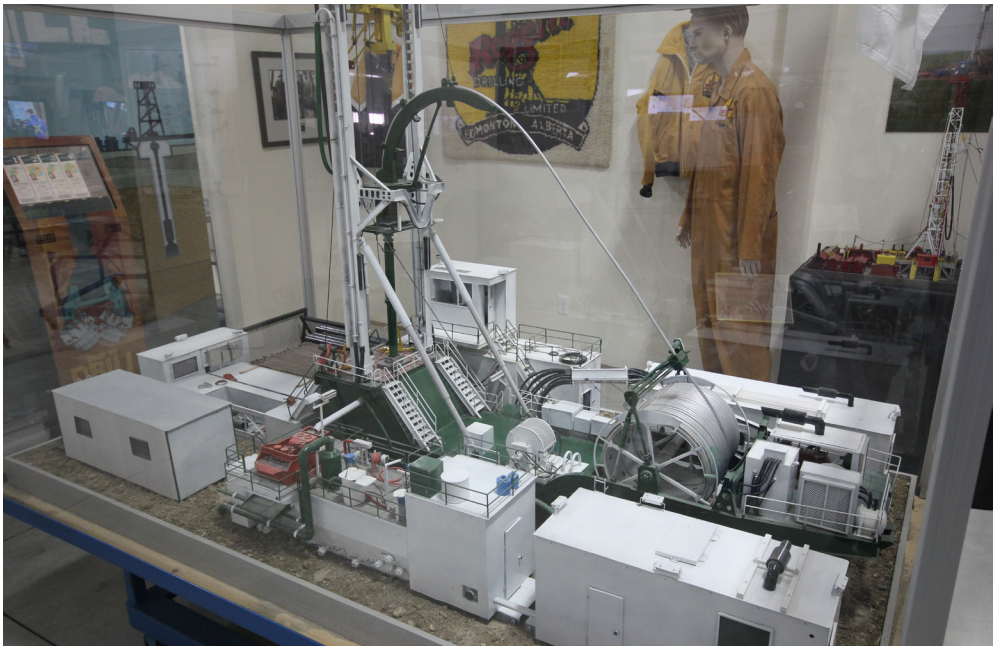


Illustration 75. Dispositif de démonstration des fonctions d'extraction au Leduc no 1 Discovery Center, à Devon (Alberta). Photo : L. Noppen

brefs, car des matériaux essentiels pour la valorisation touristique pourraient n'être jamais disponibles ou disparaître tout simplement, à brève échéance[114].

› d'instituer de manière permanente **une « clinique de mémoire » et des procédés de collecte de récits** afin de stimuler la participation des Arvidiens et de renouveler les contenus de ce matériau, par exemple à la faveur de l'expérience des travailleurs, du vécu des femmes, de la Seconde Guerre, etc.)[115].

À partir de ces matériaux et de leur complètement illustrés ci-dessus, nos objectifs et l'intégrité commémorative d'Arvida nous incitent à privilégier six moyens d'interprétation (ou de « médiation », comme on dit dans le langage des musées) et de scénographies, adaptés selon les cadres privilégiés (parcours libres ou guidés, sites d'accueil, centres d'exposition ou d'interprétation et observatoires, sites d'animation extérieurs). Ils sont brièvement présentés dans les pages qui suivent sans aucun ordre de préférence ou de préséance. Il ne s'agit évidemment pas ici d'un concept muséographique ou de propositions élaborées de design, qui pourront néanmoins prendre appui sur ces bases, celles-ci étant principalement destinées à illustrer de façon sommaire le champ des possibles de l'interprétation d'Arvida.

Les expositions (statiques) et l'observation

Elles privilégient les objets aux discours (oraux ou écrits) et aux dispositifs interprétatifs : ce sont les artefacts et les archives, les enregistrements et la ville elle-même, ainsi que nous l'exposons ci-dessus. Ces moyens peuvent être déployés en intérieur ou en extérieur, où des outils référentiels (codes QR, etc.) peuvent greffer à leur interprétation minimale un contenu complémentaire, consulté sur demande et au besoin. Arvida étant d'abord et avant tout un environnement bâti, les expositions devraient aussi privilégier cette échelle, en extérieur.

En intérieur, il va de soi qu'au moins une telle exposition, s'associant à divers degrés certains des autres moyens que nous évoquons, devrait être mise en place à court terme dans le développement touristique d'Arvida. Il est évident que la conception de cette exposition et des autres qui devront être tenues à Arvida devra faire appel à des compétences spécialisées sur le sujet et en matière de muséographie. Nous ne donnons ici qu'un aperçu.

Nous privilégions aussi, afin de densifier l'expression symbolique de l'industrie, de la cité historique et du milieu de vie d'Arvida dans l'espace touristique et citoyen, une multiplication d'expositions à vocation ethnographique ou artistique, temporaires ou permanentes, et sollicitant la contribution et la participation des citoyens : concours d'installations artistiques selon des thèmes respectueux de l'intégrité commémora-

114. Des exemples de tels relevés peuvent être consultés auprès de l'entreprise IScan, qui a développé une expertise dans le domaine du patrimoine industriel. https://www.iscan3d.ca/ consulté en décembre 2018.

115. Un espace intéressant de ce type (mais loin d'être le seul) a été mis en place au Musée de la mémoire vivante à Saint-Jean-Port-Joli. Nous nous référons aussi par expérience au projet Mémoires d'Arvida : memoiresarvida.uqam.ca.

tive, présentoirs « d'objets mystère » en lien avec la marque dans des parcs ou sur des trottoirs, etc.

Les panneaux d'interprétation et d'orientation

Ils importent tout particulièrement à Arvida pour, d'une part, faciliter le repérage par rapport au plan et, d'autre part, baliser des circuits parcourus individuellement ou en petits groupes (déambulations / visites) sans pour autant encombrer le quotidien des résidents. À mi-chemin entre la mise en valeur et l'interprétation, ils « font voir » (des dimensions que l'on ne verrait pas autrement) par l'entremise d'un contenu plus symbolique que didactique : une référence à la qualité architecturale ou à la planification par le nom de l'architecte, une autre à la typologie arvidienne par un elliptique nom de modèle de maison (A1, B4 par exemple), une autre enfin à l'histoire par une vue historique correspondante, etc. Sur ce registre, nous privilégions principalement, pour un premier temps dans le site patrimonial, **en marge du contenu virtuel déjà disponible et du dépliant d'interprétation qui en constitue le complément essentiel**, trois types de panneaux, dont la conception et le calendrier de production ont été établis à partir de la présente étude :

› **des panneaux thématiques**, à l'échelle du paysage, qui peuvent se référer à un contenu virtuel plus explicite ;

› **des panneaux d'édifices**, qui signalent l'intérêt éventuel par un nom, une date de construction ;

› **des panneaux indicateurs** de maisons, qui font physiquement écho au **marquage** au sol des premiers propriétaires (voir sous « mise en valeur ») en identifiant le modèle de maison et son année de construction.

Il importe de prendre garde à ce qu'Arvida ne devienne un champ de panneaux. Nous les concevons ainsi essentiellement comme moyens de densification du paysage historique / signifiant plutôt que comme des véhicules d'information, dont ils peuvent faire figure de balise ou de rappel. L'unité de design et le respect de la marque sont évidemment ici de toute première importance.

Les démonstrations

Parmi les modes privilégiés d'interprétation de la production industrielle se trouve la démonstration de la production, en l'occurrence des mécanismes physiques ou chimiques de son fonctionnement. On ne connaît aucun musée de science ou de technique qui ne fasse pas la part belle à ce type de dispositif. Par exemple, à Boréalis (Trois-Rivières), on fait des expérimentations avec la production du papier ; dans l'ancienne centrale N.A.C. de la Cité de l'énergie, on fait la démonstration de la production de la pâte à papier et… d'une coulée d'aluminium (à très petite échelle). Parce qu'elle permet de mettre en relation un guide-interprète et un ou des visiteurs, la démonstration est un dispositif privilégié de « provocation », pour reprendre le mot de Freeman Tilden : l'intervention du guide-interprète engage affectivement le visiteur dont l'intellect est sollicité par la compréhension active ou passive du processus « montré ».





Illustration 76. Exposition de machinerie lourde et de barils de pétrole au Oil Sands Discovery Center, à Fort Mc Murray (Alberta)). Photo : L. Noppen

Plusieurs dimensions des ressources d'Arvida se prêtent à des démonstrations, en sont dépendantes même :

- le raffinage de l'alumine, l'électrolyse, la coulée de l'aluminium, etc. ; à défaut d'une démonstration grandeur nature, certains de ces procédés pourraient être interprétés par l'entremise d'une rediffusion en temps réel (ou légèrement différé pour des raisons de sécurité) de l'activité de certaines sections de l'usine active ;
- la construction des maisons (et leur restauration) ;
- l'aménagement et la construction d'une ville, d'un paysage, d'un jardin, etc. ;
- toute autre disposition du milieu de vie en relation avec la cité historique.

Cependant, les démonstrations, lorsqu'elles font intervenir un guide-interprète *in situ* (des modalités « d'autodémonstration » avec des instructions filmées ou écrites sont parfois envisageables, selon les contenus et les lieux), sont éminemment tributaires de la qualité du discours du guide-interprète, qui doit évidemment connaître à la fois le sujet dont il parle et l'univers de référence dans lequel les visiteurs le situent. Dans certains milieux, il s'agit d'un métier à part entière. **Cet enjeu de la qualité du discours devra être tout particulièrement soupesé (et les problèmes qu'ils soulève, résolus) dans la mise en œuvre de l'interprétation à Arvida** ; nous l'évoquons aussi au titre du guidage *in situ* et nous y revenons dans une brève section sur la formation plus loin.

Le guidage in situ

Industrie, cité historique ou milieu de vie, Arvida est un site urbain qui se doit se découvrir d'abord par la déambulation. Intervient ici le rôle du guidage, qui se différencie de l'animation (et du *storytelling* ci-dessous) en ce qu'il présente des faits.



Illustration 77. Reconstitution de l'habitation d'un dirigeant à Lewarde (France). Photo : L. Noppen



Illustration 78. Reconstitution de «compartiments chinois» au musée de Chinatown de Singapour. Photo : L. Noppen



Illustration 79. Restitution numérique in situ à Olympe (Grèce). Photo : L.K. Morisset

leurs différentes formes, et tout particulièrement les plus récentes accessibles à partir d'un téléphone et combinant éventuellement des éléments visuels, notamment des éléments restitués ou contextuels (cartographiques, etc.), devraient aussi être déployés largement, spécifiquement selon les quatre parcours que nous avons présentés précédemment.

Les restitutions physiques ou virtuelles

Remises au goût du jour avec l'essor de la réalité augmentée, les restitutions permettent de faire voir ou ressentir ce qui n'est pas ou ce qui n'est plus là. Elles contribuent largement au caractère spectaculaire de l'attraction (le « WOW ») du fait de leur puissance évocatrice et soutiennent la nécessaire ambiance des lieux d'interprétation par des bruits et des odeurs. Relativement coûteuses, cependant, elles sont aussi responsables de la dérive d'un grand nombre de sites à contenu culturel ou patrimonial dans une fantasmagorie technique où la recherche de sensations prend le dessus sur tout le reste.

Il n'en reste pas moins que, dans l'optique d'intéresser un public varié à des dimensions d'Arvida qui sont certes moins perceptibles (qu'un ours polaire sur un glacier, par exemple), et en sus des restitutions physiques (chantier de construction et Maison du Travailleur) que nous avons précédemment évoquées, un certain nombre de restitutions virtuelles nous paraissent s'imposer dans l'expérience touristique d'Arvida :

› une salle d'électrolyse « traditionnelle » (« petites cuves » ou Soderberg, ou les deux), qui est au cœur du système de production industrielle à Arvida (voir notre



Illustration 80. Promotion de la visite virtuelle de Thetford Mines. Ville de Thetford Mines

proposition de banque 3D à cet effet ; on peut imaginer une restitution grandeur nature, dans une des plus anciennes salles de cuves, du procédé aujourd'hui encore actif dans certaines salles de cuves) ;

- la présence militaire à Arvida, aussi en réalité augmentée, dans un site choisi ;
- diverses scènes domestiques (« milieu de vie ») dans les rues d'Arvida ;
- la construction d'Arvida (« cité historique ») dans certaines rues.

La cité d'Arvida nous étant parvenue dans un état très proche de l'originel, elle peut en effet servir de substrat à une imagerie en réalité augmentée *in situ*[116], qui densifierait l'expérience des milieux habités sans envahir l'environnement réel des habitants, tout en exposant le caractère exceptionnel de ce qui est là. De nombreux procédés événementiels peuvent aussi être greffés à ce type de contenu selon les publics, la période de l'année, etc.

Le storytelling

Le *storytelling*, dont le conte est un sous-genre, consiste, comme son nom l'indique, à conter aux visiteurs une histoire qui prête vie aux lieux ou aux objets interprétés : dans le cas qui nous préoccupe, il s'agit de projeter l'actuel dans le temps historique du « milieu de vie » d'Arvida, à la maison, au travail, à l'école, entre autres. Le genre a été particulièrement popularisé ces dernières années au Québec à Saint-Élie-de-Caxton, avec la plume et la voix du conteur Fred Pellerin, mais il n'implique pas nécessairement un récit scripté ou humoristique : toute narration d'expérience personnelle, par exemple, porteuse d'émotion et de vécu (des représentations plus que des faits ; c'est ce qui distingue le conteur du guide-interprète) est susceptible de produire un effet équivalent chez le visiteur. Il peut en effet s'agir d'une « fiction informée » (fondée sur le réel auquel on « prête vie ») rendue par un conteur professionnel, un acteur de

116. Les visiteurs des sites historiques connaissent de plus en plus ce type de dispositifs qui a été tout particulièrement été exploré récemment dans des sites archéologiques d'envergure, afin d'offrir une expérience individualisée aux touristes malgré leur nombre, à Olympe (Grèce), par exemple.

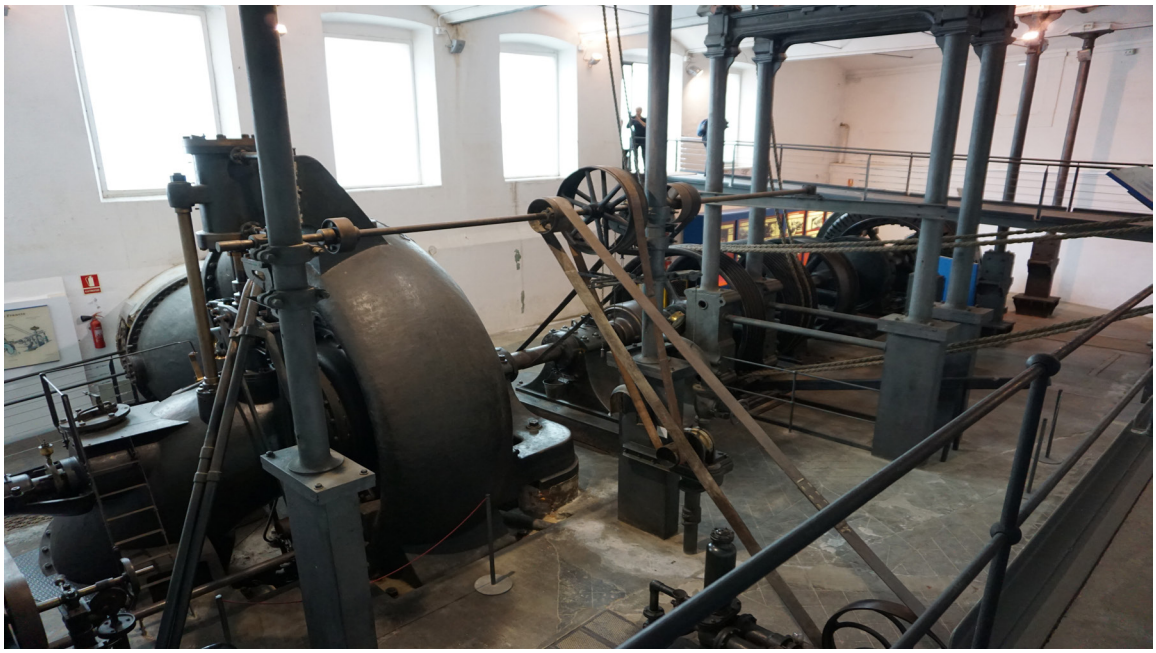


Illustration 81. La turbine hydraulique à Colonia Sedo (Espagne) a été partiellement découpée, de sorte qu'on y entre pour déambuler dans la conduite forcée à laquelle elle est reliée. Photo : L.K. Morisset

théâtre, un animateur (comme à Val-Jalbert par exemple), ou il peut s'agir du récit expérientiel réel d'une personne, ce qui est évidemment plus susceptible d'engager affectivement les visiteurs et de les impressionner favorablement, surtout si la personne se trouve réellement devant eux. C'est ce qui nous incite à recommander fortement un usage extensif du *storytelling* et, plus particulièrement, de la narration sous forme d'échange par des Arvidiens ou des Arvidiennes de longue date, notamment, comme nous l'avons indiqué, des travailleurs (ou des retraités).

Dans le même registre, mais en différé, le *storytelling* peut permettre de diversifier les parcours d'Arvida en démultipliant l'offre à laquelle se prêtent les ressources sur lesquelles ils prennent appui. À ce titre, l'expérience de Portrait sonore[117], à mi-chemin entre l'audioguide et le *storytelling*, est particulièrement convaincante.

Enfin, entre le récit de l'Arvidien ou de l'Arvidienne de longue date et celui d'un guide-interprète, l'expérience touristique à Arvida serait, compte tenu de l'engagement sur place des résidents et d'un bon nombre d'amateurs de l'industrie ou de l'histoire, considérablement bonifiée par la contribution de *Greeters*[118] dont il conviendrait d'encourager la participation à tous les stades du développement touristique. Rappelons, en effet, qu'il s'agit ici de susciter la participation des touristes aussi bien que celle que des résidents et, idéalement, dans des activités qui permettent à ces deux participations de se rencontrer…

117. Voir https://portraitsonore.org/fr/pages/accueil, consulté en 2018. Nous recommandons avec enthousiasme le recours à l'expertise de cette entreprise.

118. Sur le mouvement lui-même et sur ce que cette contribution engage, voir https://globalgreeternetwork.info/.

5.3. L'épineux problème de la formation des intervenants

Patrimoine de classe mondiale, Arvida requiert impérativement une interprétation d'envergure et de qualité internationales.

On ne peut pas discuter de l'interprétation à Arvida ni du développement touristique en général sans aborder, au moins brièvement, l'enjeu de la formation des intervenants dans l'offre touristique. Cruciale en général, elle l'est encore plus, comme nous l'avons évoqué précédemment, lorsqu'il s'agit de présenter une ressource à caractère culturel ou patrimonial. Hormis le fait qu'un guide touristique doive parler anglais et français, il doit évidemment maîtriser le sujet qu'il présente au-delà des limites de sa présentation habituelle (ce qui fait souvent cruellement défaut) et de manière à être en mesure de saisir, au minimum, le cadre référentiel de son interlocuteur, le visiteur. C'est dire la complexité de cet enjeu lorsque, comme à Arvida, l'on cible des visiteurs venant éventuellement des quatre coins du monde, ou simplement des Québécois ou des Canadiens qui, pour un nombre croissant, ne sont pas nés dans la région ou au pays et n'en possèdent pas les références autrefois considérées comme « communes ».

Deux principaux modèles circulent en ce qui a trait à l'expertise des guides-interprètes au Québec : la personne embauchée à court ou à moyen terme grâce à des programmes de subvention à l'emploi (insertion sociale, emplois étudiants, ou autre) ; la personne embauchée de manière permanente ou semi-permanente dans un poste néanmoins saisonnier (comme sur certains sites administrés par Parcs Canada). Nous favorisons évidemment nettement ce dernier modèle, car il permet de capitaliser sur une formation et une expérience construite dans le long terme, le plus souvent par des étudiants universitaires de cycles supérieurs, ou au moins de baccalauréat. Néanmoins, dans un contexte de plein emploi et de décroissance, un modèle hybride est sans doute nécessaire, ce qui requiert à la fois une planification globale de l'impartition de budgets appropriés (dotés de salaires intéressants, notamment) pour assurer un minimum de guides hautement qualifiés et la mise en place de cadres de formation systématique, annualisés. Il va sans dire que toute personne engagée dans la présentation touristique d'Arvida devrait au minimum maîtriser l'anglais.

Dans cette perspective, le développement touristique d'Arvida devrait aussi inclure la prise en charge :

- de la mise en œuvre de séances de formation sur Arvida, telle qu'elle est présentée dans ce document, conçues sur mesure selon les intervenants ;
- de l'accueil de stagiaires pour différentes catégories d'étudiants (tourisme, histoire, patrimoine, etc.) et de cadres de formation conçus à cet effet ;
- de la planification générale des ressources humaines eu égard à l'accueil des visiteurs d'Arvida, en collaboration avec les diverses instances sollicitées (Centre d'histoire Arvida, Ville, Promotion Saguenay, Rio Tinto, etc.).



Illustration 82. Dispositifs participatifs au musée de Chinatown à Singapour. Photo : L. Noppen

5.4. Résumé du déploiement interprétatif

En considérant les limitations et les besoins relatifs à l'animation et à la fréquentation de masse selon les cinq catégories fonctionnelles d'espaces (centre-ville ; rues résidentielles ; sites de détente individuelle à vocation événementielle sporadique ; sites susceptibles d'accueillir une certaine concentration, voire une fréquentation de masse en site propre (centres d'interprétation) ; sites intermédiaires à vocation commerciale), ce chapitre a proposé de convertir les ressources d'Arvida en « choses à faire ». Celles-ci se greffent à un principe de déambulation souvent individuelle, parfois de groupe, et plus ou moins assistée, dont les dispositifs de mise en valeur que nous avons précédemment présentés doivent assurer la continuité sémantique et spatiale.

En parallèle et au départ du centre-ville, qui, comme nous l'avons vu, doit en former le noyau, quatre parcours constituent la trame de l'expérience touristique d'Arvida, en subdivisant celle-ci selon la spécificité et la localisation de ses ressources, d'une part, et selon le profil des clientèles ciblées, d'autre part : le parcours de la cité modèle, le parcours de l'aluminium, le parcours de la Seconde Guerre mondiale et le parcours du souvenir. Ces parcours sont jalonnés, en sus du marquage territorial précédemment proposé et des autres aires de mise en valeur (« plage » du pont d'aluminium, par exemple), de dispositifs interprétatifs qui privilégient une empreinte didactique minimale dans le paysage, au profit de structures symboliques non invasives (installations artistiques, signalétique intégrée) et de procédés virtuels de médiation comme des audioguides de diverses variétés, et de réalité augmentée.

Ces parcours sont aussi ponctués, toujours en fonction de l'intégrité commémorative que nous avons préalablement balisée, de trois principaux sites à vocation interpré-



Illustration 82. Parcours d'interprétation et Grande Roue au Complexe de la mine de charbon de Zollverein (Allemagne). Photo : L.K. Morisset

tative intermédiaire, destinés selon des proportions variables aux résidents et aux visiteurs : des Jardins de la Victoire, une Maison du Travailleur et un Chantier-école. S'y greffent aussi des structures d'accueil et d'interprétation dédiées (centres d'interprétation) qui, à terme, distribueront en trois sites l'interprétation d'Arvida. À court et à moyen terme, nous recommandons plus spécifiquement deux sites, l'église Sainte-Thérèse d'Arvida, dotée d'un observatoire, et un déploiement en relation avec le site des usines, préférablement et le plus rapidement possible dans l'une des plus anciennes salles de cuves.

L'ensemble de ces dispositifs se fonde sur l'optimisation d'un usage partagé entre les résidents et les visiteurs et, qui plus est, sur la maximisation des possibilités, pour le touriste, de se familiariser avec l'expérience d'Arvida par l'intermédiaire de ceux qui l'ont vécue, selon un principe de valorisation des personnes. Celles-ci (les habitants d'Arvida, les Arvidiens et les Arvidiennes de longue date, les travailleurs et les retraités) comptent d'ailleurs parmi les « matériaux » privilégiés de l'interprétation à Arvida ; s'y ajoutent notamment, en amont de moyens plus statiques ou plus spectaculaires, les infrastructures et la machinerie de production industrielle et, bien sûr, l'architecture et l'urbanisme qui portent avec une authenticité exceptionnelle le témoignage de la ville de compagnie, en tant que lieu d'une industrie, en tant que cité historique et en tant que milieu de vie.

Tableau 4. Dispositifs et moyens d'interprétation

Cadre / site d'interprétation		**Exemples de moyens**	**Ressource**	**Exemples d'objectifs en lien avec l'intégrité commémorative ***	**Site interprétatif lié**
Sites d'animation extérieurs	Maison du Travailleur	Exposition *Storytelling*	Cité historique Milieu de vie	Familiariser avec le mode de vie historique à Arvida Sensibiliser aux conditions de vie et au quotidien des travailleurs Partager l'expérience du travail dans l'industrie	Parcours de la cité modèle Salles de cuves Parcours du souvenir
	Jardins de la Victoire	Guide-interprète Démonstration	Cité historique	Découvrir l'engagement des Arvidiens dans la Seconde Guerre mondiale Familiariser avec la vie quotidienne dans la ville de compagnie, en lien avec l'utopie sociale	Parcours de la cité modèle Parcours de la Seconde Guerre mondiale
	Chantier-école	Guide-interprète Démonstration	Cité historique	Partager le savoir-faire relatif à la construction et à la conservation des maisons d'Arvida Découvrir l'innovation technique derrière la construction de la ville construite en 135 jours	Parcours de la cité modèle

Cadre / site d'interprétation		Exemples de moyens	Ressource	Exemples d'objectifs en lien avec l'intégrité commémorative **	Site interprétatif lié
Centres d'interprétation / d'interprétation	Salles de cuves	*Storytelling*	Industrie	Familiariser avec les procédés de la production de l'aluminium	Parcours de l'aluminium Parcours de la Seconde Guerre mondiale
		Restitution virtuelle		Sensibiliser à la pénibilité du travail en usine	
	Centre d'histoire Arvida / église Sainte-Thérèse	Exposition	Cité historique / Milieu de vie	Faire découvrir le quotidien de la ville de compagnie, hier et aujourd'hui Sensibiliser aux enjeux et aux moyens de la protection patrimoniale Partager l'expérience historique de la vie à Arvida	Parcours du souvenir
		Guide-interprète			
	Centre d'interprétation à déterminer ?	Exposition	Cité historique	Découvrir les procédés de planification et de construction des villes, particulièrement des villes de compagnie Découvrir les utopies socio-industrielles	Parcours de la cité modèle
		Guide-interprète			
		Restitution virtuelle			

**Il ne s'agit que d'exemples donnés pour des fins d'illustration. Des scénarios spécifiques d'interprétation devront être élaborés à ces fins.

Cadre / site d'interprétation		Exemples de moyens	Ressource	Exemples d'objectifs en lien avec l'intégrité commémorative **	Site interprétatif lié
Parcours	Parcours de la cité modèle	Panneaux thématiques Panneaux édifices Panneaux indicateurs Guide-interprète / Audioguide *Storytelling* / Portrait sonore Restitution virtuelle	Cité historique	Découvrir l'unicité d'Arvida Sensibiliser à la réalité des villes de compagnie Exposer les particularités historiques et architecturales de la ville de compagnie	Église Sainte-Thérèse Maison du Travailleur Jardins de la Victoire Chantier-école
	Parcours de l'aluminium	Panneaux thématiques Guide-interprète / Audioguide *Storytelling*	Industrie	Découvrir l'évolution, les enjeux et les apports de la production de l'aluminium Situer la production de l'aluminium dans l'industrialisation Partager l'expérience du travail à Arvida	Salles de cuves Pont d'aluminium
	Parcours de la Seconde Guerre mondiale	Panneaux thématiques Panneaux édifices Guide-interprète / Audioguide *Storytelling* Restitution virtuelle	Cité historique / Milieu de vie	Découvrir le rôle du Canada et d'Arvida dans la Seconde Guerre mondiale Sensibiliser aux enjeux sociaux de la guerre à Arvida	Maison du Travailleur Jardin de la Victoire Pont d'aluminium
	Parcours du souvenir	Audioguide *Storytelling*	Cité historique / Milieu de vie	Découvrir le quotidien historique arvidien, notamment sous l'aspect des rites sociaux Partager l'expérience de la vie à Arvida	Jardins de la Victoire Maison du Travailleur

6
Synopsis des orientations de développement touristique

Les villes de compagnie du monde attirent de manière croissante l'attention patrimoniale et les initiatives de développement culturel, pour cause de désindustrialisation qui les constitue en vestiges et en souvenir. Une dizaine d'entre elles ont été inscrites au patrimoine mondial ces dernières années, au Chili, en Uruguay, en Norvège, au Japon, au Royaume-Uni, en France, en Suède, en Italie notamment ; le développement touristique y est encore limité et les dispositifs interprétatifs y restent souvent peu de choses, bien que des projets d'envergure figurent un peu partout à l'agenda. Pour des raisons de substrat économique et commercial, d'accessibilité, ou encore de qualité des espaces et, bien sûr, d'authenticité et d'intégrité patrimoniales, aucune de ces anciennes villes de compagnie, qui ont toutes perdu leur industrie ou en ont été complètement dissociées, ne possède le potentiel d'Arvida en matière de développement touristique. Rien ne s'oppose à ce qu'Arvida en devienne le vaisseau amiral.

Au Québec, Arvida, qui peut aussi compter sur l'enthousiasme patrimonial de ses résidents et sur leur considération positive de l'industrie, dispose maintenant d'un statut patrimonial égal à celui du Vieux-Québec et du Vieux-Montréal. Rien ne s'oppose donc non plus à ce qu'on lui affecte un investissement équivalent, pour le moins, à celui alloué ces dernières années à des sites fermés (sans résident) comme Val-Jalbert ou la Cité de l'énergie de Shawinigan. Au contraire. En fonction des flux touristiques actuels et prévisibles, en considérant les marchés de manière prospective, en analysant les déterminants fonctionnels des infrastructures de services et les ressources de la ville de compagnie, c'est-à-dire de l'industrie, de la cité historique et du milieu de vie, en relation avec des comparables aux échelles nationale et internationale, tout indique qu'Arvida dispose d'un potentiel unique de développement touristique susceptible de constituer l'épicentre d'une destination originale et hautement compétitive.

Ce potentiel de développement touristique est soutenu par une conjoncture présentement hautement favorable, au moins en ce qui a trait aux partenariats possibles entre les autorités publiques et l'entreprise Rio Tinto eu égard à certaines dispositions de la valorisation touristique (particulièrement en relation avec l'industrie et les immeubles industriels) et eu égard à l'anémie relative du développement de l'offre concurrente, sur les scènes nationales. Ce sont là des bases qui militent en faveur un démarrage sans délai. Les faiblesses et les défis à relever se situent plutôt du côté politique, parce que le développement touristique d'Arvida et de Saguenay impose un virage idéologique qui requiert de se défaire d'habitudes d'égalitarisme territorial à tendance électoraliste, plus propices au saupoudrage qu'à la mise en œuvre de projets porteurs, et peut-être encore d'un syndrome d'infériorité postindustriel qui laisse à certains croire que les grands projets ne se font plus que dans les grandes métropoles ou dans les capitales

où l'autorité publique s'est affirmée historiquement sans dépendre de l'industrie. Il faut, en somme, que l'ensemble des acteurs locaux soient dotés des moyens de saisir les potentiels du développement touristique proposé (quitte à prendre la mesure des solutions qui ne sont pas particulièrement prometteuses) et de mettre en perspective leurs pratiques. Cela, qui ne peut se passer d'une volonté politique de base, prendra un certain temps. Il convient donc de prévoir ce développement en phases, particulièrement dans une perspective d'acceptabilité.

De tels avatars une fois vaincus, l'enjeu du développement touristique d'Arvida et, sur ce fondement, celui de Saguenay, est en effet simple : il suffit de faire suffisamment en un temps court pour imposer une offre touristique nouvelle et attractive, tout en aménageant dans le temps long les impartitions budgétaires requises et en planifiant, ce faisant, un redéploiement équitable et justifié des infrastructures d'accueil du milieu.

6.1. Arvida, quoi ?

Compte tenu de ses clientèles potentielles, de ses ressources culturelles et patrimoniales et de ses qualités spatiales uniques, Arvida mise en tourisme est d'abord (dans l'expérience touristique) un endroit où l'on se promène et où l'on déambule, comme le Historic Boston ou le Vieux-Québec, doté d'espaces de détente et de bien-être de type « vie de quartier » (marché public, cafés, performances artistiques / musicales, boutiques, etc.). Mais c'est aussi autre chose, puisqu'Arvida est une ville de compagnie dont l'historicité relève de valeurs non ethniques, modernes et planétaires. Arvida, ville de compagnie, est « Une industrie, une cité historique et un milieu de vie ».

Cette capacité plurithématique, par rapport à des sites de patrimoine industriel focalisés sur l'industrie (dont le nombre croissant dans la région et au Québec constitue d'ailleurs une offre complémentaire, d'autant qu'aucun ne peut aborder l'aluminium d'hier à aujourd'hui comme Arvida) ou par rapport à de plus rares sites axés sur l'utopie sociale (on pense ici notamment à New Lanark, au Royaume-Uni, au Familistère de Guise, en France, ou à New Harmony, en Indiana) est d'ailleurs l'une des grandes forces d'Arvida.

Sur ce registre, Arvida est donc aussi, simultanément et de manière indissociable, un endroit doté d'un tissu solide d'attraits historiques visuellement appréhensibles et interprétés à plusieurs niveaux, en fonction d'intérêts et de temporalités variés, allant d'activités de démonstration à des centres d'interprétation dédiés, de même que de curiosités culturelles à caractère spectaculaire et d'équipements plus importants dont la fréquentation est partagée, le plus souvent possible, entre des touristes et des résidents : marché public, centre d'interprétation à vocation muséologique, centre de congrès, par exemple. L'ensemble de ces animations visuelles, fonctionnelles et symboliques est structuré par un continuum physique, constitué de dispositifs de marquage, d'installations artistiques et d'autres balises paysagères, lui-même fondé sur un continuum thématique, à partir de la marque « Arvida, cité de l'aluminium. Un patrimoine de classe mondiale ».

Ce faisant, Arvida définit un réseau auquel se greffent avantageusement les ressources historiques et patrimoniales de la région, de l'industrie papetière à l'hydroélectricité et de Val-Jalbert à la Seconde Guerre mondiale. Ainsi le développement touristique d'Arvida soutient le repositionnement de la ville et de la région sur l'échiquier mondial, ce qui ne serait pas possible à l'inverse, à tout le moins certainement avec l'envergure proposée et en fonction des marchés visés. Il s'agit, à terme, d'attirer et de retenir, dans la région, quelques dizaines de milliers de nouveaux touristes susceptibles d'y revenir : leur nombre devrait se stabiliser autour de 50 000, soit ce qu'une simple balade de *storytelling* amène à Saint-Élie-de-Caxton, ou peut-être davantage, soit autant que ce qu'attire, à Shawinigan, la Cité de l'énergie, sans probablement atteindre, pour une question de réseaux d'accessibilité, les 360 000 touristes que le site (exclusivement touristique) de New Lanark, au Royaume-Uni, attire depuis peu sur ses quelque 146 hectares.

Mais il s'agit, plus encore, de capitaliser sur le tourisme comme outil de développement local dans un contexte de décroissance : en misant sur la désirabilité d'Arvida et sur sa reconnaissance plausible par un nombre accru de personnes sur la scène internationale, le développement touristique d'Arvida consolide d'une manière unique et porteuse, dans un contexte postindustriel qui s'impose, les fondations sociales, culturelles et économiques de la ville et de la région. On vient à Arvida d'abord pour la ville de compagnie, qui capte l'attention et qui fascine, puis qui se fait aimer parce qu'elle existe encore (sous certains aspects) en plus d'avoir existé dans le passé. Puis on y revient pour retrouver un bien-être et revoir, avec des amis ou de la famille, une attraction qu'on a particulièrement appréciée, qui un parcours, qui un site qu'on n'a pas eu le temps d'explorer ou dont on découvre de nouveaux aspects ; ou on y revient pour un événement spécial dont on pressent l'exclusivité, parce qu'on a été engagé émotivement à l'occasion de la visite initiale. On y reste (ou on désire y rester) parce que le savoir acquis prend tout son sens dans des rapports privilégiés avec un milieu agréable : la satisfaction cognitive y rejoint la satisfaction affective. C'est ce milieu qu'il convient de construire et d'optimiser pour permettre à tout un chacun, à commencer par les Saguenéens dans leur ensemble, de tirer profit du potentiel inégalé d'Arvida.

6.2. Arvida, pour qui ?

Les villes de compagnie sont profondément inscrites dans la culture nord-américaine du territoire et dans ce qui fait sa spécificité historique. Elles sont ainsi particulièrement accessibles et désirables pour une clientèle canadienne et pour une clientèle étasunienne, qui constitue précisément un marché de prédilection, compte tenu bien sûr des conditions historiques et géographiques du développement touristique au Québec, mais aussi de l'accueil des croisières internationales. Celui-ci a, d'ailleurs, transformé le portrait des touristes à Saguenay dans la dernière décennie, en parallèle des modifications structurelles du tourisme international qui ont remplacé le tourisme de groupe, sauf dans certains marchés (Français, Chinois, Japonais notamment), par des touristes individuels (en couple ou en famille), en faisant pression en faveur du déve-

loppement d'une offre touristique personnalisée, expérientielle ou « hors des sentiers battus », compte tenu de la maturation des touristes (voyageurs de plus en plus expérimentés, propices au développement d'offres en marge des canons traditionnels), et fortement axée sur le « faire-comme » à travers la quête d'un art de vivre traduit dans le « tourisme de bien-être ».

C'est à de tels Étasuniens, aux Québécois qui constituent la part du lion du marché de la province et qui sont d'ailleurs aussi susceptibles de reconnaître Arvida, aux Français en quête d'expériences culturelles novatrices, par exemple de l'industrie et de la cité modèle, et, de manière générale, aux croisiéristes qui ont aimé Halifax, Boston et Québec, qu'Arvida se dédie, tout en soutenant un repositionnement souhaitable de Saguenay, au départ d'Arvida, dans le créneau du tourisme urbain d'envergure internationale. Les visiteurs d'Arvida, dont la mosaïque culturelle fait écho au multiculturalisme historique arvidien, ont donc un revenu familial supérieur à 60 000 $, comme les Arvidiens ; comme eux, aussi, ils sont plus scolarisés que la moyenne. La plupart d'entre eux ont de 35 à 55 ans. Ils disposent d'une information abondante et de qualité à laquelle ils ont accédé par leurs propres réseaux sociaux ou professionnels ou par l'entremise de médias numériques : c'est pour accéder au savoir auquel les convie cette information, dans un environnement dont ils ont par ailleurs relevé les agréments, qu'ils ont choisi Arvida comme lieu de visite ou comme destination.

D'abord principalement excursionnistes, d'autant que la cible de la clientèle des croisières internationales permet de pallier, à court terme, les aléas provisoires de l'hébergement, ils sont de plus en plus de véritables touristes à mesure que l'offre prend de l'expansion et que s'affirme la capacité de rétention. Tandis que l'hôtellerie dans l'ensemble de la ville de Saguenay accueille un nombre croissant d'entre eux, ce qui, de concert avec la mise en réseau à l'échelle régionale, soutient aussi la densification de la fréquentation de la ville et de la région au départ d'Arvida qui s'y confirme comme l'épicentre, la désirabilité d'Arvida s'accroît du fait de son milieu de vie d'exception, car il conjugue une histoire internationale et une expérience locale ; *in situ*, une offre limitée d'hébergement exclusif le confirme. Lorsque la désuétude demande de requalifier une partie des installations industrielles les plus anciennes, la réputation d'Arvida comme produit d'appel dans le champ du patrimoine industriel n'est plus à faire, et la vastitude du site historique apparaît non pas comme une charge, mais comme une opportunité : c'est naturellement que le tourisme d'affaires et de congrès peut arriver en complément du marché de touristes de culture et de bien-être de plus en plus mature.

Mais le développement touristique d'Arvida est d'abord pour et à destination de ses résidents et de ceux de Saguenay. Il optimise leur quotidien en densifiant l'offre culturelle et commerciale, grâce à l'affluence touristique qui en soutient le déploiement. Ses principaux dispositifs touristiques, arrimés à l'expérience d'un art de vivre et à celle, plus spécifiquement, d'un milieu patrimonial dont ils ont fièrement la garde, jumellent d'ailleurs, voire fusionnent, les services auxquels ils ont accès et l'univers que fréquentent les visiteurs. Ils participent aussi, comme ils l'ont toujours fait, à cette offre patrimoniale et ludique, ce qui valorise plus encore leur état d'Arvidiens et d'Arvidiennes récemment arrivés ou de longue date. L'ensemble des mesures de mise en

valeur et d'interprétation, compte tenu précisément des attentes des uns et des autres, y compris des visiteurs, est orchestré à cet effet.

Comme ailleurs (et notamment dans les régions dites « régions ressources »), le tourisme à Arvida est et restera saisonnier, ce qui justifie plus encore cette pluralité vocationnelle des équipements mis en place (parmi lesquels certains, sous les réserves que nous avons évoquées à cet effet, serviront aussi évidemment une clientèle scolaire). On peut, certes, concevoir qu'une offre événementielle arrive en complément, au milieu de l'hiver ou autour des fêtes du Nouvel An, de l'offre touristique arvidienne, de même qu'il est plausible que le marché complémentaire du tourisme d'affaires et de congrès, à terme, atténue les variations saisonnières.

D'ailleurs, compte tenu aussi des enjeux de l'offre, par exemple au titre de la formation des intervenants, miser sur les résidents au centre du développement touristique d'Arvida revient à constituer cette fluctuation en bénéfice plutôt qu'en désavantage, pour peu que l'offre culturelle et commerciale soit d'abord conçue dans cette perspective, qui, au demeurant, est celle qui séduira les visiteurs.

6.3. Arvida, comment ? Quand ?

Le développement touristique d'Arvida est une roue qui tourne : comme nous l'écrivions précédemment, le défi est d'enclencher ce mouvement en s'assurant :

- de la force de l'impulsion initiale, qui doit être décodée et décodable par tous les intervenants, mais plus encore par les touristes potentiels et réels ;
- de la construction de l'acceptabilité sociale ;
- de la planification urbaine sur le temps long, y compris de celle des affectations budgétaires, mais aussi celle des impartitions des usages sur le territoire de la ville et de la négociation des droits de propriété afférents au projet de valorisation.

Construire un produit d'appel, *a fortiori* une destination comme celle que nous proposons de reconstruire ici au départ de l'épicentre Arvida, prend de vingt à cinquante ans. En Allemagne, le site industriel de Zollverein (un cas autrement plus critique que celui d'Arvida, puisqu'il s'est agi de requalifier l'économie et le tissu social de l'ensemble du territoire, mais aussi de portée touristique *a priori* plus restreinte, car il s'agit principalement d'un site industriel), désaffecté par l'entreprise en 1965, s'est institué progressivement dans l'imaginaire collectif pendant que des opérations de conservation, y compris l'attribution de statuts juridiques, y préservaient et y densifiaient un substrat patrimonial qui s'imposait ainsi peu à peu auprès des autorités publiques et dans les interventions sur le territoire. Une structure événementielle d'abord légère, et un accueil inconditionnel des artistes, particulièrement en art visuel, ont, au fil des années, accru la visibilité et, surtout, la désirabilité de ce qui n'était au départ qu'une friche industrielle résolument répulsive. En 2001, le Complexe industriel de la mine de charbon de Zollverein, dorénavant au cœur du parc Emscher (800 km^2) et de la « métropole Ruhr », déployés de 1989 à 1999, a été inscrit au patrimoine mondial de

l'UNESCO. À compter de 2003, le site est devenu l'un des points d'ancrage des *European Routes of Industrial Heritage*, dont il a d'ailleurs fortement inspiré la création. En 2017, « *the most beautiful coal mine in the world* » a reçu près de 1,5 million de visiteurs : c'est le site le plus visité de la région après la cathédrale de Cologne[119].

Sis dans le nord de l'Amérique plutôt qu'en Europe, le cas d'Arvida est bien évidemment différent à plusieurs égards, mais comporte aussi bon nombre de similitudes avec ce qui rende l'aventure de Zollverein inspirante. La leçon tient en un mot : incrémental. Mais avec un départ. Il faut « faire apparaître » Arvida et donner d'emblée une signature à l'expérience.

6.3.1. Ce qui a été fait

Dans le contexte de cette étude ou à partir de celle-ci, ces dernières années, on a notamment complété les réalisations suivantes, qui constituent une partie intégrante du développement touristique proposé :

- établissement d'une signalisation odonymique patrimoniale distinctive,
- marquage (encore léger) des entrées de ville dans un vocabulaire patrimonial,
- constitution légale du Centre d'histoire Arvida,
- conception et publication d'une brochure d'information patrimoniale en anglais et en français,
- adoption d'une charte graphique et d'un guide de norme graphique,
- conception d'une stratégie de signalétique patrimoniale,
- mise en œuvre de la première phase de la stratégie de signalétique patrimoniale (panneaux thématiques, panneaux d'édifices),
- identification préliminaire de maisons susceptibles d'être « marquées » dans le contexte d'un circuit dans le site patrimonial d'Arvida,
- caractérisation et citation (protection patrimoniale) du centre-ville d'Arvida,
- restauration du parc Monseigneur Joseph-Lévêque et installation de dispositifs commémoratifs,
- déclaration par le gouvernement (protection patrimoniale) du site patrimonial d'Arvida,
- conception et mise en place d'une exposition semi-permanente sur les travailleurs au centre-ville d'Arvida,
- conception et mise en place d'une série de panneaux interprétatifs sur l'histoire d'Arvida au Foyer des loisirs (intérieur).

Surtout, on a doté Arvida d'un cadre réglementaire et juridique patrimonial qui confirme son unicité à l'échelle nationale, impose la considération de son redéveloppement touristique et arrime celui-ci dans un contexte favorable à la reconnaissance sociale, à la conservation des ressources et à l'investissement public.

119. Stiftung Zollverein, *Press release tourism*, UNESCO / Industriekomplex Zeche Zollverein in Essen, juin 2018.

6.3.2. Ce qui restera à faire

En marge des inventaires et des actions sur lesquels cette étude recommande qu'il prenne appui, le développement touristique d'Arvida requiert aussi un certain nombre d'analyses sectorielles et de planifications détaillées dont, dans l'immédiat, un plan directeur du centre-ville. Au fil du temps, nous recommandons aussi que le développement touristique soit étayé par des diagnostics de type ASEB (*Activities – Settings – Experiences – Benefits*), plus précis et plus ciblés que l'analyse SWOT dès lors qu'une attraction est mise en place, ainsi que par un plan de marketing assujetti aux ressources mises de l'avant. Et il va de soi que, particulièrement à long terme, des études de marché et des études de faisabilité complémentaires devront être greffées aux axes de développement que propose la présente étude.

Des enjeux de deux ordres nous semblent devoir être mentionnés d'emblée, car ils doivent être considérés de manière transversale.

Le premier concerne l'avenir de Rio Tinto. Si celui de l'industrie de l'aluminium à Arvida ne semble pas *a priori* menacé dans un futur prévisible (certainement pas au point d'envisager la réaffectation des centaines d'hectares que représentent les usines à Arvida), la contribution actuelle de l'entreprise à l'initiative locale pourrait s'effriter. Compte tenu des enjeux que cela peut représenter dans le développement touristique, à commencer par les partenariats que le présent projet présuppose, la prudence impose de formaliser le plus rapidement possible la participation (ou pas) de l'entreprise, eu égard notamment à l'offre de tout ce qui touche à l'industrie dans le produit Arvida. Et il va sans dire que cela est de première importance en ce qui a trait aux salles de cuves historiques et à leur pérennisation dans le domaine civil.

L'autre enjeu en est un de pondération de la fréquentation touristique. Si le développement touristique d'Arvida peut être tributaire, dans un premier temps, des croisiéristes, dans un contexte néanmoins favorable d'expansion des aires touristiques d'origine (Saguenay devient une « banlieue » de Québec), il convient évidemment de s'assurer qu'il ne survient pas à Arvida, sur quelques heures, un afflux équivalent au nombre d'habitants. À défaut, il faut mettre en place une infrastructure d'accueil capable de divertir les flux, mais le coût d'une telle planification dépasse habituellement de loin les bénéfices du tourisme. Il est sans doute préférable de simplement rester attentif, y compris à l'influence des médias sociaux (Barcelone est une illustration probante des risques à cet égard), et de mettre en place des indicateurs, voire, le cas échéant, des systèmes tarifaires[120]. Dans tous les cas, et c'est presque une lapalissade de l'affirmer, il faudra privilégier les résidents.

120. Sur les moyens de mitigation et les bonnes pratiques dans cette gamme, voir notamment World Travel, Tourism Council et McKinsey and Company, *Managing overcrowding in tourism destination*, WTTC, décembre 2017.

6.3.3. Phases de développement

Projetée sur le calendrier de Zollverein (voir ci-dessus), Arvida, compte tenu des investissements et des reconnaissances que nous avons évoqués, est à peu près en l'an 20. On peut donc, en assumant un départ suffisamment vigoureux pour donner le signal requis (et pour profiter de la conjoncture favorable), envisager un échéancier sur vingt ans. La stratification des opérations de valorisation, particulièrement de la mise en valeur et de l'interprétation, permet à cet égard d'optimiser « l'effet Arvida » dès la phase initiale, pour, successivement et grâce aux fondements mis en place dans les années qui viennent, déployer la destination vers sa maturité. L'échéancier que nous proposons dans cette perspective, sur l'arrière-plan de la typologie fonctionnelle des espaces que nous avons précédemment élaborée (notamment afin de ne pas ghettoïser l'expérience touristique ou le quotidien arvidien), est présenté dans les pages qui suivent. Les actions qu'il présente ne dressent pas un tout fermé, bien au contraire : ce sont des balises pour l'inventivité, notamment en matière de programmation commerciale et artistique dont tout porte à croire que, portée comme elle l'a été ces dernières années à Arvida, elle continuera sur sa lancée.

Tableau 5. Phases de développement

