



CIRANO

Allier savoir et décision

COVID-19 – IDÉES DE POLITIQUES ÉCONOMIQUES DE GESTION ET DE SORTIE DE CRISE POUR LE QUÉBEC ET LE CANADA

HENRI-PAUL ROUSSEAU

2020RB-01
RAPPORT BOURGOGNE

RB

Les Rapports Bourgogne sont des documents de synthèse portant sur des questions d'intérêt général produits par des chercheurs et des fellows invités du CIRANO. Ils contribuent à alimenter la réflexion et le débat public sur des questions d'actualité.

The Burgundy Reports are synthesis documents written by CIRANO researchers fellows and invited fellows on issues of general interests. Their aim is to encourage discussion and public debate on current issues.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires corporatifs – Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Canada Manuvie
Énergir
Hydro-Québec
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Ministère des finances du Québec
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires – Academic Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.*

© 2020 Henri-Paul Rousseau. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent the positions of CIRANO or its partners.*



HENRI-PAUL ROUSSEAU, C.M., Ph. D.

Professeur associé, HEC Montréal

Professeur invité, École d'économie de Paris

Fellow invité du CIRANO et Senior Fellow de l'Institut C.D. Howe

Henri-Paul Rousseau est titulaire d'un baccalauréat ès arts et d'un baccalauréat en économie de l'Université de Sherbrooke. Il a poursuivi ses études à l'Université Western (Ontario), qui lui a remis un doctorat et décerné le prix T.M. Brown de la meilleure thèse en sciences économiques.

De retour au Québec, il entreprend en 1973 une carrière universitaire à l'Université du Québec à Montréal, puis, à compter de 1975, à l'Université Laval, où il occupe à partir de 1984 le poste de directeur du Département d'économie. Il agit également comme conseiller des gouvernements du Canada et du Québec. Il a notamment été directeur de recherche et cosignataire du *Rapport sur l'épargne au Québec* publié en 1980. Expert-conseil pour le

Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques de la Chambre des communes, il est aussi coauteur d'une analyse d'impact économique publiée en 1985 dans le cadre du *Livre blanc sur la fiscalité des particuliers*.

En 1986, Henri-Paul Rousseau entre à la Banque Nationale, où il occupe plusieurs postes stratégiques, dont celui de premier vice-président, Trésorerie et marchés financiers. De septembre 1990 à avril 1991, il agit comme secrétaire de la Commission Bélanger-Campeau sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec. Il assume la direction de Boréal Assurances de 1992 à 1994 et devient ensuite président et chef de la direction de la Banque Laurentienne du Canada, avant d'être nommé président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, poste qu'il occupera de septembre 2002 à mai 2008.

De janvier 2009 à fin décembre 2017, il assume les fonctions de vice-président du conseil d'administration de Power Corporation du Canada et de la Corporation Financière Power. Il siège aussi au conseil d'administration de plusieurs sociétés, notamment la Great-West Lifeco et la Société financière IGM ainsi que leurs filiales, de même que Putnam Investments, aux États-Unis. Il a été l'un des administrateurs de la Global Financial Markets Association d'octobre 2010 à juillet 2014.

Henri-Paul Rousseau siège aux conseils d'administration de Santander Bank depuis 2015, de Santander Holdings USA depuis 2017 et de Banco Santander International depuis 2020 ; il est président du conseil d'administration de la société Noovelia depuis 2018.

En 2004, l'Université Concordia lui décerne un doctorat honorifique et il est élu à l'Académie des Grands Montréalais dans le secteur économique en 2006. Cette même année, en marge des Entretiens Jacques Cartier – lieu d'échanges sur les grands enjeux de société –, l'Université Lumière Lyon 2 lui remet un doctorat honorifique. En 2007, l'Université de Sherbrooke et l'Université Laval lui accordent cette même distinction. Il reçoit la médaille de commandeur de l'Ordre de Montréal en 2016 et est nommé membre de l'Ordre du Canada en 2018.

Henri-Paul Rousseau s'est personnellement engagé auprès de plusieurs institutions sociales et culturelles et dans les secteurs de l'éducation et de la santé en dirigeant plusieurs campagnes de collecte de fonds. Il a de plus agi comme bénévole à la Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal pendant plus de 20 ans, dont neuf à titre de président du conseil d'administration, poste qu'il occupe jusqu'en juillet 2018. Il a été membre du comité de sélection du Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada en 2015 et 2016.

Depuis 2012, Henri-Paul Rousseau préside la Fondation Tremplin Santé, qu'il a créée et qui œuvre auprès de jeunes du Québec et du Canada qu'elle encourage à adopter de saines habitudes de vie. Depuis 2010, il est coprésident fondateur avec l'homme d'affaires Charles Sirois du Réseau QG100, un organisme privé à but non lucratif dont l'objectif est de contribuer à l'essor d'entreprises gagnantes du Québec en accélérant leur croissance à l'échelle mondiale.

Henri-Paul Rousseau est professeur associé à HEC Montréal, professeur invité à l'École d'économie de Paris, fellow invité du CIRANO et Senior Fellow de l'Institut C.D. Howe. Il est aussi acériculteur biologique à Dunham, au Québec.

Table des matières

Résumé

1. Considérations préalables : la crise et ses conséquences

1.1 La crise

1.2 L'après-COVID-19 : cinq constats

2. Une vision à long terme de la sortie de crise

2.1 Un plan de « réserve stratégique »

2.2 Des écosystèmes régionaux et sectoriels robustes et efficaces

2.3 Un gouvernement « intelligent » décentralisé vers les régions et les secteurs

3. Des chantiers pour aider la gestion de la crise tout en préparant l'avenir

3.1 L'industrie des fournitures et des équipements médicaux et paramédicaux

3.2 Une industrie agroalimentaire intelligente et sécuritaire

Conclusion

Annexe A – Plan de réserve stratégique

Résumé

Ce texte propose des idées de politiques économiques de gestion et de sortie de crise pour le Québec et le Canada qui auraient le triple effet d'aider la gestion de la crise sanitaire, de soutenir nos économies à court terme et de contribuer à bâtir une meilleure infrastructure économique à plus long terme.

La crise de la COVID-19 force les gouvernements à intervenir dans la vie des citoyens de manière importante :

1. En soutenant le système de soins de santé afin de répondre à la demande de soins, que l'on tente de réduire par des mesures de confinement et de précaution dans l'espoir d'aplatir la courbe de propagation du virus;
2. En instaurant des mesures pour soutenir les travailleurs et les entreprises qui sont forcés à l'arrêt durant cette crise sanitaire et pour stabiliser le système financier;
3. En mettant en place des politiques pour favoriser un fort rebondissement de l'activité économique après la crise et ainsi accélérer le retour à « une vie normale » dans les meilleurs délais.

Il est possible que des découvertes médicales ou un climat plus chaud viennent à bout de la crise sanitaire que nous traversons présentement, mais il est fort probable que la planète tout entière sera prise dans un entonnoir qui nous plongera dans une longue et profonde récession.

Le monde de l'après-COVID-19 sera un monde où :

- Les gouvernements seront à la fois plus endettés et plus présents dans la société et dans l'économie;
- Les activités de commerce électronique, de télétravail et de gouvernance numérique auront pris des proportions très importantes et auront fait basculer nos sociétés dans l'ère numérique plus rapidement que nous l'avions escompté;
- La « démondialisation » prendra la forme d'une poussée vers les marchés locaux et nationaux;
- Les préoccupations écologiques, couplées à de nouvelles tensions sociales, rendront les décisions collectives plus ardues et plus complexes;
- De nouvelles formes de coopération et de collaboration entre le secteur privé et le secteur public s'imposeront, en raison de contraintes financières et de la rareté de certaines ressources, notamment dans les domaines de la santé et de l'alimentation.

L'idée maîtresse de ce document est qu'il est possible, pour le Québec comme pour le Canada, de concevoir des interventions de l'État de manière à faire « d'une pierre trois coups », c'est-à-dire permettre à la fois de gérer la crise sanitaire, de soutenir l'économie pendant cette pause obligée et de rebondir rapidement après la crise si nous appuyons nos interventions sur une vision à long terme de la société.

Cette vision est celle d'une société :

- dotée d'une « réserve stratégique » pour faire face à d'autres crises;
- soutenue par des écosystèmes régionaux et sectoriels robustes et efficaces qui sont capables de gérer la triple transition démographique, écologique et numérique à laquelle notre monde est confronté;
- animée par un gouvernement décentralisé vers ses régions qui s'appuie sur les outils du numérique et de l'intelligence artificielle pour rejoindre les citoyens, afin de leur offrir ses services et de renouveler la participation démocratique dans le respect de leur vie privée.

Dans l'immédiat, pour concevoir ces interventions, quatre chantiers de travail public-privé sont proposés.

Le premier vise à renforcer et même à développer notre industrie québécoise et canadienne en matière de fabrication d'équipements médicaux et paramédicaux, en collaboration avec les autres provinces et le gouvernement fédéral.

Le deuxième a pour objectif de renforcer notre industrie agroalimentaire locale en accélérant son passage vers le numérique, favorisant ainsi l'adoption de normes de sécurité alimentaire, de traçabilité et de logistique de haut niveau. Le troisième veut accélérer la transition vers le numérique et la robotisation de nos infrastructures de transport et de logistique.

À ces trois chantiers vient se greffer un projet de constitution d'une « réserve stratégique » pour faire face aux prochaines crises.

Cet ensemble de recommandations peut dès maintenant être mis en branle pour gérer la crise sanitaire, soutenir notre économie et placer dès maintenant le Québec et le Canada sur la trajectoire de sociétés qui ont surmonté la COVID-19.

Cette crise sanitaire sans précédent nous offre une belle occasion de positionner le Québec comme une économie moderne, inclusive et démocratique. C'est une occasion qu'il *faut* saisir.

Remerciements

Mes remerciements à Bernard Dorval pour ses commentaires et pour la rédaction de l'annexe A sur la réserve stratégique. Je veux également remercier les personnes suivantes pour leurs commentaires et suggestions : Vincent Barnard, Claude Généreux, Louise Letendre, Claude Montmarquette et Julie Verdy. Je demeure seul responsable du texte et des erreurs qu'il pourrait comporter.

Considérations préalables : la crise et ses conséquences

1.1 LA CRISE

Il faut espérer que d'ici quelques mois, des médicaments viendront changer la donne complètement, et ce serait tant mieux! Cependant, il serait plus sage de garder cet espoir tout en gérant la crise en supposant la survenue de scénarios économiques perturbateurs, voire d'une profonde et longue récession. Cette dernière serait en grande partie causée par l'échec des États-Unis – et peut-être d'autres pays – dans la gestion de la crise sanitaire. Dans le pire des cas, cela pourrait avoir un impact destructeur sur nos échanges avec les Américains et avec nos autres partenaires commerciaux, ce qui diminuerait la demande pour nos produits, réduirait l'offre de nombreux biens et services, et briserait les chaînes d'approvisionnement.

La crise sanitaire actuelle est néfaste pour les économies, parce que le seul moyen efficace pour aplatir la courbe de propagation du virus est le confinement partiel ou total qui, par définition, élimine le socle même de l'économie, soit l'échange de biens et de services entre les agents économiques, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises.

Évidemment les secteurs les plus touchés sont ceux du tourisme et du voyage, les compagnies aériennes et de transport, les industries du pétrole et du gaz, le secteur de l'automobile, l'immobilier, la restauration, les secteurs de l'éducation, des arts, de la culture, des loisirs et des sports, et celui des biens de consommation de toutes sortes. Par contre, la demande pour les produits d'alimentation, les services de traiteur ainsi que les produits sanitaires,

La crise sanitaire actuelle est néfaste pour les économies, parce que le seul moyen efficace pour aplatir la courbe de propagation du virus est le confinement partiel ou total qui, par définition, élimine le socle de l'économie.

Il est possible d'élaborer des scénarios moins pessimistes, mais il faut maintenant établir une politique économique en faisant d'une pierre trois coups : gérer la crise, investir maintenant pour renforcer certains secteurs-clés de l'économie et préparer l'avenir en ayant une vision à long terme de notre société.

médicaux et paramédicaux explose, tout comme les besoins en matière de services Internet, de télécommunications, de logistique, de livraison et de transport.

La première ligne de défense des systèmes de soins de santé est testée dans toutes ses capacités et toutes ses fonctions. Bien que les chaînes d'approvisionnement aient réussi jusqu'à maintenant à fournir les biens essentiels à la population, il y a déjà des goulots d'étranglement, des ruptures de stocks et des hausses de prix exorbitantes dans les secteurs reliés à la santé. Dans quelques semaines et tout au plus dans quelques mois, ces ruptures de toutes sortes seront plus généralisées et toucheront plusieurs secteurs. Il faudra bien observer la réaction des Américains quand les conséquences de leur échec dans la gestion de la crise se matérialiseront. Nos sources d'approvisionnement seront alors réduites pour beaucoup de produits qui transitent par les États-Unis ou qui en proviennent. Déjà, plusieurs biens importés coûtent beaucoup plus cher, d'autant plus qu'un dollar canadien plus faible réduit sensiblement notre capacité de payer pour ces importations.

Dans une semaine ou deux, les données économiques et financières qui seront publiées un peu partout dans le monde confirmeront plusieurs des craintes de scénarios perturbateurs anticipés par les marchés boursiers et obligataires. Ces prochaines données seront alarmantes et réduiront davantage la confiance des consommateurs et des dirigeants d'entreprise.

La forte progression du virus et la dégringolade de l'économie se feront concurrence pour la une des médias et la crise sanitaire pourrait devenir une crise économique qui glissera vers une crise de confiance. La pression sera très grande, surtout aux États-Unis, pour relâcher les mesures de prévention, alors que c'est précisément à ce moment-là qu'il faudra décider, par exemple, de fermer nombre de services publics et privés pour plusieurs semaines ou plusieurs mois, ou de fermer les usines non essentielles, comme viennent de le faire l'Italie et plusieurs autres pays. Déjà, aux États-Unis, d'éminents chroniqueurs proposent des scénarios de sortie de crise et des stratégies

verticales et ciblées de confinement et de distanciation sociale, plutôt que la stratégie horizontale adoptée par tous les pays touchés.

Encore une fois, il est possible d'élaborer des scénarios moins pessimistes, mais il faut dès maintenant établir une politique économique en faisant d'une pierre trois coups : gérer la crise, investir sans tarder pour renforcer certains secteurs-clés de l'économie et préparer l'avenir en ayant une vision à long terme de notre société.

1.2 L'APRÈS-COVID-19 : CINQ CONSTATS

Il faut admettre qu'au lendemain de cette crise, les choses ne seront plus jamais comme avant. À cet égard, cinq constats s'imposent déjà.

Plus de gouvernements

Autant les gouvernements seront très endettés, autant ils seront omniprésents dans la société et dans l'économie, car la crise les aura obligés à prendre plus de place dans la réglementation sanitaire, alimentaire et logistique, et dans le secteur privé en général.

Plus de commerce électronique, de télétravail, de numérique et de robots

Par la force des choses, notre société sera devenue plus numérique. De nombreux secteurs économiques auront été obligés de basculer dans le télétravail et les réunions sur Internet. Le commerce électronique aura été testé avec succès dans presque tous les secteurs, que ce soit le monde de l'éducation, de la santé ou des services gouvernementaux. Plusieurs fonctions des entreprises auront expérimenté de nouvelles façons de faire; tout le secteur de l'alimentation aura été propulsé vers le commerce électronique beaucoup plus rapidement que prévu; ces « découvertes » changeront à tout jamais les modèles d'affaires de toutes les organisations. Pour soutenir efficacement cette activité numérique, la logistique, la gestion des stocks et le transport des objets et des aliments devront utiliser des outils de gestion numérique à la fine pointe, tout en mettant à profit les robots et les véhicules autonomes. Les chaînes d'approvisionnement devront obligatoirement être

Autant les gouvernements seront très endettés, autant ils seront omniprésents dans la société et dans l'économie, car la crise les aura obligés à prendre plus de place dans la réglementation sanitaire, alimentaire et logistique, et dans le secteur privé en général.

plus robustes et plus efficaces. Par exemple, Amazon est une société numérique très efficace parce qu'elle est aussi une grande société de logistique, de transport et de distribution.

Une poussée vers la démondialisation et peut-être vers les échanges interprovinciaux

Bien qu'elle soit à géométrie variable selon les secteurs et les régions, la démondialisation a déjà commencé. Toutes les économies chercheront à être moins dépendantes des autres régions pour les biens et les services essentiels. Pour le Québec comme pour les autres provinces et pour le gouvernement fédéral, ce sera l'occasion de revoir les modes de collaboration et de gouvernance. Par exemple, les provinces de l'Atlantique, tout comme celles de l'Ouest, pourraient être incitées – voire forcées – par leurs conditions financières à regrouper un certain nombre de services publics. De nouvelles plateformes d'échanges dans les secteurs de l'énergie et de l'alimentation pourraient voir le jour au Canada. Une stratégie fédérale-provinciale dans le secteur des équipements médicaux et paramédicaux devra s'imposer, afin de réduire notre dépendance à l'égard des États-Unis et d'autres pays étrangers dans ce secteur. Et le commerce à l'intérieur du Canada devrait devenir beaucoup plus important.

De plus fortes préoccupations écologiques

Le mouvement écologique et le débat sur la transition énergétique et économique reviendront en force. La rareté des ressources économiques et financières jettera un éclairage différent sur la consommation, la production et les échanges. Comme ce fut le cas lors de la Grande Dépression, la crise actuelle laissera sa marque sur les attitudes et les comportements des citoyens. Les gens auront pris conscience de la valeur de la modération et de la retenue, de l'importance de l'épargne et des réserves, ainsi que de notre capacité de pouvoir s'approvisionner près de chez nous. Bref, on aura fait un pas vers une plus grande simplicité volontaire collective qui aura un effet certain sur le niveau de la demande et donc, sur la croissance économique. Il faut aussi s'attendre à ce que cette crise ait mis en lumière les inégalités sur

le plan de la richesse et malheureusement de la survie, et provoque de grandes ruptures politiques et sociales.

De nouvelles formes de coopération privée et publique

Les défis seront tellement grands et de nature tellement plus complexe que les sociétés inventeront des formes de collaboration privée et publique pour aller plus vite et pour utiliser plus rapidement les outils du monde numérique et de l'intelligence artificielle. Il ne faudra pas se surprendre de voir apparaître de nouveaux chantiers publics-privés dans les villages, les villes et les arrondissements, de nombreuses sociétés conjointes publiques-privées, et de nouvelles plateformes d'échange et de partage entre les gouvernements, les entreprises et les usagers- consommateurs. La guerre contre la COVID-19 aura donné naissance à plusieurs innovations.

Une vision à long terme de sortie de crise

Cette vision est celle
d'une société :

- dotée d'une
« réserve
stratégique »
pour faire face à
d'autres crises;
- soutenue par des
écosystèmes
régionaux et
sectoriels robustes;
- animée par un
gouvernement
décentralisé vers ses
régions.

Il importe donc de gérer la crise en ayant une vision de la sortie de crise. Avant d'étudier quelques idées de chantiers à court terme, voyons donc trois composantes de la vision à long terme du Québec de demain.

Cette vision est celle d'une société :

- dotée d'une « réserve stratégique » pour faire face à d'autres crises;
- soutenue par des écosystèmes régionaux et sectoriels robustes et efficaces qui sont capables de gérer la triple transition démographique, écologique et numérique à laquelle notre monde est confronté;
- animée par un gouvernement décentralisé vers ses régions qui s'appuie sur les outils du numérique et de l'intelligence artificielle pour rejoindre les citoyens, afin de leur offrir ses services et de renouveler la participation démocratique dans le respect de leur vie privée.

2.1 UN PLAN DE « RÉSERVE STRATÉGIQUE »

La crise du verglas, celle du 11 septembre 2001, les conflits avec nos nations autochtones (Oka et Wet'suwet'en), la crise financière de 2008, les inondations de 1996 au Saguenay et celles de 2019 – qui ont touché plus de 300 municipalités au Québec – et maintenant, cette crise sanitaire... Force nous est d'admettre que ces événements sont récurrents et fréquents, et que même si chacune de ces crises a des particularités qui lui sont propres, elles ont finalement beaucoup de caractéristiques communes. En fait, elles exigent toutes une série de réponses similaires, puisqu'elles font toutes appel au même tronc de solutions visant à couvrir les besoins de base de la population : sécurité, hébergement, soins de santé, nourriture, énergie et chauffage,

moyens économiques. Or, comme nous devons chaque fois reconstruire nos capacités de gestion de crise, nos interventions ne sont ni optimales ni rapides, et sont souvent très coûteuses à plusieurs points de vue. L'annexe A de ce document décrit brièvement les principaux paramètres de ce plan et sa mise en place doit influencer dès maintenant sur certains des chantiers à court terme de sortie de crise. Il s'agit ici de prévoir des réserves stratégiques ainsi que les capacités logistiques, organisationnelles et humaines nécessaires pour exécuter le plan en fonction des besoins.

2.2. DES ÉCOSYSTÈMES RÉGIONAUX ET SECTORIELS ROBUSTES ET EFFICACES

Avant de subir de plein fouet les assauts de la révolution numérique, les politiques de développement industriel des pays occidentaux avaient évolué depuis plus de soixante ans autour de deux approches successives. Jusqu'au début des années 1990, les politiques gouvernementales de développement industriel visaient essentiellement à stimuler la création de nouvelles entreprises et à faire croître le nombre de PME autour de grappes géographiques ou industrielles en privilégiant surtout des aides gouvernementales qui prenaient la forme de subventions, de crédits d'impôt ou de soutien financier. Les politiques visaient également à stimuler la croissance de fonds de capital de risque et de capital de développement sur l'ensemble du territoire tout en favorisant, par des subventions, la recherche et le développement de produits innovants. Les politiques en matière de protection de la propriété intellectuelle et l'ensemble de la politique économique avaient un parti pris favorable à l'égard des nouvelles technologies dans une approche qui visait à établir un cadre fiscal et réglementaire favorable au développement de sociétés en démarrage (*start-ups*), dans l'espoir que cela donnerait naissance à des entreprises en forte croissance qui deviendraient moyennes, puis grandes et peut-être très grandes.

L'accent mis sur la politique industrielle de développement des entreprises s'est déplacé de l'entreprise vers l'écosystème de développement d'un secteur ou d'une région où l'entreprise évolue de sa naissance jusqu'à sa maturité, voire jusqu'à sa pérennité.

Cependant, à la lumière de la recherche universitaire et de l'expérience de plusieurs pays, la deuxième phase des politiques industrielles a rapidement tourné autour du concept-clé de l'écosystème de développement de l'entreprise¹. L'accent mis sur la politique industrielle de développement des entreprises s'est déplacé de l'entreprise vers l'écosystème de développement d'un secteur ou d'une région où l'entreprise évolue de sa naissance jusqu'à sa maturité, voire jusqu'à sa pérennité. Ainsi, après plusieurs expériences, il a été reconnu qu'un écosystème de développement d'un secteur ou même d'une région comporte :

- Un certain nombre d'entreprises de grande taille qui sont « connectées » avec le reste du monde parce qu'elles sont de calibre mondial et qu'elles œuvrent idéalement dans des secteurs d'activité à forte valeur ajoutée;
- Un certain nombre d'institutions publiques et d'agences de ministères;
- Une université et des centres de recherche de niveau universitaire et collégial;
- Une communauté d'investisseurs en capital de risque et en capital de développement;
- Un groupe d'entrepreneurs qui ont déjà connu du succès et des échecs, et donc, de gens d'affaires expérimentés;
- Des institutions capables d'accueillir et d'intégrer des immigrants qui viennent s'ajouter à la communauté étudiante, à la main-d'œuvre active et aux entrepreneurs locaux;
- Des sociétés de services-conseils et des experts de qualité qui participent à plusieurs réseaux d'experts locaux et internationaux;
- D'excellents fournisseurs locaux et régionaux pour la machinerie de précision, la construction de prototypes, la réalisation de tests sophistiqués, etc.

¹ Mason, Colin et Ross Brown (2014). "Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship." Document de travail préparé pour l'atelier organisé par l'OCDE intitulé « LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs ». Consulté à <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.

- Des incubateurs et une communauté de *start-ups*;
- Des institutions sociales, sportives et culturelles de qualité où sont impliqués des leaders issus de tous les domaines de la société civile;
- De bonnes infrastructures physiques de transport et de communication;
- Un calendrier d'événements reconnaissant le succès et la contribution des individus et des organisations au développement du secteur et de la région.

Si le concept-clé devient l'écosystème régional ou sectoriel du développement de l'entreprise, le rôle de la politique publique vise alors à mettre en relation les composantes de cet écosystème et à appuyer son développement. Qui plus est, dans le contexte de l'économie du savoir et de la transition numérique, il est maintenant reconnu que les écosystèmes favorables à l'éclosion et au développement des entrepreneurs numériques doivent être structurés de manière à favoriser les entreprises en forte croissance qui, justement parce qu'elles sont passées au numérique, peuvent plus rapidement accéder au marché mondial. L'accent n'est pas uniquement mis sur les entreprises en démarrage (*start-ups*) comme telles, mais aussi et plutôt sur les *scale-ups* et même les *grown-ups*. Les régions et les secteurs cherchent à attirer ces « entrepreneurs numériques », à établir des relations constantes et productives entre les parties prenantes de cet écosystème, et à offrir du soutien stratégique, du mentorat et des conseils; ils doivent également attirer plusieurs sources diversifiées de financement et faciliter la reconnaissance des innovations numériques. Ce type d'écosystème progresse davantage quand il est animé au centre par une ou deux sociétés à fort contenu technologique et numérique, et qu'il peut bénéficier de la présence de ces entrepreneurs qui ont du succès et qui veulent partager leur expérience avec les plus jeunes. De plus, le va-et-vient entre la recherche universitaire, les entreprises et les fournisseurs crée normalement une dynamique de partage des découvertes,

Chaque région du Québec jouit déjà d'un écosystème de développement ; elles abritent toutes plusieurs écosystèmes sectoriels qui s'entrecroisent. Par exemple, plusieurs régions bénéficient de la présence d'une ou de plusieurs grandes entreprises, d'une université ou de collèges et de fournisseurs de qualité.

tout en assurant un haut niveau de connectivité entre les membres de cet écosystème et leurs partenaires ailleurs dans le monde.

En fait, chaque région du Québec jouit déjà d'un écosystème de développement ; elles abritent toutes plusieurs écosystèmes sectoriels qui s'entrecroisent. Par exemple, plusieurs régions bénéficient de la présence d'une ou de plusieurs grandes entreprises, d'une université ou de collèges et de fournisseurs de qualité. La région de Montréal a déjà des écosystèmes très bien structurés dans des secteurs comme l'intelligence artificielle, la finance, l'aéronautique, les sciences de la vie et autres; la région de Québec a mis sur pied un écosystème de grande qualité dans le domaine de l'assurance, de l'optique et des technologies connexes; les régions de Saint-Hyacinthe et de la Mauricie sont indéniablement bien équipées dans le secteur agroalimentaire, comme le sont la Beauce et les Bois-Francs avec les manufacturiers exportateurs. Ces écosystèmes régionaux ont été mis en place après de nombreux efforts de la part des régions et avec l'aide de nos gouvernements, mais dans un contexte qui n'était pas celui d'aujourd'hui et qui est maintenant caractérisé par une véritable course entre les pays et les régions pour attirer et retenir les gens talentueux et les entrepreneurs du numérique et de l'intelligence artificielle, qui sont des joueurs essentiels dans une économie du savoir qui fait face à une urgence écologique.

2.3. UN GOUVERNEMENT « INTELLIGENT » DÉCENTRALISÉ VERS LES RÉGIONS ET LES SECTEURS

La crise actuelle nous oblige à la distanciation sociale et nous fait tous réaliser l'importance de nos régions et de nos marchés locaux. C'est ici que la décentralisation intelligente de certaines fonctions du gouvernement vers les régions et les secteurs prend tout son sens, en plus de nous aider à gagner la course visant à faire du monde numérique une source de croissance et de développement. Qui plus est, en tant que société, nous devons gérer avec succès les défis que nous pose la triple transition démographique, numérique et écologique.

Pour toutes ces raisons, il est essentiel de ne plus concevoir le développement économique à la verticale, où les organismes gouvernementaux trônent en haut de la pyramide et où les régions et les autres composantes de l'écosystème se trouvent en bas. Il faut plutôt profiter de la nécessaire et incontournable transition numérique du gouvernement et de ses agences et ministères pour mettre le citoyen usager au centre et pour « décentraliser et déconcentrer » un grand nombre de responsabilités vers les régions. Une grande partie du travail à distance durant la crise aura servi à faire évoluer les cultures et les modèles de travail. Un gouvernement qui numérise les relations entre ses agences et ministères et ses citoyens usagers peut justement assurer une meilleure gestion décentralisée, car la numérisation produit toutes les données pertinentes pour effectuer les contrôles de gestion et de vérification nécessaires à une saine reddition de comptes. Les expériences de gouvernance qui utilisent le numérique (GovTech) ailleurs dans le monde sont ici pertinentes. Ce plan de numérisation de l'État décentralisé et régionalisé doit être fait en prenant en compte les composantes et l'architecture de l'économie numérique et de l'intelligence artificielle, afin de profiter de cette transformation pour renforcer les joueurs locaux existants et, éventuellement, faire naître de nouveaux joueurs comme partenaires des joueurs locaux ou carrément comme concurrents là où cela sera nécessaire.

La politique d'achat d'un État qui se numérise est une occasion unique d'accélérer le développement économique en définissant cette politique en fonction des objectifs de sa politique industrielle et en l'inscrivant stratégiquement dans l'architecture des fournisseurs de l'économie numérique et de l'intelligence artificielle.

En plus des pays et des nombreux clients, cette architecture de fournisseurs de l'économie numérique comporte six types d'intervenants structurants ².

Il faut plutôt profiter de la nécessaire et incontournable transition numérique du gouvernement et de ses agences et ministères pour mettre le citoyen usager au centre et pour « décentraliser et déconcentrer » un grand nombre de responsabilités vers les régions.

² Greenman, S. (6 mai 2018). "Who Is Going To Make Money in AI? Part 1." Towards Data Science. Consulté à <https://towardsdatascience.com/who-is-going-to-make-money-in-ai-part-i-77a2f30b8cef>. Greenman, S. (7 avril 2019). "The Secrets of Successful AI Startups. Who's Making Money in AI? Part II." Towards Data Science.

- a. D'abord, les très grandes entreprises de tous les secteurs industriels et de services. On pense ici aux grandes institutions financières, aux grands groupes manufacturiers, aux sociétés de transport et autres, et aux grandes entreprises de logistique et de services. Chacun de ces grands joueurs est un centre d'excellence en numérisation et en intelligence artificielle pour combler ses propres besoins, mais la plupart de ces organisations travaillent en partenariat avec d'autres intervenants de leur industrie pour leur vendre leurs solutions et leurs applications.
- b. Les fournisseurs de solutions numériques et de solutions d'intelligence artificielle par industrie, tels les soins de santé et le secteur agroalimentaire, l'éducation, les transports, les services juridiques, la finance, etc. On les appelle les fournisseurs « verticaux », parce qu'ils sont spécialisés par industrie.
- c. Les fournisseurs qui offrent des solutions aux entreprises tous secteurs confondus. On trouve dans cette catégorie les spécialistes des applications pour la gestion des clients, la gestion des ressources humaines, la cybersécurité, l'outillage spécialisé, etc. On les appelle les fournisseurs « horizontaux », parce qu'ils sont spécialisés dans les fonctions de l'entreprise, quel que soit le secteur.
- d. Les fournisseurs de modèles et d'algorithmes qui se spécialisent dans le développement de fonctionnalités telles que la reconnaissance faciale, l'optique, la reconnaissance vocale, la sémantique, bref, ceux qui sont au cœur de la recherche et du développement de l'intelligence artificielle et des données massives (*big data*). On y trouve en général plus de scientifiques et de chercheurs que chez les autres fournisseurs.

Consulté à <https://towardsdatascience.com/the-secrets-of-successful-ai-startups-whos-making-money-in-ai-part-ii-207fea92a8d5>.

- e. Les fournisseurs des plateformes et des infrastructures qui offrent à tous ces intervenants les services infonuagiques, de calcul et de traitement de données de toutes sortes.
- f. Enfin, les fournisseurs de puces intelligences et d'autres composantes essentielles au développement du numérique et de l'IA.

Il sera pertinent ici de bien identifier les composantes de cette architecture dans laquelle les acteurs québécois et canadiens jouent un rôle, afin que la numérisation de l'État soit une occasion de renforcer les joueurs d'ici tout en appuyant les écosystèmes régionaux et sectoriels.

Il faut aider chaque région à se doter d'un plan stratégique pour renforcer son écosystème, de manière à créer un cercle vertueux d'innovation et de développement capable de retenir et d'attirer les gens talentueux dont la région a besoin pour attirer les moyennes et les grandes entreprises.

Numériser les activités du gouvernement du Québec en les décentralisant et en les déconcentrant tout en demandant aux régions de se doter d'un plan stratégique visant à renforcer leurs écosystèmes de développement et d'un plan de transition écologique signifie le lancement de plusieurs projets pilotes qui exigeront une gestion rigoureuse et dynamique. Cependant, cet exercice fera naître de nouvelles collaborations entre des entreprises d'ici et d'ailleurs, et augmentera la connectivité de chaque région du Québec non seulement avec les autres régions, mais aussi avec plusieurs pays. Tous voudront profiter des expériences étrangères pour réussir leur projet de décentralisation et de bonification de leurs écosystèmes. En fait, c'est ce processus de création et d'innovation de la région qui poussera cette dernière vers une transformation numérique. Chaque région trouvera alors ses créneaux et ses comparables, et déterminera quelles sont ses ambitions. La coopération et l'interconnectivité seront au cœur de la transformation numérique et écologique régionale.

Évidemment, effectuer un virage vers une véritable régionalisation et déconcentration des activités du gouvernement du Québec tout en numérisant une très large part de ses relations avec les citoyens, les contribuables et les usagers suppose que l'on souhaite donner le leadership aux régions, à leurs citoyens et à leurs leaders. Cette vision est audacieuse;

elle repose sur la conviction que le virage numérique représente une belle occasion de rapprocher les contribuables de leurs services publics, tout en leur permettant de jouer un plus grand rôle comme citoyens dans la transition numérique et écologique, et dans le renforcement des écosystèmes de développement économique et social. Un tel exercice devrait donc contribuer à la bonne santé démocratique de nos régions en rapprochant le citoyen du contribuable, le contribuable de l'utilisateur et l'utilisateur du citoyen.

Des chantiers pour aider la gestion de la crise tout en préparant l'avenir

Les quatre chantiers proposés ont comme caractéristiques communes d'aider immédiatement à la gestion de la crise, de soutenir nos économies dans presque toutes les régions et de mieux positionner certains secteurs-clés du monde quand la COVID-19 sera chose du passé. Ces chantiers sont donc des projets ciblés pour renforcer la réserve stratégique en temps de gestion de crise, fortifier nos écosystèmes régionaux et sectoriels, et décentraliser et déconcentrer les activités gouvernementales en numérisant une plus grande partie de l'activité gouvernementale.

3.1. L'INDUSTRIE DES FOURNITURES ET DES ÉQUIPEMENTS MÉDICAUX ET PARAMÉDICAUX

Si la guerre contre le virus dure plusieurs mois, voire plusieurs trimestres, notre première ligne de défense subira une énorme pression à tous les égards. La demande de personnel explosera, tout comme celle pour les produits d'hygiène, les médicaments, les lits, les couvertures, les chambres pour les malades, les respirateurs artificiels, etc.

Bien identifier l'évolution de cette demande par région et par centre de services sera essentiel, tout comme la nécessité d'analyser les écarts entre ces multiples demandes et la capacité du système à livrer les bonnes choses au bon moment et aux bons endroits!

Il faudra donc gérer à la fois cette réponse de la chaîne d'approvisionnement et la capacité de la première ligne de défense. Ce travail de gestion constitue en soi un immense défi qui exigera qu'une expertise pointue soit disponible.

Ces chantiers sont des projets ciblés pour renforcer la réserve stratégique en temps de gestion de crise, fortifier nos écosystèmes régionaux et sectoriels, et décentraliser et déconcentrer les activités gouvernementales en numérisant une plus grande partie de l'activité gouvernementale.

Une véritable
industrie locale de la
santé publique et
des fournitures et
équipements
médicaux et
paramédicaux
s'imposera.

Plus important encore, dès la sortie de la crise, tous les systèmes de santé publique devront être plus autonomes et moins dépendants des États-Unis, de l'Allemagne et de la Chine. Tous voudront se munir d'un « grenier » de produits et d'outils sanitaires pour faire face à d'éventuelles crises.

Une véritable industrie locale de la santé publique et des fournitures et équipements médicaux et paramédicaux s'imposera. Il faut dès maintenant créer une « industrie de la guerre au virus » qui sera une composante importante de notre secteur de la santé publique de demain. Il faut fortifier notre ligne de défense tout en renforçant notre secteur de la santé et en accélérant sa transition vers le numérique.

À quelques rares exceptions près, l'industrie québécoise et canadienne des équipementiers médicaux et paramédicaux est relativement petite et nous devons importer des États-Unis, de l'Allemagne et de la Chine une très grande partie de notre matériel.

Chantier n° 1 : L'industrie des fournitures et des équipements médicaux et paramédicaux

De toute évidence, un chantier doit être ouvert au Québec avec la collaboration des autres provinces et du gouvernement fédéral, afin d'établir une stratégie publique-privée qui permettra de développer et de réformer cette industrie. Il faut bâtir une capacité de production et constituer un véritable « grenier » d'équipements et de fournitures qui serviront à la gestion d'une prochaine crise.

3.2. UNE INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE INTELLIGENTE ET SÉCURITAIRE

Lorsque la confiance des consommateurs est ébranlée en raison des pertes d'emplois, du manque de revenus, des pertes financières et, dans ce cas-ci, des nombreuses pertes de liberté reliées au confinement, il faut s'attendre à une baisse de la demande de biens et services. Après s'être réapprovisionnés en produits essentiels, les consommateurs adopteront des comportements marqués par la prudence, la modération et l'épargne. Ces nouveaux comportements auront des effets permanents sur le niveau de consommation et les dépenses, mais ils changeront également les valeurs recherchées dans les produits. Outre une méfiance accrue et davantage de doutes quant à la qualité des produits, nous observerons une plus grande recherche de qualité et surtout une plus forte demande en matière de sécurité alimentaire.

Ce changement de comportement obligera tous les gouvernements à revoir leurs normes en matière de salubrité, de sécurité et de traçabilité alimentaires. Ce sera tolérance zéro pour la fraude alimentaire. De plus, comme l'ont déjà mentionné les médias sociaux, des terroristes pourraient être tentés de recourir à l'empoisonnement alimentaire.

La réaction normale des consommateurs sera de vouloir retracer l'origine des produits et leur composition. À défaut d'informations détaillées permettant d'en retracer l'origine et les composantes, nous devrions, ici comme ailleurs, observer une demande accrue pour les produits locaux. Cette recherche de sécurité alimentaire et de produits locaux se produira aussi chez les Canadiens des autres provinces et chez nos voisins du Sud.

Cette conjoncture créera un terreau fertile pour des comportements encore plus protectionnistes de la part des leaders politiques; ainsi, la réouverture de nos frontières pourrait s'avérer très difficile et pourrait même être retardée de plusieurs trimestres après que nous aurons gagné la guerre contre la COVID-19.

Ce changement de comportement obligera tous les gouvernements à revoir leurs normes en matière de salubrité, de sécurité et de traçabilité alimentaires.

Bref, la traçabilité des aliments cultivés et transformés sera non seulement un atout mais une nécessité, si l'on veut vendre nos produits au Québec et ailleurs. Cette traçabilité fournira aux clients le lieu d'origine (local), la liste des ingrédients utilisés (sécurité) ainsi que les méthodes de production et toute autre information pertinente.

Déjà, une partie de notre industrie agroalimentaire s'est dotée d'instruments de traçabilité, mais plusieurs secteurs et de nombreuses entreprises ne sont pas encore passés au numérique et ne sont pas robotisés.

Chantier n° 2 : Une industrie agroalimentaire intelligente et sécuritaire

Comme les autres provinces canadiennes, le Québec peut compter sur une industrie agroalimentaire bien développée, mais celle-ci doit rapidement effectuer un virage numérique et adopter des règles de sécurité plus rigoureuses en matière de contrôle de la qualité et de traçabilité des aliments. Bref, elle doit adopter des règles qui rendront les chaînes d'approvisionnement et de distribution plus efficaces et qui permettront un passage sécuritaire vers le commerce électronique dans le domaine de l'alimentation. Un groupe de travail qui se penchera sur ce chantier doit être mis sur pied.

À ces deux chantiers qui portent sur les secteurs médical et agroalimentaire viendront s'ajouter deux autres chantiers qui s'imposent d'eux-mêmes : l'un portera sur l'infrastructure logistique et l'autre sur la réserve stratégique.

Chantier n° 3 : Une infrastructure logistique plus robuste et plus intelligente

La robustesse de nos chaînes d'approvisionnement et de distribution sera mise à l'épreuve durant cette crise. Nos entreprises de transport, nos ports et nos systèmes logistiques seront surchargés. En même temps, il y a là une belle occasion de numériser, de robotiser et de rendre plus intelligente chacune des composantes de nos chaînes d'approvisionnement et de distribution. Un groupe de travail doit être formé pour s'occuper de ce chantier.

La robustesse de nos chaînes d'approvisionnement et de distribution sera mise à l'épreuve durant cette crise.

Chantier n° 4 : La réserve stratégique

Il faut voir cette réserve stratégique comme une toile de ressources préidentifiées et consolidées dans le plan maître de notre « réserve » et la placer sous la direction de la Protection civile. Constitué de denrées, d'équipements et de diverses ressources humaines et matérielles, ce « grenier » serait en partie virtuel; nous pourrions aussi compter sur des entrepôts aux contenus spécifiques et surtout sur les entrepôts de grands fournisseurs et distributeurs, en plus de contrats d'approvisionnement stratégique « béton » conclus avec des fournisseurs externes. Ce grenier serait dans une bonne mesure décentralisé dans les régions pour être le plus près possible des populations à servir. L'annexe A établit le plan de travail de ce chantier qui devrait être mis en branle le plus tôt possible, car il n'est pas exclu qu'il puisse servir au cours des prochains trimestres.

Ce grenier serait dans une bonne mesure décentralisé dans les régions pour être le plus près possible des populations à servir.

Un des secteurs qui sera le plus transformé par cette crise sera le secteur public, tant sur le plan du système de soins de santé et d'éducation que des services aux citoyens et aux entreprises. Durant cette crise, le travail à distance, les études à distance et la prestation de services à distance auront progressé plus que jamais, alors que de nouvelles façons de faire auront été découvertes, testées et même améliorées. Revenir à la normale ne pourra et ne devra pas signifier que nous adoptons les mêmes comportements et les mêmes modèles de fonctionnement qu'avant la crise.

Cet état de la situation représente une occasion d'accélérer la transition numérique de l'État dans l'ensemble de ses services tout en renforçant certaines industries-clés comme celle des équipementiers dans les domaines des soins et de la recherche médicale, le secteur agroalimentaire et ceux de la logistique et du transport. La constitution d'une réserve stratégique représente aussi une intervention bénéfique à court, moyen et long terme. Cette crise nous fournit également l'occasion d'élaborer un plan pour confier aux régions le mandat de consolider et de promouvoir les écosystèmes de développement de leur secteur public et privé, grâce à une accélération de la transition numérique de l'État et à la régionalisation de plusieurs de ses fonctions et ses activités. Cette crise sanitaire sans précédent nous offre une occasion de développement économique et démocratique que nous devons absolument saisir.

Annexe A – PLAN DE RÉSERVE STRATÉGIQUE

Par Bernard Dorval, B. Sc., Act., FICA (retraité)

Le 25 mars 2020

Après avoir connu les crises provoquées par le verglas, les terroristes (septembre 2001), les nations autochtones (Oka et Wet'suwet'en), le marché financier (2008) et les inondations (Saguenay et 2019), voilà que nous sommes maintenant confrontés à une crise sanitaire sans précédent. Il est à peu près temps que nous réalisons que ces événements sont :

- récurrents et fréquents,
- mais ont chacune des particularités qui nous font les voir faussement comme des événements uniques,
- alors qu'ils ont beaucoup plus en commun qu'on ne le voit à première vue.

En fait, ces événements exigent un tronc commun de réponses similaires et font tous appel à des solutions pour couvrir les besoins de base de la population (sécurité, hébergement, soins de santé, nourriture, énergie et chauffage, moyens économiques). Or, on doit chaque fois reconstruire en grande partie la réponse, ce qui n'est ni optimal ni rapide, mais coûteux et inefficace.

On peut classer ces crises en quatre catégories :

- les catastrophes naturelles (vent, verglas, inondations),
- les catastrophes géopolitiques (guerres, terrorisme, instabilité sociale ou ethnique),
- les catastrophes économiques,
- les catastrophes sanitaires.

Quelles qu'elles soient, ces crises exigent des réponses communes, car, peu importe la nature de celles-ci, leurs effets au plus haut niveau touchent les six besoins fondamentaux de la population mentionnés ci-dessus. À cela s'ajoutent les besoins plus pointus propres à chaque événement, comme les sacs de sable dans le cas des inondations.

Forts de cette réalité et de l'expérience vécue lors de la crise actuelle, nous recommandons un grand chantier après-crise : celui de la constitution d'une « réserve stratégique » qui nous mettrait au moins en partie à l'abri des pannes ou des décisions prises par d'autres, tout en accélérant notre capacité à répondre à la crise – et probablement à meilleurs coûts. Cette « réserve stratégique » supposerait la création :

- a) d'un « grenier » alimentaire réel et virtuel;
- b) d'un « grenier » sanitaire et médical;

c) d'une réserve d'hydrocarbures (pétrole, gaz) et de tout ce qu'il faut pour rouler, chauffer et produire;

d) d'une liste d'éléments indispensables, c'est-à-dire :

i. certaines ressources immobilières (hôtels, centres sportifs, universités ou établissements d'enseignement);

ii. des infrastructures de production (usines, entrepôts frigorifiés, etc.) et de chaînes de logistique (centres d'appels, entreprises de transport) qui pourront être réquisitionnées et utilisées temporairement pour gérer la crise;

iii. des intermédiaires, systèmes et infrastructures nécessaires qui agiront comme courroies de transmission pour acheminer l'argent que l'on veut mettre à la disposition des particuliers (banques, caisses, bureaux de poste ou autre).

Les propriétaires de ces équipements et de ces installations recevraient un droit d'usage (*standby fee*) ou le remboursement d'une partie de leurs coûts de développement pour leur contribution à cet effort.

e) d'une banque de travailleurs et de retraités actifs classés par spécialité (un genre de service civil volontaire et obligatoire en temps de crise) qui constitueraient, en fait, une « réserve » de ressources humaines;

f) enfin, d'un système permettant de fournir rapidement de l'argent aux citoyens par des moyens qui font appel au numérique.

Il ne faut pas voir dans cette « réserve stratégique » une série d'entrepôts, de centres de relève informatiques ou de parcs de camions stationnés, quoiqu'un minimum de certaines de ces infrastructures pourrait être nécessaire à la mise en place de cette réserve. Il faut plutôt y voir une toile de ces ressources préidentifiées et consolidées dans le plan maître de la « réserve » et placée sous la direction de la Protection civile. Le « grenier » de denrées, d'équipements et d'autres ressources humaines et matérielles serait en fait virtuel; il s'agirait d'une combinaison d'entrepôts spécifiques (mais surtout de ceux des grands fournisseurs et distributeurs) et de contrats d'approvisionnement stratégique « béton » conclus avec des fournisseurs externes. Ce grenier serait aussi dans une large mesure décentralisé dans les régions pour être le plus prêt possible à réagir aux besoins de la population.

Cette approche a un coût, mais elle offre aussi plusieurs avantages :

a) Sur le plan économique, elle entraîne des coûts de gestion de crise moins élevés qui, comme nous l'avons vu, sont récurrents et semblent s'accroître;

b) On peut aussi utiliser cet effort d'investissement pour doter le Québec et le Canada de meilleures infrastructures et de plus grandes capacités de production. Nos voisins américains et

français ne se gênent d'ailleurs pas pour subventionner indirectement plusieurs de leurs industries stratégiques via leur « effort de guerre ». On peut concevoir la « réserve stratégique » comme un moyen équivalant à cette tactique;

c) Sur le plan social, ce projet peut permettre de resserrer les liens entre les particuliers, les entreprises et le gouvernement en les regroupant autour d'un projet de société et d'une activité continue, au lieu de rallier la société seulement en temps de crise. Il y a là un avantage important sur le plan de la cohésion et de la responsabilisation de l'ensemble de la société, sans compter un avantage économique potentiel à se positionner comme leaders en gestion de crise. On peut citer en exemple deux pays qui ne sont pas plus peuplés que le Québec et qui ont bâti leur économie sur un genre de tissu comme celui-ci : Israël et la Suisse. Sur les plans économique et politique, ces pays font beaucoup plus que leur poids sur la scène internationale.

À ceux qui seraient tentés de rejeter ce concept du revers de la main, on peut suggérer de se poser la question suivante : qu'advierait-il de notre monde demain matin si un événement complètement différent de celui que nous connaissons – mais à possibilité très réelle – se produisait, comme un tremblement de terre de magnitude 7,8 le long de la faille de la vallée du Saint-Laurent?

Voilà pourquoi il est recommandé de se doter d'un plan de « réserve stratégique » de sortie de crise, qui représente au demeurant une façon productive d'investir des sommes qui seront de toute façon requises pour faire redémarrer l'économie.

Loin de nous l'idée de suggérer que des plans détaillés de gestion de crise ne sont pas déjà dans les cartons des autorités civiles et que les ressources en matière d'encadrement ne sont pas prévues. La « réserve stratégique » dont il est ici question sert plutôt à faciliter et à augmenter ces ressources, et à transformer l'effort d'un sprint ponctuel en un marathon à long terme dans un monde où, malheureusement, les crises risquent de se multiplier.