



**DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION INTERNATIONAL
POUR
LE BAS-SAINT LAURENT**

Rapport de consultation

par

**Institut de développement Nord-Sud
140, 4^e Avenue, La Pocatière, C.P. 1929**

Octobre 2000

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 2 |
| 1. CONTEXTE DE LA CONSULTATION | 3 |
| 1.1 Mandat du consultant | 3 |
| 1.2 Résumé du plan de travail | 3 |
| 2. L'OUVERTURE RÉGIONALE SUR LE MONDE : PORTRAITS | 4 |
| 2.1 Expériences développées par les autres régions comparables | 4 |
| 2.2 Expériences développées dans le Bas-Saint-Laurent | 8 |
| 2.3 Définition des groupes témoins | 10 |
| 3. UNE CONSULTATION AU BAS-SAINT-LAURENT | 10 |
| 3.1 Préparation des grilles d'animation | 11 |
| 3.2 Réalisation des entrevues de groupes | 12 |
| 3.3 Entrevues individuelles complémentaires | 14 |
| 4. SYNTHÈSE DES CONSULTATIONS | 15 |
| Points saillants | 16 |
| 5. ÉLÉMENTS D'UN PLAN D'ACTION INTERNATIONAL POUR LE BSL | 17 |
| 5.1 De l'exportation vers l'internationalisation | 18 |
| 5.2 Priorités se dégageant de la consultation | 18 |
| 5.3 Proposition de stratégie | 20 |
| 5.4 Pistes envisageables | 20 |
| CONCLUSION | 22 |

Élaboration d'un plan d'action international pour le CRCD

INTRODUCTION

Le CRCD du Bas-Saint-Laurent entame sa deuxième planification stratégique quinquennale. Cette fois-ci, l'exercice s'est doublé d'un énoncé de vision à long terme (15 ans). Cet énoncé de vision sous-entend que la région doit considérer sa relation au monde international sous l'angle de l'excellence de sa capacité de gestion des ressources naturelles et de la qualité de son tissu social.

Parallèlement, le gouvernement québécois, principalement par le *ministère des Relations internationales (MRI)*, encourage les régions à se doter d'un plan d'action international. Cette volonté a été publiquement annoncée lors d'un colloque tenu à Hull en 1998. Concrètement, un partenariat peut être envisagé avec le MRI pour la réalisation de ces plans d'actions au travers d'ententes sectorielles.

Bien que les contacts régionaux outre-mer ne soient pas réellement un phénomène nouveau, le développement concerté et planifié de relations internationales a traditionnellement été l'apanage du gouvernement, de grandes entités urbaines ou de groupes privés. Plus récemment, des organismes de promotion des exportations, les ORPEX, ont vu le jour dans la majorité des régions du Québec, avec le concours des CRD/CRCD, souvent celui de *Développement économique Canada (DEC)* et du *ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)* du Québec. Le mandat de ces corporations autonomes se concentre habituellement sur l'appui aux entreprises manufacturières exportatrices ou en voie de le devenir.

La vision qui est à s'implanter au niveau des organismes régionaux de concertation et de développement est plus large. Un concept la résume, celui de l'internationalisation des régions. Sous cette appellation, il est convenu de retrouver un **ensemble planifié de démarches et d'activités visant à établir des relations durables et bénéfiques avec l'étranger et correspondant aux priorités établies du développement régional.**

En prenant comme repère l'événement de Hull, on constate que les stratégies choisies par les organismes de développement régional sont hétérogènes. Alors que certains se concentrent sur l'exportation de biens (mandats ORPEX), d'autres recherchent une plus grande interactivité dans l'ouverture sur le monde, en considérant, par exemple : la balance commerciale, la création d'emplois, l'image internationale, les transferts de compétence (*in* et *out*), l'enrichissement interculturel, etc.

Le présent document rend compte du cheminement entrepris par la CRCD du Bas-Saint-Laurent dans ce domaine et entend fournir des bases pour les étapes à venir.

1. CONTEXTE DE LA CONSULTATION

À l'automne 1999, le CRCD du Bas-Saint-Laurent a décidé de confier à un consultant externe le mandat de préparer l'élaboration d'un plan d'action international pour la région. À la suite d'un appel d'offres réalisé sur invitation, *l'Institut de développement Nord-Sud*, dont les bureaux sont situés à La Pocatière, s'est vu octroyer le mandat précité. Après révision des objectifs immédiats de la consultation par le comité *ad hoc* mis en place par le CRCD, l'entente finale pour la réalisation de ce travail est intervenue en décembre 1999.

1.1 Mandat du consultant

Selon les termes de l'entente, le but visé par l'étude est de préparer la mise en place d'un plan d'action ou d'une stratégie en matière internationale en fournissant au CRCD des informations adéquates et des propositions réalistes.

Le contenu de l'étude livrable par le consultant devrait être :

1. Le Bas-Saint-Laurent dans l'environnement international.
2. [Un] portrait des échanges actuels : organisations ou individus impliqués, freins aux échanges. Conditions facilitantes pour augmenter les échanges à l'international.
3. Recommandations : proposition d'orientation stratégique, activités potentielles, priorités à court, moyen et long termes.

1.2 Résumé du plan de travail

En fonction des exigences initiales du CRCD et des ajustements au mandat suggéré par le comité *ad hoc*, il a été convenu que le plan de travail du consultant se développerait selon les étapes méthodologiques suivantes :

Étape A :

- Étude de stratégies d'autres régions comparables
- Acquis du BSL en matière internationale
- Définition de catégories d'investigations
- Identification de sources clés

Étape B :

- Préparation d'outils de cueillette de données
- Réalisation de groupes de discussion sectoriels
- Réalisation de rencontres individuelles sectorielles
- Traitement des données recueillies
- Identification de partenaires potentiels

Étape C :

- Analyse A+B
- Portrait BSL International
- Pistes de suivi
- Rédaction finale
- Présentation des recommandations

En cours de réalisation, les informations recueillies et analyses menées ont parfois suggéré des modifications à ce plan de travail initial. Le cas échéant, elles ont été discutées et convenues avec le CRCD, avec qui une liaison constante a été maintenue. Pour cette raison, les subdivisions du rapport correspondent plus à une progression logique qu'à une révision systématique des éléments du plan.

2. L'OUVERTURE RÉGIONALE SUR LE MONDE : PORTRAITS

Les recherches ont débuté au début du mois de janvier 2000. Différentes approches ont été utilisées pour identifier des sources et recueillir l'information préliminaire, comme l'étude de sites WEB, l'envoi de questionnaires électroniques, l'analyse documentaire, la consultation de revues de presse et l'entrevue téléphonique. Le CRCD a collaboré à la constitution de listes d'organismes cibles.

2.1 Expériences développées par les autres régions comparables

Méthodologie d'enquête

Rappelons que l'objectif ici poursuivi était de se familiariser avec les démarches similaires entreprises en d'autres régions du Québec - souvent dans la foulée du colloque de Hull (1998) - afin d'établir une typologie sommaire pouvant inspirer nos réflexions ultérieures. De prime abord, il a été perçu que les « régions » de Montréal et environs et de l'agglomération urbaine de Québec différaient trop des réalités du BSL pour que les stratégies retenues soient applicables dans notre contexte. Peu d'énergie a donc été consacrée directement à ces exemples. Dans le même sens, mais pour d'autres raisons, le Nord du Québec et le Kativik n'ont pas non plus fait l'objet de démarches particulières.

Dans la mesure du possible, deux sources ont été exploitées pour obtenir les informations nécessaires à l'inventaire et au classement des initiatives régionales en matière d'internationalisation : les CRD/CRCD, d'une part, et les ORPEX¹ ou équivalents, d'autre part. Ces derniers organismes sont présents dans la grande majorité des régions du Québec et leurs mandats sont assez homogènes, se concentrant généralement sur l'accès aux marchés internationaux des biens manufacturiers et de matière première présents sur le territoire desservi. Ce faisant - par définition, concernés par la « chose » internationale et par les liens les unissant avec leurs partenaires locaux (CRD et ministères entre autres) - ils sont souvent à même de donner l'heure juste sur les initiatives nous intéressant à ce stade. Grâce à une liste de contacts

¹ ORPEX : Organisme régional de promotion des exportations, comme la CORPEX du BSL.

fournie par le CRCD, une demande d'information² a été envoyée à onze de ces organismes (sur un total de quinze). Après une relance téléphonique, quatre d'entre eux ont effectivement répondu.

À Québec, en juin 2000, l'ARQ organisa un nouveau colloque sur l'internationalisation où se rencontrèrent plusieurs délégations régionales. Outre l'opportunité de discuter de vive voix avec d'autres représentants régionaux intéressés par cette question, l'événement proposait des conférences sur les modalités légales des ententes internationales appliquées aux instances régionales, sur les mécanismes financiers de promotion et de prospection d'*Investissement Québec*, sur les services disponibles auprès du *ministère de l'Industrie et du Commerce* en plus de livrer quelques témoignages. Le résultat le plus significatif de cette rencontre fut de maintenir le dossier actif au niveau interrégional et de nous avoir permis de mettre nos informations à jour, tout en nouant de nouveaux contacts, à l'ARQ et au *ministère des Relations internationales* notamment.

Dans le cas des CRD/CRCD, l'analyse a utilisé les sites WEB (le cas échéant), les rapports de suivi au forum de Hull produit par L'*Association des régions du Québec (ARQ)* et quelques entrevues téléphoniques. Les données compilées en tableau se retrouvent en annexe au présent document.

Synthèse de ces données

Afin d'illustrer de manière plus évidente en quoi les différentes régions du Québec pouvaient se comparer en matière de planification vers l'international, un modèle de cheminement théorique a été élaboré, en tenant compte des informations récurrentes compilées jusqu'à présent.

Cette typologie décompose le cheminement vers le développement d'une planification internationale en « étapes » consécutives, formulées en fonction des différentes alternatives stratégiques jusqu'ici répertoriées. Cette grille demeurera perfectible et elle ne peut rendre compte de toutes les activités spécifiques qu'entreprend ou réalise une région ou un regroupement régional. Cependant, elle introduit un premier outil comparatif relativement à ce thème. Pour accentuer la démonstration, un système de pondération arbitraire y est intégré.

Les différentes étapes retenues sont :

Préoccupation régionale : Les acteurs de la concertation régionale font-ils état d'une préoccupation sensible en rapport au développement des relations internationales de leur région ?

Priorité reconnue : Les instances de développement régional ont-elles consacré cette préoccupation comme priorité reconnue pour laquelle des actions devront être envisagées ?

Comité consultatif : Le CRCD/CRD a-t-il mis sur pied un comité « ad hoc » ayant pour mandat d'étudier et/ou superviser les actions à réaliser ?

² Le message envoyé est fourni en annexe au présent document, ainsi que la liste des contacts.

Acteurs principaux : Est-ce que le CRCD/CRD assume le leadership de ce dossier (avec ou sans le recours à des ressources extérieures) : en a-t-il confié le mandat à l'organisme régional de promotion des exportations ou les deux organismes agissent-ils en partenariat ?

Plan d'action : Un plan d'action est-il en élaboration ou déjà réalisé ?

Articulation à la vision stratégique régionale : Qu'il soit en élaboration ou déjà en place, ce plan d'action s'articule-t-il à la vision stratégique du développement régional ou à un nouveau plan stratégique régional (PRS) ?

Entente MRI : Une entente spécifique a-t-elle été conclue avec le ministère des Relations internationales ?

Le tableau ci-dessous applique cette grille aux informations compilées à l'été 2000 :

Tableau I

Synthèse par étapes

| Étapes de planification | Régions | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|----------------|-----------------|--------|----------|--------|----------|-----------|-----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|-------|------------|-------------|----------|--------------|
| | Pondération | Bas-St-Laurent | Saguenay-Lac... | Québec | Mauricie | Estrie | Montréal | Outaouais | Abitibi-Témisc. | Côte-Nord | Nord-du-Québec | Gaspésie-IDM | Chaudière-App. | Laval | Lanaudière | Laurentides | Montréal | Centre-du-Q. |
| Préoccupation régionale - CRCD | 5 | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | | ? | | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |
| Priorité reconnue - CRCD | 5 | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | | | | | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |
| Comité consultatif | 5 | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ? | | | | | ☆ | ? | ☆ | ☆ | ☆ |
| Acteurs principaux - CRCD | 10 | ☆ | | ☆ | | | ☆ | ☆ | ? | | | | | | | | ☆ | ☆ |
| Acteurs principaux - et/ou ORPEX | 5 | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ? | ☆ | ☆ | | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |
| Plan d'action - en élaboration | 5 | ☆ | | | | | | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | | | | ☆ | | | ☆ |
| Plan d'action - (ou) en opération | 10 | | | ☆ | | | ☆ | | | | | | | ☆ | | ☆ | ☆ | |
| Articulation à vision stratégique régionale ou PRS | 5 | ☆ | | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | | | | | | ☆ | | ☆ | ☆ | ☆ |
| Entente spécifique - MRI | 5 | | | ☆ | | | ☆ | | | | | | | ? | | | | |
| Total (50 maximum) | 50 | 40 | 20 | 50 | 25 | 25 | 50 | 35 | 20 | 15 | 5 | 5 | 5 | 35 | 20 | 35 | 45 | 40 |

De ces données, nous pouvons déjà retenir certaines conclusions spécifiques, c'est-à-dire :

1. Les régions de Montréal et de Québec sont les seules à avoir complété toutes les étapes suggérées par ce modèle ;

2. On peut supposer qu'il existe une corrélation entre le grand éloignement des centres et le niveau de développement vers l'international ;
3. Dans les régions moyennement éloignées des centres, les indices de développement de relations internationales donnent des résultats assez hétérogènes ;
4. En plusieurs régions du Québec, le premier réflexe en matière de développement international a été de confier ce mandat à l'organisme local de promotion des exportations, réduisant de ce fait cette thématique à une seule variable ;
5. Même en tenant compte d'un biais causé par l'inégalité des données disponibles, le cheminement suivi jusqu'ici par le BSL correspond très bien à un modèle de développement intégré susceptible d'impliquer une cohorte diversifiée d'acteurs et potentiellement porteuse de retombées plus durables.

2.2 Expériences développées dans le Bas-Saint-Laurent :

Une des attentes clairement formulée par le comité *ad hoc* sur l'internationalisation concernait l'inventaire des expériences développées dans le BSL. Cette préoccupation se justifie à trois niveaux :

- Méthodologique : Avant de décider quels secteurs et quels intervenants constitueront l'échantillonnage des groupes témoins, il importe d'avoir une vision générale de l'expérience réelle développée sur le territoire.
- Tactique : Les démarches préliminaires de collecte d'informations sont déjà une action de sensibilisation sur le thème.
- Stratégique : Pour associer le plus grand nombre possible d'intervenants actifs dans ce domaine ou potentiellement intéressés à le devenir, il est préférable de procéder par invitations ciblées. Comme il s'agit d'un secteur d'activité encore méconnu de la population en général, un appel public se révélerait peu efficace à cette étape-ci.

L'inventaire des expériences régionales a été constitué en deux temps. Lors de la première étape, nous avons consulté la revue de presse du CRCDD, adressé une correspondance à tous les CLD et SADC du territoire, téléphoné à plusieurs, utilisé une liste élaborée précédemment par le ministère des Régions, exploité notre propre réseau de contacts et profité des pistes surgissant en cours d'investigation. Rappelons qu'à ce stade, aucune recherche spécifique n'a été effectuée relativement à l'exportation. La CORPEX dispose déjà d'un inventaire précis à ce niveau.

Tableau II

Aperçu de l'expérience internationale au Bas-Saint-Laurent - 1995-2000

| Secteur d'activité | Accueil de missions | Coop. institutionnelle | Coop. technique | Échanges professionnels | Support à l'exportation | Exportation de services | Formation à l'international | Gestion de projets | Aide humanitaire | Immigration | Jumelages | Missions à l'étranger | Accueil de stagiaires | Promotion touristique | Interculturel |
|-----------------------------|---------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------|-------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Kamouraska | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement local | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 2 | | 1 | | | |
| Municipal/MRC | | | 1 | | | | | | | | 2 | 2 | | | |
| Coop. internationale | 1 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | | |
| Éducation prim. et sec. | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | |
| Collégial | 2 | 1 | 2 | 1 | | | 2 | 1 | | | | 2 | 2 | | |
| Centres R&D | | | 1 | 1 | | 1 | | | | | | 1 | 1 | | |
| Environnement | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Témiscouata | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement communautaire | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | |
| Rivière-du-Loup | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement local | | | | | 2 | | | | | | | | | | |
| Municipal/MRC | 1 | | 1 | | | | | | | | 1 | 1 | | | |
| Éducation prim. et sec. | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | | | |
| Collégial | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | |
| Développement communautaire | | | | 2 | | | | | | | | 1 | | | |
| Les Basques | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement local | | | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | | | |
| Municipal/MRC | 2 | | 1 | | | | | | | | | 1 | | | |
| Culturel | | | | | 1 | | | | | | | 1 | 1 | | |
| Tourisme | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | 1 | 1 |
| Immigration | | | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | |
| Services et autres | | | | | | 2 | 1 | | | | | | | | |

| Secteur d'activité | Accueil de missions | Coop. institutionnelle | Coop. technique | Échanges professionnels | Support à l'exportation | Exportation de services | Formation à l'international | Gestion de projets | Aide humanitaire | Immigration | Jumelages | Missions à l'étranger | Accueil de stagiaires | Promotion touristique | Interculturel |
|-----------------------------|---------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------|-------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Rimouski-Neigette | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement local | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | |
| Municipal/MRC | 1 | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | |
| Centres R&D | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | | | | 1 | 1 | | |
| Culturel | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| Développement régional | | | | 1 | | | | | | 1 | | 1 | | | |
| Développement communautaire | | | | 1 | | | | | | 1 | | | | | |
| Immigration | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| Promotion des exportations | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | |
| La Mitis | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Aucune information</i> | | | | | | | | | | | | | | | |
| Matane | | | | | | | | | | | | | | | |
| Municipal/MRC | 1 | | 1 | | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | | | |
| Collégial | 1 | | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| La Matapédia | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développement local | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 |
| Municipal/MRC | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 |
| Collégial | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | |
| Environnement | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | |
| Tourisme | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| Régional | | | | | | | | | | | | | | | |
| Universitaire | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | |
| Culturel | | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | 1 |
| Tourisme | 2 | | 1 | | 1 | | | | | | | 2 | | 2 | |
| Développement régional | 1 | | | 1 | | | | | | 1 | 1 | | | | |
| Promotion des exportations | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | | | | | 1 | 1 | | |

2.3 Définition des groupes témoins

Méthodologiquement, les informations actuellement utiles aux décideurs sont plutôt d'ordre qualitatif. En effet, à l'heure de proposer un choix d'orientations autour desquelles une concertation pourrait s'enclencher, il importe plus de prendre le pouls du milieu sur des scénarios réalistes et de sensibiliser quelques intervenants clés que de chercher des réponses statistiques à des questions touchant une problématique méconnue. Parmi les méthodes consultatives disponibles, le « groupe témoin » offre, à un coût logistique modeste, cette capacité de fournir des appréciations sur un corpus de thèmes préétablis et comparables.

L'inventaire réalisé a permis de confirmer l'existence d'un grand nombre d'organismes bas-laurentiens disposant d'expériences internationales, sur pratiquement l'ensemble du territoire et dans des secteurs variés. Outre l'appui à l'exportation manufacturière (CORPEX BSL), les pratiques internationales sont particulièrement fréquentes dans les institutions d'enseignement de niveau collégial et universitaire, dans les municipalités de taille moyenne et certaines MRC, au sein de groupes communautaires et dans quelques organismes disposant d'une expertise spécifique à portée suprarégionale (tourisme, langues étrangères, coopération internationale, culture, environnement, etc.).

Le plan d'action à l'international devant s'intégrer au plan stratégique en formulation, il était impératif de considérer les principaux secteurs d'activité économique distinguant notre région, soit :

- l'exploitation forestière et la transformation du bois ;
- le bioalimentaire ;
- les sciences de la mer et l'activité maritime.

À partir de ces considérations, il a été décidé de constituer un nombre limité de groupes témoins afin d'assurer une représentation des secteurs démontrant le meilleur potentiel d'association au développement des activités internationales de la région. D'un commun accord entre le CRCD et le consultant, les secteurs retenus pour consultation sur le terrain ont été :

- Forêt et transformation du bois ;
- Sciences de la mer et activités maritimes ;
- Bioalimentaire ;
- Développement communautaire ;
- Exportation de services ;
- Monde municipal ;
- Éducation ;
- Tourisme.

3. UNE CONSULTATION AU BAS-ST-LAURENT

La consultation de groupes témoins dans le processus d'élaboration d'un plan d'action international pour le Bas-Saint-Laurent (BSL) s'est donc réalisée après une première révision des expériences régionales en la matière, dans les secteurs de l'exportation des biens et services, de la

vie municipale, de l'action communautaire et du développement local, de la promotion touristique, de l'éducation, de la culture, du développement et de l'aide aux pays en développement et dans l'intégration de l'immigration.

Lors de cette seconde étape, les objectifs poursuivis étaient de :

- Affiner le portrait de l'expérience régionale dans le champ de l'internationalisation ;
- Préciser les attentes au sein des catégories pré-identifiées ;
- Identifier les axes stratégiques de développement pour ces catégories ;
- Établir les bases d'un partenariat régional en matière d'internationalisation.

Avec le concours du CRCD, une liste d'intervenants clés a été constituée pour chacun de ces secteurs. Le nombre idéal de participants à un groupe témoin étant entre huit et douze, une vingtaine de personnes ont été invitées par le CRCD. Un calendrier de rencontres et une note d'introduction sur la démarche accompagnait ces invitations. Dans les deux derniers cas cependant, soit l'éducation et le tourisme, le nombre d'intervenants potentiels a permis de procéder plutôt par le biais de rencontres individuelles semi-dirigées, en utilisant les outils développés pour les groupes témoins.

3.1 Préparation des grilles d'animation

Afin de pouvoir encadrer les discussions des groupes témoins pour obtenir les informations relatives aux objectifs poursuivis, un canevas de grille d'animation a été élaboré. Constituée d'énoncés se déclinant en sous-propositions, la même grille de base a été utilisée pour toutes les rencontres, moyennant des modifications de terminologie sectorielle et/ou de ton, au gré des spécificités des groupes témoins. Ajoutons que les objectifs génériques de cette étape ont aussi été adaptés en fonction des enjeux pré-identifiés au sein de chaque groupe, grâce à l'expertise des agents de développement du CRCD qui ont collaboré à la pré-validation des outils de cueillette.

Dans sa forme initiale, le canevas élaboré couvre les thèmes suivants :

Thèmes du plan d'animation

- Introduction contextuelle et méthodologique ;
- Tour de table de présentation et échanges sur la compréhension du mandat ;
- Principaux types de relations qui sont noués à l'extérieur du Canada ; pays et acteurs.
- Motifs corporatifs ou institutionnels justifiant l'investissement dans le développement de relations internationales pour les organisations représentées.
- Types d'activités pour lesquelles un investissement de ressources en développement international est le plus aisément attribué, par exemple :
 - a) L'import-export ;
 - b) La recherche et le développement ;
 - c) Le transfert technologique ;
 - d) Autre.
- Existence de carences sectorielles susceptibles d'être comblées par l'immigration dans les domaines de :
 - a) La main-d'œuvre qualifiée ;
 - b) La recherche et développement ;
 - c) L'investissement ;
 - d) L'accès à de nouveaux marchés ;
 - e) L'obtention de nouvelles technologies ou « *know-how* » ;
 - f) Autres.
- Pertinence d'une mise en commun de ressources régionales afin de développer les activités internationales de ce secteur.
- Degré de priorité accordé aux stratégies internationales suivantes :
 - a) La promotion des exportations ;
 - b) L'injection de nouveaux capitaux et/ou technologies par le développement de partenariats outre-mer ;
 - c) L'exportation de technologies et/ou d'expertises ;
 - d) Le développement touristique ;
 - e) L'enrichissement interculturel ;
 - f) La consolidation d'une « identité » régionale autour d'une démarche de positionnement international ?
 - g) Une compensation démographique ;
 - h) La solidarité internationale et le développement humain ;
 - i) Autre

3.2 Réalisation des entrevues de groupes

Les entrevues de « groupes témoins » se sont réalisées en mai 2000. Les sites de réunion ont été répartis entre Rivière-du-Loup et Mont-Joli. Le déroulement des entrevues était assuré conjointement par un agent du CRCD et un consultant de l'IDNS. Les participants avaient reçu à l'avance un dossier d'information où étaient expliqués les motifs et le cadre de la rencontre, les objectifs généraux de la consultation et spécifiques au secteur, la liste des personnes invitées, une copie du plan d'animation proposé et l'énoncé de la vision de développement régional récemment adoptée par le CRCD-BSL.

Les rencontres suivantes furent réalisées :

- Groupe sur la forêt :** Mont-Joli, 9 mai 2000
Animateurs : François Gendron (IDNS) et Gabriel Auclair (CRCD)
Participants : Carl Breault (Mecker), Jean Tremblay (SPB-BSL), Raymond Bonin (CEFEC), Marc-André Lechasseur (SER-Mitis), Kamel Touisi (Ville d'Amqui)
- Objectifs :
- Schématiser la trame internationale de cette catégorie ;
 - Cerner les motivations de développement d'activités internationales ;
 - Identifier des champs porteurs aux niveaux de l'import-export, de la R&D et du transfert technologique ;
 - Convenir d'une plate-forme préliminaire d'activités à privilégier et en préciser les intervenants potentiels au niveau régional.
-
- Groupe sur les sciences de la mer :** Rimouski, le 11 mai 2000
Animateurs : François Gendron (IDNS) et Gilles Gagnon (CRCD)
Participants : Raymond Giguère (Cégep de Rimouski), Jean-Pierre Roger (UQAR), Zine Al Abidine Gadhi (chercheur - Rimouski), Jacques Paquin (CFORT), Gaétan Boivin (Institut maritime du Québec), Émilien Pelletier (ISMER).
- Objectifs :
- Schématiser la trame internationale de cette catégorie ;
 - Cerner les motivations de développement d'activités internationales ;
 - Identifier des champs porteurs aux niveaux de l'import-export, de la R&D et du transfert technologique ;
 - Alimenter l'ébauche d'une plate-forme d'activités à privilégier et suggérer des intervenants potentiels au niveau régional.
-
- Groupes communautaires et offre de services internationaux ³:** Rimouski, le 18 mai 2000
Animateurs : Violette Alarie (IDNS) et Gilles Gagnon (CRCD)
Participants : Dorothée Lapointe (Carrusel international du film), Bernard Poirier (MAC), Michel Rioux (CAFEL), Claude Breault (CBSLM), Mahnaz Fozi (AIBSL), France Mailhot (AIBSL), Alain Bernard (Softagro), Claude Ouellet, Jean-François Fortin (Atena), Nikole Dubois (Antidote-Monde), Madeleine Blanchette (L'Amie)

³ En raison d'un faible taux de réponse aux invitations des groupes précédents, il a été décidé de fusionner ces deux groupes.

- Objectifs :
- Schématiser la trame internationale de cette catégorie ;
 - Cerner les motivations de développement d'activités internationales ;
 - Identifier des champs porteurs aux niveaux de l'import-export, de la R&D et du transfert technologique ;
 - Dresser l'ébauche d'une plate-forme d'activités à privilégier et susciter l'intérêt d'intervenants potentiels au niveau régional.

Groupe bioalimentaire : Trois-Pistoles, le 17 mai 2000

Animateurs : Violette Alarie (IDNS) et Suzette de Rome (CRCD)

Participants : Daniel-François Charest (Saveurs du BSL), Denis Trépanier (Aquaterre - tourbe), Gaston Bérubé (Échinord), Hervé Bernier (ITA), André Lévesque (Groupe CNP), Éric Pagé (UPA).

- Objectifs :
- Schématiser la trame internationale de cette catégorie ;
 - Cerner les motivations de développement d'activités internationales ;
 - Identifier des champs porteurs aux niveaux de l'import-export, de la R&D et du transfert technologique ;
 - Alimenter l'ébauche d'une plate-forme d'activités à privilégier et suggérer des intervenants potentiels au niveau régional.

Groupe municipal : Trois-Pistoles, le 23 mai 2000

Animateurs : François Gendron (IDNS) et Gilles Gagnon (CRCD)

Participants : Ginette Saint-Amand (Trois-Pistoles), Émilien Nadeau (CRCD & Dégelis), Maurice Gauthier (Matane), Bertin Denis et Paul Gingras (MRC Matapédia).

- Objectifs :
- Préciser la portée de l'expérience internationale au sein du monde municipal régional ;
 - Circonscrire les arguments en faveur du développement d'activités internationales ;
 - Ordonner des types d'activités pouvant susciter des effets sensibles sur le plan d'un développement régional intégré ;
 - Alimenter l'ébauche d'un plan d'action et suggérer des intervenants clés.

3.3 Entrevues individuelles complémentaires

Tel que mentionné précédemment, les secteurs de l'éducation et du tourisme ont été couverts par le biais de rencontres individuelles, le nombre limité d'intervenants permettant une consultation représentative en ne réalisant que quelques entrevues individuelles. La même analyse s'applique aux services de promotion des exportations, qui, bien que ne faisant pas l'objet de la présente consultation, ont néanmoins été rencontrés dans une perspective de partenariat. La grille d'entrevue utilisée s'inspirait du canevas de base, avec, encore une fois, une adaptation sectorielle touchant les objectifs spécifiques et la terminologie, sauf pour la CORPEX BSL, où

les échanges ont porté principalement sur les interrelations entre différentes facettes du développement de relations internationales (voir point 5.1).

Pour le secteur de l'éducation, dont l'importance est clairement établie dans l'énoncé de vision de développement du CRCDD, il était important de recueillir les informations en provenance des trois administrations concernées, soit les commissions scolaires, les Cégeps et l'Université. Six rencontres ont été réalisées par le consultant, de La Pocatière à Matane, entre juin et septembre 2000.

Voici la description des rencontres effectuées :

Monde de l'éducation :

Participants : Michel Toussaint (DG, Cégep de La Pocatière), Marcien Proulx et Marcel D'Amboise (DG et dir. éducation des adultes, Commission scolaire Kamouraska/RDL), Marie Pelletier (Directrice formation continue Cégep RDL), Danielle Cyr (Doyenne études avancées UQAR), Viateur Dechamplain (Directeur administratif Cégep de Matane), Frank McMullen (Directeur adjoint, Commission scolaire Monts-et-Marées).

Objectifs :

- Préciser la portée de l'expérience internationale au sein du milieu éducatif régional ;
- Circonscrire les arguments en faveur du développement d'activités internationales ;
- Ordonner des types d'activités pouvant susciter des effets sensibles sur le plan d'un développement régional intégré ;
- Alimenter l'ébauche d'un plan d'action et suggérer des intervenants clés.

Dans le secteur du tourisme, deux organismes s'intéressent particulièrement au domaine international, soit *l'Association touristique régionale du Bas-Saint-Laurent (ATR-BSL)* et *Québec-Maritime*, tous deux basés à Rimouski. Pierre Laplante et Louise Nadeau ont respectivement été rencontrés par Gilles Gagnon du CRCDD, en septembre 2000. Le canevas d'entrevue était similaire aux rencontres précédentes.

Finalement, des rencontres complémentaires ont eu lieu en juin 2000 avec *la Société de promotion économique de Rimouski* (Jacques Desjardins, DG) et *la Corporation de promotion des exportations du BSL* (Denis Rheault, DG).

4. SYNTHÈSE DES CONSULTATIONS

Le tableau qui suit dresse une synthèse des éléments recueillis lors des consultations. À titre de considération générale, remarquons que plusieurs intervenants ont dit avoir découvert à ce moment la diversité et la fréquence des expériences internationales développées par des collègues, homologues et/ou concurrents. D'autre part, il est aussi intéressant de retenir que la

dynamique de discussion a généralement évolué, passant de préoccupations essentiellement exportatrices à des conceptions plus ouvertes d'échanges avec le monde. Les synthèses sectorielles sont jointes en annexes.

Tableau III

Synthèse générale des consultations

| Secteurs | Points saillants |
|----------------|---|
| Forêt | Stratification d'intérêt par niveau économique, problématique réelle du marché international, manque d'institution de formation avancée et R&D, opportunité de certification verte régionale, débouchés à valeur ajoutée, potentiel de transfert technologique (gestion), immigration inexistante - intérêt général mitigé. Problème des langues. |
| Municipal | Rôle d'ambassadeurs - promoteurs ponctuels, dépenses délicates - prudence, nécessité de retombées visibles à court terme, exigence d'une bonne préparation technique, forces et faiblesses de l'interpersonnel, immigration intéressante, volonté d'implication proportionnelle à la taille. |
| Maritime | Mer = monde (activités fortement internationales), import-export d'expertises, manque de ressources en préparation de projets, centres régionaux dotés de crédibilité internationale, très fort intérêt. |
| Bioalimentaire | Exportation de biens et services active mais concentrée dans les produits dérivés et les services de formation, coopération institutionnelle en cours (France, Maghreb), secteur primaire peu concerné, faible immigration, intérêt concret mais ciblé. |
| Communautaire | Surtout des activités ponctuelles en échanges, transfert d'expertise, intégration d'immigration - opportunités si concertation, 2 ONG dédiées à l'international, outil potentiel de sensibilisation populaire, intérêt certain. Problème des langues. |
| Éducation | Stratification d'intérêt par niveau scolaire, UQAR très motivée et active - <i>in & out</i> , cégeps ont de l'expertise à exporter et cherchent partenaires (1 programme exclusif), commissions scolaires attendent démonstration (coûts/rendement) - courroie d'intégration des immigrants et de sensibilisation populaire, fort potentiel d'échanges pour les jeunes. |
| Tourisme | Intérêt manifeste pour l'ATR et expérience d'échanges professionnels à l'étranger. Ouverture au partenariat pour l'organisation de missions multi-sectorielles (concept régional) ou accueil. Ouverture au partenariat. Pistes en éco-tourisme et transfert d'expertise. Québec-Maritime est dans une autre ligue. |

On retrouvera au point suivant l'analyse de ces résultats en fonction des informations recueillies lors de la première étape et appliquée à la formulation d'orientations pour un plan d'action international.

5. ÉLÉMENTS D'UN PLAN D'ACTION INTERNATIONAL POUR LE BSL

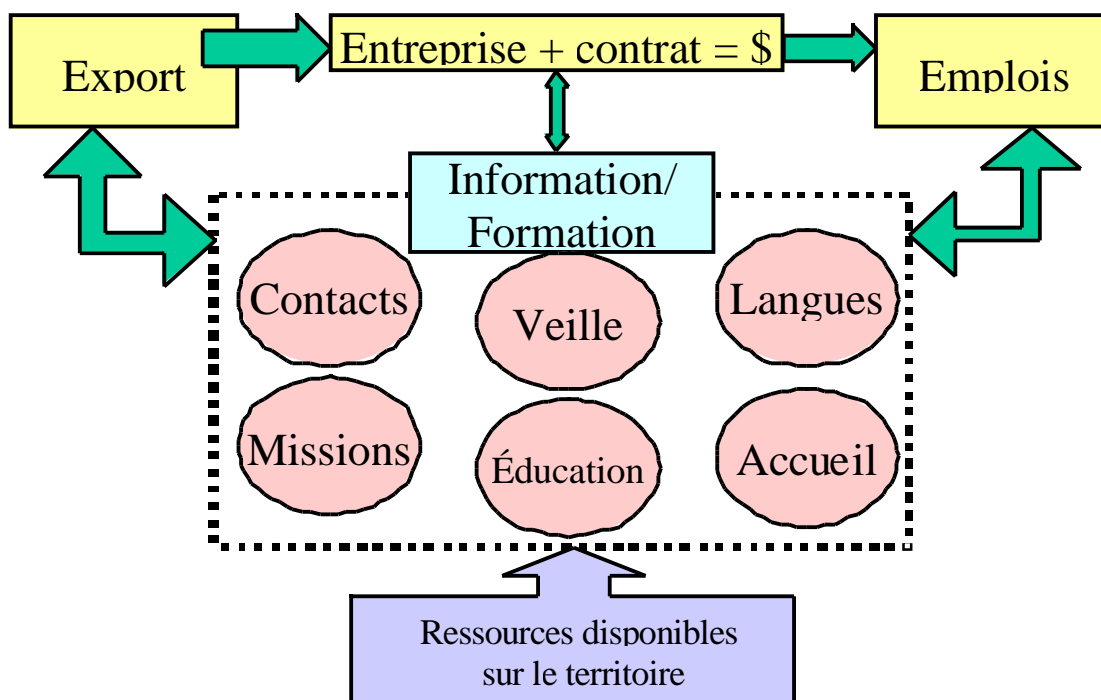
La détermination des orientations à privilégier dans une démarche de planification d'internationalisation relève d'abord des pratiques couramment mises de l'avant en fonction des ressources disponibles, de l'expérience existante et des objectifs généraux de développement établis dans le processus de concertation régionale.

Les commentaires et perceptions recueillis lors de cet exercice tendraient à confirmer que la promotion des exportations est, de loin, l'objectif qui rejoint directement le plus grand nombre d'intervenants. À un point tel qu'il peut être sage de faire appel à la prudence, les attentes en la matière risquant de déborder le seuil du concrètement réalisable et les chemins pour y réussir n'empruntant pas nécessairement tous une ligne courte et droite. À cet effet, notons que les premières activités mises de l'avant par les régions du Québec se sont essentiellement concentrées sur ce point ; actuellement, une tendance claire se dessine vers la diversification des approches en matière d'internationalisation, afin d'optimiser à long terme les efforts investis dans l'ouverture régionale sur le monde.

Étant généralement entendu que l'augmentation des exportations des biens et services d'un territoire donné est une source d'accroissement de sa richesse, il importe maintenant d'identifier quels facteurs indirects peuvent concourir à la réalisation de cet objectif et éventuellement, d'associer un plus grand nombre d'acteurs sociaux au processus, devenu internationalisation. En effet, bien que des opportunités « miraculeuses » se dévoilent parfois, le commerce international demeure basé sur l'accès à l'information des marchés, la disponibilité de réseaux à l'étranger, l'aptitude à la veille et à l'intégration des nouvelles technologies, la connaissance des pratiques commerciales et, pour une bonne part, sur la capacité d'échanger en situation interculturelle. Ajoutons que la richesse ne se crée pas que par l'invention locale, mais aussi par l'importation et l'adaptation de technologies de pointe ou de « *know-how* » qui amélioreront notre propre productivité et augmenteront notre compétitivité.

Ainsi, avant de rassembler les résultats des étapes de la consultation, il apparaît utile de schématiser un processus global d'exportation et d'échanges afin d'illustrer les différentes interdépendances qui s'y manifestent et qui nous conduisent à le considérer sous l'angle plus large de l'internationalisation.

5.1 De l'exportation vers l'internationalisation



IDNS, octobre 2000

5.2 Priorités se dégageant de la consultation

La richesse du matériel recueilli tout au long de cet exercice a permis d'identifier avec un bon degré de confiance une série de d'orientations prioritaires pour le développement des relations internationales du Bas-Saint-Laurent. Les voici, dans l'ordre où elles ont émergé, brièvement explicitées :

Exportation : Certainement le champ d'action le plus consensuel, l'exportation manufacturière est aussi l'activité engendrant à court et moyen terme les résultats les plus tangibles en matière de développement international. La région dispose déjà d'un organisme spécialisé dans l'appui aux PME exportatrices ou pouvant le devenir ; il est essentiel de maintenir cet acquis tout en améliorant notre capacité de prospection à l'étranger, sur les marchés conventionnels mais aussi dans les économies moins développées du monde.

Transfert technologique et d'expertise : Parent pauvre du premier, il recouvre à la fois la vente à l'étranger de services ou de technologies et l'importation ou l'adaptation de celles-ci. Les centres spécialisés de recherche et développement, les institutions de formation supérieure, les organismes de développement local, certaines municipalités et autres fournisseurs de services de pointe, constituent au BSL un riche bassin d'expertises internationalement compétitives. En bien des cas, ils sont aussi le creuset où des savoirs extérieurs peuvent s'adapter et enrichir les

pratiques locales. Cependant, aucun service d'appui à l'international ne s'adresse à eux dans la région et il n'y a pas d'espace d'échanges pouvant favoriser le regroupement d'offres de services.

Sensibilisation du public : Il a souvent été mentionné que le domaine de l'international, dans la déclinaison de ses multiples facettes, demeure un mystère pour la grande majorité de la population. Par ailleurs, il s'agit d'un secteur où, à l'instar de l'éducation, les retombées sur l'investissement se mesurent à long terme. En ce sens, il pourrait être périlleux de consacrer des ressources au développement d'activités internationales sans mener parallèlement des activités visant spécifiquement à diffuser publiquement les résultats espérés d'un plan d'action international et à sensibiliser la population aux enjeux liés à l'isolationnisme.

Activités pour les jeunes : Si, d'une part, les strates adultes de la population doivent être sensibilisées à l'internationalisation, la situation est différente pour les jeunes qui sont plus souvent demandeurs d'expériences à l'étranger. Nous retrouvons ici à la fois un puissant levier de sensibilisation et l'opportunité de former une classe de futurs acteurs de l'intégration régionale à la mondialisation. L'ouverture au monde passe aussi par l'accueil de jeunes étrangers, étudiants ou stagiaires, source d'enrichissement culturel et technique et précieux contacts pour l'avenir. Cette préoccupation est revenue constamment lors de la consultation.

Échanges professionnels et jumelages : Moyen relativement accessible de développer des réseaux extérieurs et d'enrichir sa propre pratique, les échanges entre organismes et institutions sont déjà monnaie courante, mais ils pourraient faire l'objet d'une systématisation, afin d'en augmenter encore la fréquence, d'en améliorer la portée et de mieux en partager les retombées.

Promotion touristique : Le fait que cette priorité ne figure pas en tête de liste reflète mal sa pertinence réelle sur le plan des retombées concrètes et de potentiel à développer. La concentration des acteurs de niveau international en ce secteur peut amoindrir leur visibilité. Néanmoins, il s'agit d'un secteur clé du développement régional, en plus d'offrir d'intéressantes opportunités de partenariat pour la prospection à l'étranger.

Immigration : Un nombre plus restreint d'intervenants a souligné, avec conviction cependant, l'apport de l'immigration comme facteur international de développement régional. Pourtant, au moins trois organismes du BSL sont impliqués depuis de nombreuses années dans ce secteur, la volonté gouvernementale de favoriser l'immigration en région est consacrée par des programmes de partenariats avec le milieu. Un plan d'action régional en la matière est déjà élaboré et une entente spécifique en voie de se concrétiser.

Solidarité internationale : De façon similaire, l'implication régionale dans le développement international ou dans l'aide humanitaire n'a recueilli que des appuis ponctuels. Cependant, trois organismes du milieu ont déjà une crédibilité bien établie en ce domaine et la région abrite l'unique programme collégial de formation en coopération internationale dispensé au Canada ! Bien que méconnue, la coopération internationale demeure une voie privilégiée pour canaliser en région des financements nationaux et internationaux, pour l'exportation d'expertise et pour l'amorce de contacts pouvant déboucher sur d'autres formes d'échanges commerciaux.

Activités interculturelles : Il semble généralement plus ardu de démontrer les liens entre culture et activités économiques. En matière d'internationalisation pourtant, les bénéfices directs d'une

meilleure connaissance des autres cultures sont indéniables. Cela est particulièrement vrai pour une région fortement homogène, où un effort particulier doit être fait.

Partenariats : Étrangement, le partenariat d'affaires avec l'étranger ne semble pas être une avenue spontanément considérée par la PME. Le monde institutionnel en a plus rapidement saisi l'intérêt. Pourtant, des exemples fructueux de partenariats d'affaires ayant générés des investissements et créés des emplois existent dans la région. Il s'agit aussi parfois de la seule façon de pénétrer un nouveau marché. À cet égard, des efforts particuliers devraient être envisagés pour mieux faire connaître ces modalités d'échanges pour lesquels des programmes de soutien gouvernementaux existent déjà.

5.3 Proposition de stratégie

Compte tenu : du portrait tracé des activités actuelles à l'international ; des priorités identifiées ; des initiatives déjà amorcées dans différents milieux ; des ressources mobilisables à court terme et disponibles à moyen terme ; d'une tendance perceptible à l'échelle provinciale et du climat favorable, nous suggérons la stratégie suivante :

- ❖ Consolider et reconnaître les actions amorcées en : exportation, tourisme, échanges d'expertise, immigration, coopération internationale ;
- ❖ Entreprendre à court terme les actions suivantes : missions multisectorielles BSL dans quelques régions du monde, programme de stages pour les jeunes, sensibilisation du public ;
- ❖ Entreprendre à moyen terme des actions dans les volets suivants : échanges et activités interculturels, recherche de partenariats et d'investissements, transferts technologiques.

5.4 Pistes envisageables

Nous proposons d'entreprendre quelques actions qui contribueraient à inscrire l'international dans les priorités régionales :

- ❖ Assurer la définition d'un plan d'action international en validant, ou en amendant, les recommandations présentées ici auprès des instances régionales décisionnelles et en déléguer l'élaboration à l'intérieur d'un calendrier précis. Cette étape est un préalable à la négociation d'une entente spécifique avec le *ministère des Relations internationales* du Québec.
- ❖ Bonifier l'actuel comité consultatif en y adjoignant des intervenants clés ayant été identifié au cours de la consultation, particulièrement au niveau de l'exportation, du monde municipal, de l'éducation, du tourisme, des trois secteurs économiques consultés et de la société civile. Une antenne institutionnelle en matière d'internationalisation devrait aussi être mise en place.
- ❖ Réaliser une ou deux missions annuellement dans certaines régions du monde. Ces missions seraient multisectorielles, c'est-à-dire qu'elles seraient constituées de plusieurs organisations dans différents domaines. À titre d'exemple, une mission constituée d'acteurs du secteur des ressources naturelles, forêt, bioalimentaire, centres de recherche. Une autre constituée d'organismes communautaires, d'organismes culturels, etc. Des appuis financiers peuvent

être recherchés dans le milieu, mais aussi au MIC, à DEC, dans certains cas à l'ACDI, à titre d'exemples.

- ❖ Organiser un programme de stages pour les jeunes de la région. Avec le concours des maisons d'enseignement et de programmes existants (France-Jeunesse, Canada-Monde, etc.), contribuer financièrement et techniquement à l'organisation de stages dans différentes régions du monde. Ces stages permettraient à des jeunes de découvrir le monde et à partager leurs expériences, à apprendre des langues, à se familiariser avec des cultures différentes, à créer un réseau de contacts, etc. À long terme, ces stages peuvent apporter des retombées économiques et sociales.
- ❖ La sensibilisation du public par différents outils est essentielle à la création d'un climat favorable à l'internationalisation. Par exemple : site web consacré aux expériences internationales, à la connaissance de personnes ayant séjourné à l'étranger ou d'immigrants, partenariat avec les commissions scolaires, diffusion des expériences modèles, etc.
- ❖ La mise sur pied d'un espace d'échanges d'informations et éventuellement de support pour les organisations exportatrices de services, tels les groupes communautaires, ONGs, institutions et entreprises connexes, afin de faciliter le regroupement d'offres de services plus complètes et plus compétitives dans les marchés de la coopération internationale, entre autres, où les régions périphériques n'obtiennent pas une proportion de contrats représentative de leurs compétences.

À plus long terme, nous suggérons des actions dans le domaine de la prospection d'investissement, la négociation de partenariats, des échanges culturels.

CONCLUSION

Rappelons que le mandat du consultant, qui se termine ici, était de :

- a) brosseur un tableau des tendances se dessinant dans les régions québécoises en matière d'internationalisation ;
- b) répertorier l'expérience internationale du BSL pour mettre en évidence les forces sur lesquelles asseoir un futur plan d'action ;
- c) identifier des priorités et de proposer des orientations fondamentales ;
- d) et, à titre d'exemples, de suggérer quelques pistes d'actions.

Cela nous amène à présent à considérer notre situation actuelle et décider quels seront les prochains jalons, en fonction de quelles attentes, et avec quelles ressources.

Si nous voulons contribuer à l'atteinte des objectifs contenus dans la vision du Bas-Saint-Laurent, une plus grande ouverture vers l'international est requise. Pour jouer un rôle actif comme région et ne pas nous contenter de subir la concurrence des autres, nous devons prendre notre place, susciter des projets. Pour être une référence mondiale dans le domaine de la protection et de l'utilisation des ressources naturelles, nous pouvons nous inspirer de ce qui fonctionne dans le domaine de la tourbe et l'appliquer à la forêt, au bioalimentaire, aux sciences de la mer. Cela passe par des activités sur la scène internationale. Cependant, notre ambition doit se mesurer à l'aune de nos moyens. Par ailleurs, l'expérience démontre que les retombées économiques à court terme, qui demeurent l'outil de sensibilisation le plus efficace, sont par nature aléatoires et ne doivent pas justifier l'économie d'actions concertées inscrites dans la durée, seules garantes d'un rendement raisonnables sur l'investissement.

Des actions en cours doivent faire l'objet de notre attention et être consolidées à court terme. Il est en effet aisé et propice de le faire afin d'amplifier leurs effets et de bien marquer un "*momentum*" de départ. À ce titre, le développement de synergies sera une avenue à explorer.

D'autres devront être convenues et mises de l'avant à moyen terme et long terme. Le présent document fournit quelques pistes pour ces trois phases.

Il va de soi que cette consultation ne saurait être considérée comme une fin en soi. En toute logique, elle devrait marquer le point de départ d'un chantier par lequel le Bas-Saint-Laurent profitera de l'inéluctable mondialisation plutôt que d'en déperir.

Quel que soit le processus qui sera convenu à la suite de cette consultation et des recommandations qu'elle contient, il sera primordial de ne pas travailler en vase clos et d'associer un nombre croissant d'acteurs, tout en assurant une sensibilisation permanente de la population générale aux réalités, avantages et nécessités d'une stratégie régionale d'ouverture sur le monde.

La Pocatière, octobre 2000