



---

# Plan de diversification et de développement économique de la MRC de Témiscouata

---

## 2013 - 2016

---

CLD de la MRC de Témiscouata

---



Témiscouata

Voir  
**GRAND**

# Table des matières

---

<b>Sommaire.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Contexte de la MRC de Témiscouata .....</b>	<b>5</b>
1.1 - Territoire .....	7
1.2 - Population .....	9
1.3 - Emploi.....	12
1.4 – Économie - Emploi.....	15
1.5 - Enjeux pour la région.....	17
<b>2. L'innovation à la base de la diversification .....</b>	<b>20</b>
2.1 - Définition et caractéristiques générales de l'innovation .....	20
2.2 - La vision du CLD dans ce concept .....	21
2.3 - Les priorités du CLD.....	21
2.4 - Potentiel régional de la MRC de Témiscouata .....	23
<b>3. Plan de diversification - Diagnostics .....</b>	<b>26</b>
3.1 - Secteur forêt.....	27
3.2 - Secteur agricole et agroalimentaire .....	28
3.3 - Secteur tourisme et communication.....	32
3.4 - Secteur autres manufacturiers .....	34
3.5 - Secteur énergies renouvelables et développement durable.....	34
<b>4. Plan de diversification et de développement de la MRC de Témiscouata .....</b>	<b>36</b>
4.1 - Stratégie de la MRC .....	36
4.2 - Plan – secteur forêt .....	38
4.3 - Plan – secteur tourisme et communication .....	40
4.4 - Plan – secteur agricole et agroalimentaire .....	44
4.5 - Plan – secteur autres manufacturiers .....	45
4.6 - Plan – secteur énergies renouvelables.....	46
4.7 - Plan – soutien à l'industrie .....	47

<b>5. Structure de gestion et outils de contrôle .....</b>	<b>48</b>
5.1 - Structure de gestion.....	48
5.2 - Outils de contrôle.....	49
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>52</b>
<b>7. Remerciements .....</b>	<b>53</b>
7.1 - Sources et crédits particuliers .....	53
7.1.1 Sources bibliographiques .....	53
7.1.2 Entrevues et conversations .....	55
<b>8. Annexes et Tableaux.....</b>	<b>56</b>
8.2 – Annexe 1 : Lexique, sigles et acronymes importants en matière développement et de diversification .....	57
8.3 - Tableaux	
1. Tenure forestière de la MRC de Témiscouata, en ha, 2012 .....	8
2. La MRC de Témiscouata, le territoire .....	9
3. Comparatif des populations des municipalités 2006-2012 .....	10
4. Cohortes d'âges, MRC de Témiscouata, 2006-2012 .....	11
5. Répartition des travailleurs par secteurs d'activités et perspectives d'emplois, 2010, MRC et BSL .....	12
6. Répartition des sources de revenus (%), 2009 et autres informations .....	13
7. Taux des faibles revenus, population 15 ans et plus .....	14
8. Distribution des emplois de la MRC de Témiscouata, grands secteurs, 2006-2012 .....	16
9. Réseau de diversification .....	22
10. Partenaires impliqués au Plan de Diversification et de développement de la MRC .....	24
11. Revenus agricoles 2010, MRC de Témiscouata et BSL, comparatif 2007 .....	29
12. Enjeux du Plan d'Harmonisation de la MRC de Témiscouata .....	40
13. Diagramme opérationnel.....	49
14. Exemple de liste de contrôle permettant d'établir le budget d'un projet.....	51

# Sommaire

---

**Gouvernance, Fierté, Potentiels de développement, Ancrage et Leadership partagé**, tels sont les mots clés de la nouvelle planification de diversification et de développement économique de la MRC de Témiscouata pour l'horizon 2013-2016. Le milieu socioéconomique témiscouatain aura été dans une bonne mesure capable de résorber les effets néfastes d'un contexte passablement défavorable pour l'emploi et la précarité de vie de plusieurs de ses citoyens. Le recul avec la moyenne régionale et provinciale demeure et sera toujours présent, mais s'est amenuisé à quelques niveaux. La MRC possède un caractère de forte ruralité et pour cette raison, certains indicateurs sont moindres. Il faut donc les analyser avec un peu de recul et davantage d'objectivité.

La conjoncture des 5 dernières années où plusieurs secteurs économiques, liés aux ressources, étaient à leur plus bas s'est quelque peu améliorée avec la venue de projets et d'opportunités porteurs pour l'avenir. La *reconnaissance de nouveaux potentiels* laisse entrevoir de nombreuses opportunités de développement dans une optique de plus grande mise en valeur/optimisation de nos ressources par le biais de nouvelles technologies et s'inscrivant dans des créneaux de pointe au niveau mondial, pour une perspective de développement durable.

La ressource forestière qui n'avait été utilisée jusqu'à maintenant que pour des produits de base dits de « commodité », fera place à de nouvelles avenues où sera optimisée la ressource tout entière. Bien sûr, les expertises acquises vont demeurer, mais il y aura une transition avec les nouveaux exploitants pour tirer le meilleur parti de la ressource. ***Les extractibles forestiers, les poutres et panneaux architecturaux pour la construction, la valorisation de la cellulose dans la fabrication du papier***, sont d'avantages rentables que la transformation d'une part importante des tiges, non utilisables pour le sciage et la pâte, en biomasse pour produire des unités thermiques, même si cela représente un moindre mal. *L'assurance d'un accès garanti et stable à la ressource est un élément majeur à prendre en considération et constitue un enjeu important dans cette approche.*



La valorisation de la profession de producteur agricole et de la mise en valeur/cohabitation avec le reste de la communauté pour l'exploitation et la consolidation de nouvelles productions permettront l'atteinte d'une certaine autonomie alimentaire et faciliteront la relève, malgré certaines limitations (température plus fraîche et qualité générale des sols) auxquelles la région est confrontée. L'acériculture, si les changements climatiques ne sont pas trop subits, pourra continuer de se développer et de fournir un secteur d'excellence à l'échelle locale, régionale et nationale.

Le **tourisme** et **l'écotourisme**, lorsque sera complété le programme de mise à niveau entrepris il y a quelques années et les nouveaux potentiels de développement avec la villégiature et le nautisme, constitueront une des alternatives du futur développement de la MRC. Il ne faudra pas négliger la mise en valeur de notre patrimoine, même s'il est moins abondant au niveau bâti que dans d'autres secteurs ou territoires. Il est riche et diversifié sous d'autres aspects et c'est à nous... Ce sont nos racines et c'est ce qui a marqué le territoire pour le façonner tel qu'on le retrouve aujourd'hui.

Les **énergies nouvelles de substitution** (éolien et unités thermiques produites à partir de biomasse) vont apporter un changement dans la transformation de nombreux produits nécessitant une consommation énergétique importante, d'où l'amélioration de la productivité et un pas dans la voie du développement durable et de l'utilisation raisonnée de l'énergie.

Le secteur manufacturier a besoin d'être consolidé et devrait pouvoir disposer d'une main-d'œuvre mieux adaptée et compétente au niveau technologique pour relever les nouveaux défis qui se présentent. Le transport routier évolue très rapidement, les nouveaux centres de valorisation de la ressource forestière, le développement du secteur éolien et l'entretien de ces équipements/structures vont être créateur d'emploi et de richesse.

La MRC de Témiscouata par son statut d'instance supra municipale, dotée de pouvoirs et d'obligations/compétences, va être à la base du développement dans son sens très large pour une occupation dynamique et compétitive du territoire qu'elle représente. Ce rôle de gouvernance et de leadership partagé que la MRC doit exercer est en partie dû au fait que l'entité est, actuellement, le point de chute de tout l'effort de décentralisation que le gouvernement actuel a entrepris.

**Maurice Pedneault, Mgp. — Chargé de projet, CLD de la MRC de Témiscouata**

# 1. Contexte de la MRC de Témiscouata

---

Le territoire de la MRC de Témiscouata est constitué d'un groupe de communautés fières de leur culture, de leur histoire et de leurs valeurs. Cette fierté s'exprime également dans plusieurs réalisations et par la défense des intérêts de la collectivité, par plusieurs personnes qui y sont très attachées. La population témiscouataine a su développer, au fil du temps, une certaine propension à travailler solidairement et à trouver des solutions innovantes face aux défis qui l'interpellent (crise forestière qui perdure, activités économiques peu diversifiées, forte dévitalisation des communautés ayant un caractère de ruralité plus marqué, situations critiques qui perdurent par un manque de ressources, etc.).

Ce vaste territoire donc, niché dans les Monts Notre-Dame, recèle encore aujourd'hui une vaste forêt, très productive et habitée par des lacs et rivières aux potentiels de développement remarquable. Les larges versants et les vallées abritent une population travailleuse et déterminée ainsi qu'une faune et une flore diversifiées (plusieurs dizaines d'espèces).

*« Si le Témiscouata a autant d'importance aux yeux de ses citoyens, même lorsque l'on n'y vit plus, c'est qu'on le porte en soi et que, comme dans une grande famille et peu importe où nous nous trouvons, nous témoignons fièrement de notre région et de nos racines. »*

---

Pour les générations actuelles, l'avenir est toutefois porteur de possibilités, car le potentiel d'activités économiques diversifiées existe bel et bien. Des entreprises œuvrent dans le secteur des pâtes et papiers, dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation des produits forestiers, agricoles et acéricoles, dans l'exploitation/extraction et la transformation de l'ardoise, dans l'aménagement forestier et les travaux sylvicoles, dans la mise en valeur du territoire pour développer le tourisme et l'écotourisme, dans l'organisation des loisirs de chasse et pêche et des sports nautiques sur les grands plans d'eau. Il y a encore le développement éolien et la production d'unités de chaleur/énergie par l'utilisation de la biomasse forestière et agricole. Ces entreprises forment la base de diversification et de

développement économique pour la MRC de Témiscouata. Elles ont cependant besoin d'être renforcées dans leur capitalisation et leur gestion, l'aide à l'expansion, le support au développement de produits et de marchés.

Le contrat de diversification et de développement a pour objectif de permettre au gouvernement, à la MRC, aux municipalités et à la collectivité de joindre leurs forces pour agir de manière globale, cohérente et à long terme en tenant compte des particularités, des forces et du potentiel du territoire. Depuis plusieurs années, le milieu témiscouatain adhère à une vision commune du développement du territoire puisqu'il est impératif de garantir aux générations futures un milieu de vie dans lequel les activités de développement économique, les interventions sur les ressources, l'environnement naturel et bâti et l'épanouissement social et culturel sont basés sur une vision de 'développement durable' issue et partagée par le milieu.

Avec un taux de chômage élevé et un fort pourcentage de revenu des ménages provenant des transferts gouvernementaux, plusieurs des collectivités témiscouataines ont vite atteint leurs limites financières. Les efforts et la volonté de prise en charge du développement par les municipalités sont constamment remis en question par de nouvelles problématiques qui surgissent.

C'est dans ce contexte et misant sur ses potentiels et ses acquis que la MRC de Témiscouata a jeté les bases de continuité de son **Plan de diversification et de développement économique 2013-2016**, ayant en partie comme fondements les 19 enjeux du Plan d'harmonisation. On se rappellera cette nouvelle approche de gestion des intervenants adoptée en 2011 avec l'émergence du Parc National et qui consiste en la mise en place d'un comité des intervenants et des professionnels dédiés au développement/comité de gestion issu du Plan d'harmonisation pour suivre et promouvoir l'avancement des dossiers. Le Plan a permis une prise de conscience de potentiels très importants au niveau de la villégiature et du nautisme par l'abondance et la qualité des plans d'eau. On retrouve aujourd'hui des produits d'appel intéressants (Parc national, Pohénégamook Santé Plein Air pour n'en nommer que quelques-uns) et reconnus pour les quatre saisons ainsi que la mise en valeur de l'écotourisme comme axe de développement de nombreux projets.

## 1.1 Territoire

---

La MRC de Témiscouata fait partie de la grande région administrative du Bas-Saint-Laurent. Elle est la seconde en superficie des 8 MRC que l'on y retrouve. Localisée plus au sud, elle partage ses frontières avec le Nouveau-Brunswick et le Maine et est limitrophe aux MRC de Kamouraska, de Rivière-du-Loup, Les Basques et de Rimouski-Neigette.

Le vaste territoire de 3 920 km<sup>2</sup> est constitué d'un large plateau érodé et usé dont les vallées et dépressions naturelles sont empruntées par les cours d'eau et les foyers de peuplement. L'altitude moyenne du plateau se situe entre les niveaux 250 et 400 m. Quelques sommets viennent dominer le paysage comme le Mont Bleu avec ses 663 m et le Mont Longue vu qui culmine à 625 m. Si l'on continuait plus à l'est, dans la péninsule gaspésienne, on retrouverait dans le massif des Chic Chocs, suite naturelle des Monts Notre-Dame, quelques sommets plus imposants et qui se caractérisent par une végétation assez exceptionnelle et parfois endémique, en raison de l'altitude. Six ou sept sommets culminent à plus de 900 m (entre 907 et 1270 m) et sont parmi les plus élevés du Québec habité.

La formation géologique des Monts Notre-Dame, qui caractérise le paysage, a ses origines et fondements géologiques qui remontent entre 550 et 375 millions d'années. Cela en fait des sites moins âgés que ceux du bouclier laurentien qui ont subi des transformations importantes à diverses époques. Les sols pierreux sont moins acides, généralement plus riches et fertiles que ceux formés à partir du Bouclier canadien.





Les plans d'eau (lacs et rivières) sont nombreux et personnalisent bien le territoire. La qualité des eaux est généralement très bonne et fait de cette ressource un avantage distinctif pour la MRC. Heureusement, toute cette eau est encore relativement protégée et peu affectée par les éclosions/floraisons d'algues bleues (cyanobactéries). Ceci est principalement dû à une température ambiante un peu plus fraîche, une limitation des activités humaines vu la grandeur du territoire et des efforts plus importants de conservation observés. À cet égard, le climat est de type continental et se caractérise par du temps plus frais et sec.

Le deuxième élément qui caractérise le territoire est l'important couvert forestier, qui occupe de façon omniprésente la région à plus de 87 %. C'est dire toute l'importance que le milieu forestier exerce sur l'économie des dix-neuf communautés que l'on retrouve dans la MRC. La forêt se partage à peu près à égalité entre le domaine public et le domaine privé. (52 % sous gestion privée, 48 % sous gestion publique, dont 4,5 % pour le Parc national et 2,5 % pour le TPI).

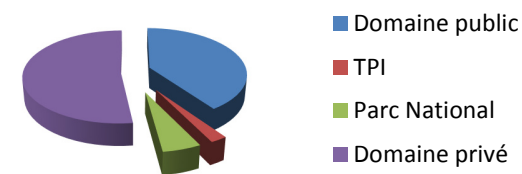


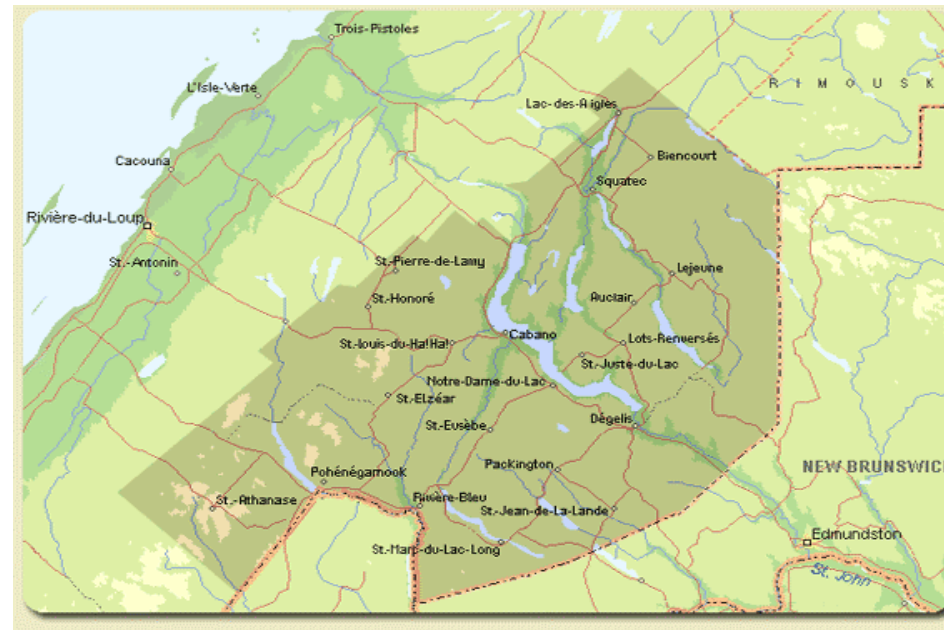
Tableau 1 – Tenue forestière de la MRC de Témiscouata en ha. 2012

Lors de l'arrivée des premiers colons dans la région, le régime cadastral en vigueur était de type seigneurial avec paroisses. La population est majoritairement francophone (c.-à-d. que 99 % de la population parle français à la maison).

Étant donné l'étalement/éparpillement de la population, un imposant réseau routier parcourt le territoire et donne également accès aux ressources forestières et fauniques.

Le territoire qui se définit sur la carte ici-bas par les trois composantes principales en fonction des couleurs représente également les principaux niveaux topographiques. La partie en vert plus marqué le long du fleuve, au nord, se caractérise comme la frange est des 'basses terres' du St-Laurent (plaine alluviale et terrasses). La partie médiane dans la succession, en vert plus pâle, se définit comme les contreforts entre les basses terres et le plateau en gris et à l'intérieur duquel se retrouve délimitée la MRC de Témiscouata.

Tableau 2 — La MRC de Témiscouata



## 1.2 Population

La population est assez homogène dans sa composition (québécois de souche) quoique l'on observe de nouvelles origines ethniques ces dernières années avec la venue de quelques nouvelles familles. Bien que les prévisions à long terme de la décroissance des effectifs de population fussent très négatives, le phénomène s'est un peu résorbé depuis le recensement de 2006. Le vieillissement s'accroît alors que les classes de remplacement, les plus jeunes, ne sont pas suffisantes pour procéder à un remplacement naturel, et ce, malgré un taux de fécondité synthétique dans la MRC supérieur à la moyenne régionale et provinciale. La population est en baisse de 2,25 % pour la période 2006-2012. La MRC se classe **au 5<sup>e</sup> rang** des municipalités du BSL, selon le recensement 2011.

**Tableau 3 - Population des Municipalités, comparatif 2006-2012**

Municipalités	Statut	2006	2012	Municipalités	Statut	2006	2012
Auclair	M	510	491	St-Elzéar-de-Témiscouata	M	334	328
Biencourt	M	596	566	St-Eusèbe	P	620	616
Dégelis	V	3 209	3 147	St-Honoré-de-Témiscouata	M	807	803
Lejeune	M	357	338	St-Jean-de-la-Lande	M	293	285
Lac-des-Aigles	M	609	581	St-Juste-du-Lac	M	653	646
Packington	P	657	665	St-Louis du Ha! Ha!	P	1 346	1 358
Pohénégamook	V	2 940	2 893	St-Marc-du-Lac-Long	P	479	434
Rivière-Bleue	M	1 407	1 331	St-Michel-de-Squatec	P	1 263	1 200
St-Athanase	M	321	332	St-Pierre-de-Lamy	M	123	118
				Témiscouata-sur-le-Lac	V	5 259	5 159
				<b>TOTAL</b>		<b>21 783</b>	<b>21 291</b>

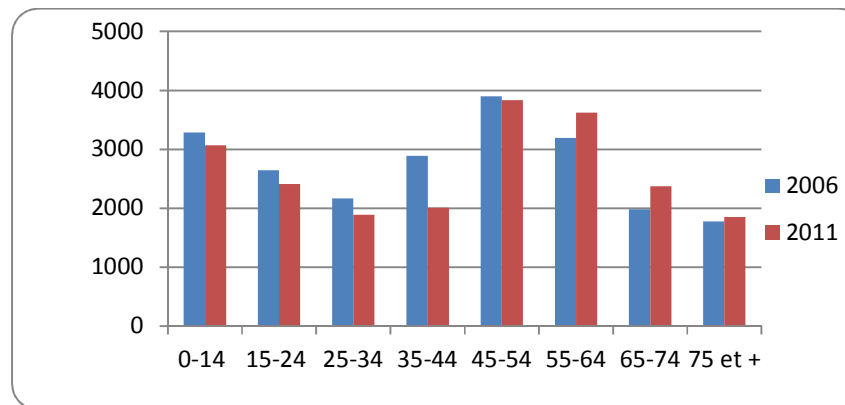
(Source : ISQ 2012, Décret du MAMROT)

M = municipalité, P = paroisse, V = ville,

La population qui est soumise à toutes sortes de contraintes, en raison des problématiques socio-économiques, est de plus en plus vieillissante et l'on peut voir comment se dessine ce portrait en examinant le tableau des cohortes d'âges et de la variabilité de ces dernières entre 2006 et 2011 (17,22 % en 2006 contre 20 % en 2011).

**Tableau 4 - Cohortes d'âges 2006-2011**

Groupes d'âge	Hommes 2006	Femmes 2006	Total 2006	Hommes 2011	Femmes 2011	Total 2011
0-14	1 722	1 566	3 288	1 615	1 450	3 065
15-24	1 435	1 210	2 645	1 241	1 171	2 412
25-34	1 128	1 039	2 167	1 050	837	1 887
35-44	1 484	1 408	2 892	1 025	986	2 011
45-54	1 196	1 908	3 904	1 984	1 849	3 833
55-64	1 630	1 562	3 192	1 872	1 749	3 621
65-74	1 001	984	1 985	1 166	1 208	2 374
75 et +	725	1 045	1 779	818	1 035	1 853
<b>Total</b>	<b>11 121</b>	<b>10 731</b>	<b>21 852</b>	<b>10 771</b>	<b>10 285</b>	<b>21 056</b>
Âge médian	44,0	45,7	<b>44,8</b>	47,8	49,3	<b>48,5*</b>
Âge moyen	36,8	38,6	<b>37,7</b>	43,6	45,3	<b>44,5</b>



(Source : ISQ 2012)

\* âge médian BSL=47,3

Enfin, nous retrouvons encore une proportion plus élevée de municipalités vulnérables ou moyennement vulnérables face à leur avenir ou à leur survie dans la MRC de Témiscouata, surtout les municipalités ayant un degré important de ruralité (petite taille, peu ou pas de services essentiels, taux d'occupation de la main d'œuvre généralement bas, caractère mono industriel des activités et revenus des travailleurs fortement influencés par les subsides), par rapport aux autres MRC du Bas-Saint-Laurent, particulièrement celles localisées le long du fleuve Saint-Laurent.

## 1.3 Emploi

Les effets marqués de la crise économique vécue au cours des derniers cinq ans ont eu pour conséquences la perte de plusieurs centaines d'emplois dans la MRC. Ce sont principalement les emplois des secteurs primaires et tertiaires consommation qui ont été les plus durement touchés.

**Tableau 5- Répartition des travailleurs par secteur d'activités et perspectives emplois, MRC 2010 et BSL.**

Secteurs	Nombre MRC Témisc.*	Nombre BSL	Nombre MRC Témisc.**	Définition
Primaire	1 200	6 200	1 247	Ressources : forêt, mines et agriculture
Secondaire	1 400	11 500	1 459	Fabrication, construction
Tertiaire — Consommation	2 000	28 000	1 584	Services : commerces détail, restauration/hébergement, culture et loisirs...
Tertiaire — Production	1 350	16 000	1 403	Services publicitaires, commerces gros, transport, finance, assurance, services professionnels, gestion...
Tertiaire - Public et parapublic	1 665	25 000	1 882	Enseignement, santé, administration fédérale, provinciale et municipale
<b>Total</b>	<b>7 615</b>	<b>86 700</b>	<b>7 575</b>	

(Source : Service Canada, Perspectives régionales BSL, 2011-2013) \*estimé \*\*CLE-LIC 2012.

**Le Témiscouata est donc au 5<sup>e</sup> rang pour le nombre de travailleurs et au 4<sup>e</sup> rang pour le taux ou % en 2010.**

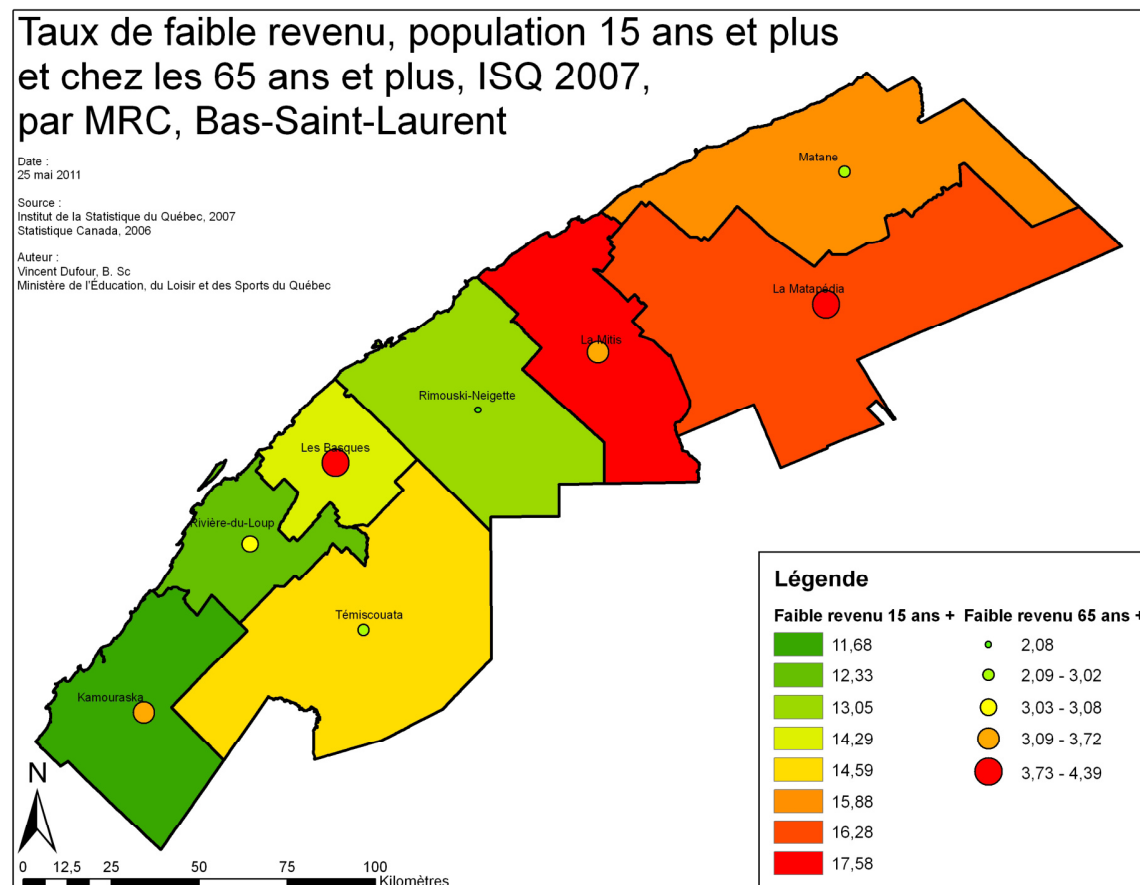
**Tableau 6 - Répartition des sources de revenus (%) 2009-2010, et autres infos pertinentes.**

	MRC-% (Témiscouata)	BSL-%	Québec-%
<b>Emploi</b>	<b>67,6</b>	70,5	75,5
<b>Transferts gouvernement</b>	<b>22,3</b>	18,2	12,5
<b>Autres sources</b>	<b>10,1</b>	11,3	11,9
Adultes prestataires Assistance sociales (18-64)	<b>8,8</b>	7,8	7,2
Personnes recevant Suppl. revenu garanti (65 +)	<b>63,3</b>	58,6	44,6
Revenu disponible/habitant (2010)	<b>20 306 \$</b>	23 044\$	26 642 \$
Revenu médian avant impôt/famille (2009)	<b>53 210 \$</b>	58 800 \$	64 420 \$
Revenu médian après impôt/famille (2009)	<b>50 690 \$</b> (6 <sup>e</sup> rang)	54 860 \$*	59 877 \$*
Rapport dépendance économique	<b>43,0</b> (6 <sup>e</sup> rang)	---	---

(Source : Statistique Canada-ISQ Portrait régional 2012) \*estimé

**Le Témiscouata se situe au 4<sup>e</sup> rang pour les transferts gouvernementaux et au 8<sup>e</sup> rang pour le revenu disponible par habitant.**

Tableau 7 - Taux de faible revenu, population 15 ans et plus...



(Source : CréE, juin 2011)

## 1.4 Économie/Emploi

---

Selon le Centre local d'emploi de Témiscouata, le milieu affichait le 3<sup>e</sup> taux d'assurance-emploi le plus élevé de la région Bas-Saint-Laurent (moyennes annuelles 2010), soit 13,3 %, comparativement à 10,0 % pour le Bas-Saint-Laurent et 7,8 % pour le Québec (Groupe régional Desjardins, *Études économiques 2012*).

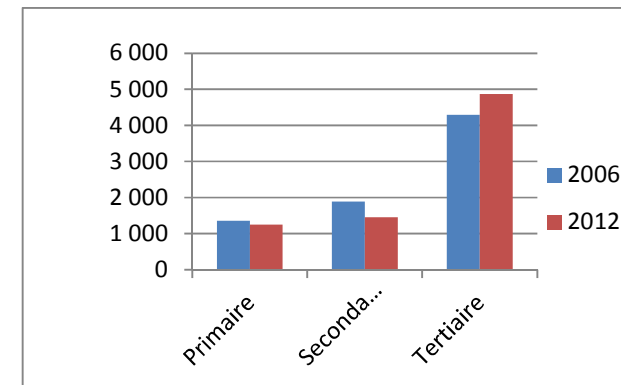
- Les MRC fortement rurales se retrouvent généralement dans les régions ressources; leur économie est la plupart du temps rattachée aux activités liées aux ressources naturelles, dont la foresterie, l'agriculture ou la pêche et le secteur minier. Elles sont particulièrement confrontées à un niveau de chômage plus important que les autres. La MRC de Témiscouata s'inscrit bien dans cette définition.
- Les emplois des secteurs primaire et secondaire ont toujours eu un poids plus important dans la MRC de Témiscouata par rapport aux autres MRC de la région économique Bas-Saint-Laurent. Toutefois, on observe une diminution des activités liées à ces secteurs en regard de la crise qui sévit depuis le début des années 2000 et qui n'a cessé de s'amplifier.
- En raison de la crise forestière qui perdure, on remarque dans la MRC de Témiscouata une progression significative des prestataires de l'assurance-emploi et de l'assistance-emploi, ainsi que l'exode plus important de certaines classes d'âge (19-25 ans). Également, certains paramètres liés au marché de l'emploi sont toujours présents dans la MRC de Témiscouata et conditionnent ce marché :
  - L'importance de l'emploi saisonnier qui provoque des pressions sur l'embauche des travailleurs (acériculture, tourisme, production agricole, travail forestier) (10 %).
  - La présence importante de très petites entreprises manufacturières et commerciales (environ 85 % du nombre total).
  - L'offre limitée de programmes de formation professionnelle et technique post secondaire, en regard de la distribution des options par le ministère dans le régime public, rendent l'accès à la formation difficile pour les personnes en démarche d'intégration et de réinsertion au marché du travail (notamment au niveau de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, dans les secteurs du travail des métaux et de l'entretien mécanique, en agroalimentaire).
  - Une part encore assez grande de personnes plus faiblement scolarisée, généralement pour ceux et celles qui sont près de la retraite.



- Environ 40 % de la population active et sur le marché du travail (25-64 ans) gagnait en 2011 le plus bas revenu d'emploi moyen au Bas-Saint-Laurent soit environ 20 300 \$.
- On remarque que certaines parts du marché de l'emploi se sont «fonctionnarisées» dans la MRC (plus de personnel clérical et technique, plus orienté sur les services aux individus (en santé, en éducation, en soutien/accompagnement du développement économique et secteur où les programmes de bénéfices marginaux sont plus intéressants que dans les sphères plus traditionnelles du commerce ou manufacturier)).

**Tableau 8 - Distribution des emplois de la MRC de Témiscouata, 2006-2012 par grands secteurs.**

Secteurs	Nombre	Pourcentage(%)
Primaire	1 358	17,8
Secondaire	1 883	25
Tertiaire	4 297	57,2
<b>Total 2006</b>	<b>7 538</b>	<b>100</b>
Primaire	1 247	16,5
Secondaire	1 459	19,3
Tertiaire	4 869	64,4
<b>Total 2012</b>	<b>7 585</b>	<b>100</b>



(Source : ISQ, Portrait régional 2011)

Dans La Presse du mercredi 14 novembre 2012, on pouvait lire que «le Québec a rattrapé un écart important au niveau de la formation secondaire en regard de nombreux états au cours des 50 dernières années et ainsi pu rejoindre ou s'approcher de quelques provinces canadiennes (Ontario et Colombie-Britannique dites plus avant-gardistes). Toutefois, il ne parvient pas aux mêmes résultats lorsqu'on parle du niveau universitaire où il est encore à la traîne avec un maigre 26,5 % de sa population de 15 ans et plus.

*Puisque l'éducation est un puissant levier économique, la scolarisation universitaire favorise les innovations et contribue à accroître la productivité. Il est donc essentiel que les décideurs gouvernementaux prennent les avenues qui s'imposent pour encourager les jeunes Québécois à poursuivre davantage des études supérieures' (au Témiscouata, il y a eu amélioration de 5 % avec un peu plus de 16 % des individus disposant d'un diplôme universitaire comparativement à moins de 12 %, il y à peine 10 ans).»*

Enfin, selon le recensement de 2011, la MRC de Témiscouata arrivait au 8<sup>e</sup> rang de la région du Bas-St-Laurent au niveau du revenu personnel par habitant. Malgré une certaine évolution, la MRC de Témiscouata demeure en 2012 avec les mêmes caractéristiques qu'en 2006, à savoir que les municipalités sont en général moins bien nanties par rapport aux autres municipalités de la grande région et qu'il y a toujours une forte dépendance aux activités des secteurs primaires et secondaires, principalement des activités du secteur agroforestier sur lesquels a toujours reposé le développement.

## 1.5 Enjeux pour la région

---

En matière de diversification, les enjeux sont multiples et très nombreux pour les communautés en région ressource et généralement dévitalisées. Sur le postulat d'une occupation/implantation dynamique du territoire, voici quelques éléments à prendre en compte pour la MRC de Témiscouata.

### **FORCES**

- Environnement naturel exceptionnel (beauté du paysage naturel et habité=lacs, points de vue, villages, relief).
- Ouverture de plus en plus importante sur le monde (échanges d'affaires = produits de papier, produits de l'érable, produits du bois; **culturel et social**, scientifique, ressources humaines).
- Capacité de nous renouveler/revitaliser et de changer les choses (Parc naturel, CSSS, tourisme de services).
- Capital de créativité important (culturel = les 4 salles, et organisationnel = le JAL et l'inter municipalisation, l'éolien).

- Réseau de communication (transport) bien développé et polyvalent (routes, sentiers, ferroviaire et maritime à proximité).
- Réseau éducatif de base à l'écoute et de haut niveau à proximité (CSFL- CÉGEP- UQAR et UM, campus Edmundston).
- Préoccupation du développement durable en regard de la protection du milieu naturel (écocentres et traitement des eaux usées, associations de riverains, vigilance sur les programmes de fertilisation).
- ***Tous les leaders reconnaissent que le milieu doit être en mesure de faire face à l'innovation et à la mondialisation.***

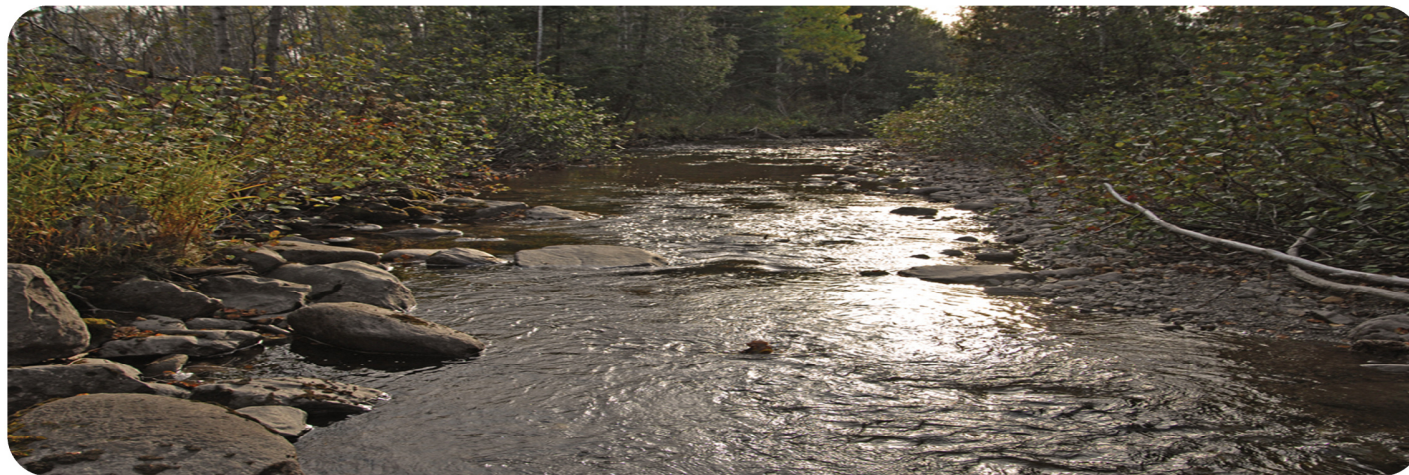
### LACUNES

- Déclin démographique et pénurie de relève (pas un phénomène unique à la région).
- Faible culture entrepreneuriale et faiblesse de la relève (formation déficiente, contexte économique difficile).
- Manque d'entreprises et produits de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation (volumes insuffisants de produits dans la majorité des cas).
- Peu de transfert de la recherche aux entreprises (l'investissement en recherche n'est pas un réflexe en ce domaine).
- Absence de stratégies de développement, peu de vision à long terme (manque de réseaux d'affaires ou de regroupements d'affinités).
- Lacunes dans les publicités et promotion pour la mise en marché des produits (les outils sont nettement insuffisants et pas toujours adaptés, coûts élevés pour plusieurs petites entreprises).
- Manque de partenariat et de concertation entre certains organismes et entreprises (réseautage d'affaires, plusieurs ressources font cavalier seul).
- Manque de formation et capacité de gestion des dirigeants et de la main d'œuvre (bons opérateurs, mais moins bons gestionnaires).
- Manque de ressources, toutes confondues, dans les plus petites communautés (humaines, financières et organisationnelles) (500 habitants et moins; on en retrouve 7 dans la MRC).
- ***La majorité des intervenants de ces villages oppose une plus forte résistance au changement et à l'adaptation rapide qui modèlent le développement actuel. Ailleurs, dans les autres localités, ça dépend.***

Dans la continuité de la mise en œuvre de sa stratégie de développement, le CLD de la MRC de Témiscouata considère qu'il ne peut mettre de côté l'approche de diversification entamée en 2007 pour pouvoir se démarquer et continuer à reprendre la place que le

territoire occupait, au niveau économique, il y a un peu plus d'une décennie. Le diagnostic établi en 2006-2007 révèle toujours, et ce, malgré de nombreux changements structurels et conjoncturels que l'ensemble des municipalités est affecté par les effets négatifs de la conjoncture économique touchant principalement la forêt, l'agroalimentaire et le manufacturier.

Le CLD a donc convenu de continuer d'évoluer dans une démarche sectorielle **identifiant 5 secteurs à potentiel de diversification et de développement**, impliquant tous les acteurs du milieu. De plus, on y a intégré un volet de soutien au développement de ces secteurs d'activités. Les secteurs choisis sont *la forêt* (tirer le meilleur parti de la ressource ligneuse), *le tourisme* (meilleure offre de services avec des produits d'appel et des infrastructures d'accueil adéquates, événements), *l'agroalimentaire* (développement de nouvelles productions végétales et accroissement de la transformation de nos produits), *le manufacturier autre* (augmenter la productivité en région et le travail, à proximité et dans lequel nous sommes partie prenante) et le *secteur des énergies renouvelables* (en fonction des opportunités et des services à maintenir).



## 2. L'Innovation à la base de la diversification, *une démarche spécifique*

---

### 2.1 Définition et caractéristiques générales de l'innovation

---

*L'innovation* peut être vue comme un changement à un besoin d'amélioration. Elle repose sur un niveau élevé de connaissances et sur le dépassement constant des acteurs, dans le but d'améliorer la compétitivité. L'innovation dans les organisations à caractère public peut être de 3 types : technologique, sociale et organisationnelle. L'innovation nécessite entre autres la coopération de plusieurs niveaux d'intervention et de nature décisionnelle pour être en mesure d'offrir de nouveaux services ou de nouvelles approches aux clients. *Le processus d'innovation repose généralement sur la création et la gestion de l'information et du savoir, de même que sur leur diffusion.*

Ce concept s'associe à une formulation qui est utilisée depuis une vingtaine d'années par les 'gourous' du développement et qui a été reprise par bon nombre d'interlocuteurs, pas toujours à bon escient : *les paradigmes*. À la base, **c'est une manière de voir les choses issues de nos expériences et d'un contexte historique** «*on a toujours fait les choses de cette façon*» pour toutes sortes de bonnes raisons et souvent sans connaître d'où est parti le mouvement.

Au Témiscouata, une bonne majorité des intervenants oppose une résistance forte aux changements et à l'adaptation rapide qui modèlent le développement actuel. Nous nous retrouvons devant l'option qu'il «*faut impérativement changer notre ouverture à la nouveauté, à l'innovation. C'est dire : ...et si on s'y prenait autrement...quel serait le résultat?*». C'est le partage et la mise en commun du groupe qui fait maintenant foi de tout.

## 2.2 La vision du CLD dans ce concept

---

De par son rôle d'intervenant de premier niveau et d'agent de concertation des acteurs du développement économique, le CLD de la MRC de Témiscouata, fort d'une tradition et d'une connaissance de son milieu depuis plus de 15 ans de par les gens qui y gravitent, veut être le «leader» de ce plan de diversification de la MRC, en application des grandes lignes définies par les élus et des chefs de file socio-économiques.

## 2.3 Les priorités du CLD

---

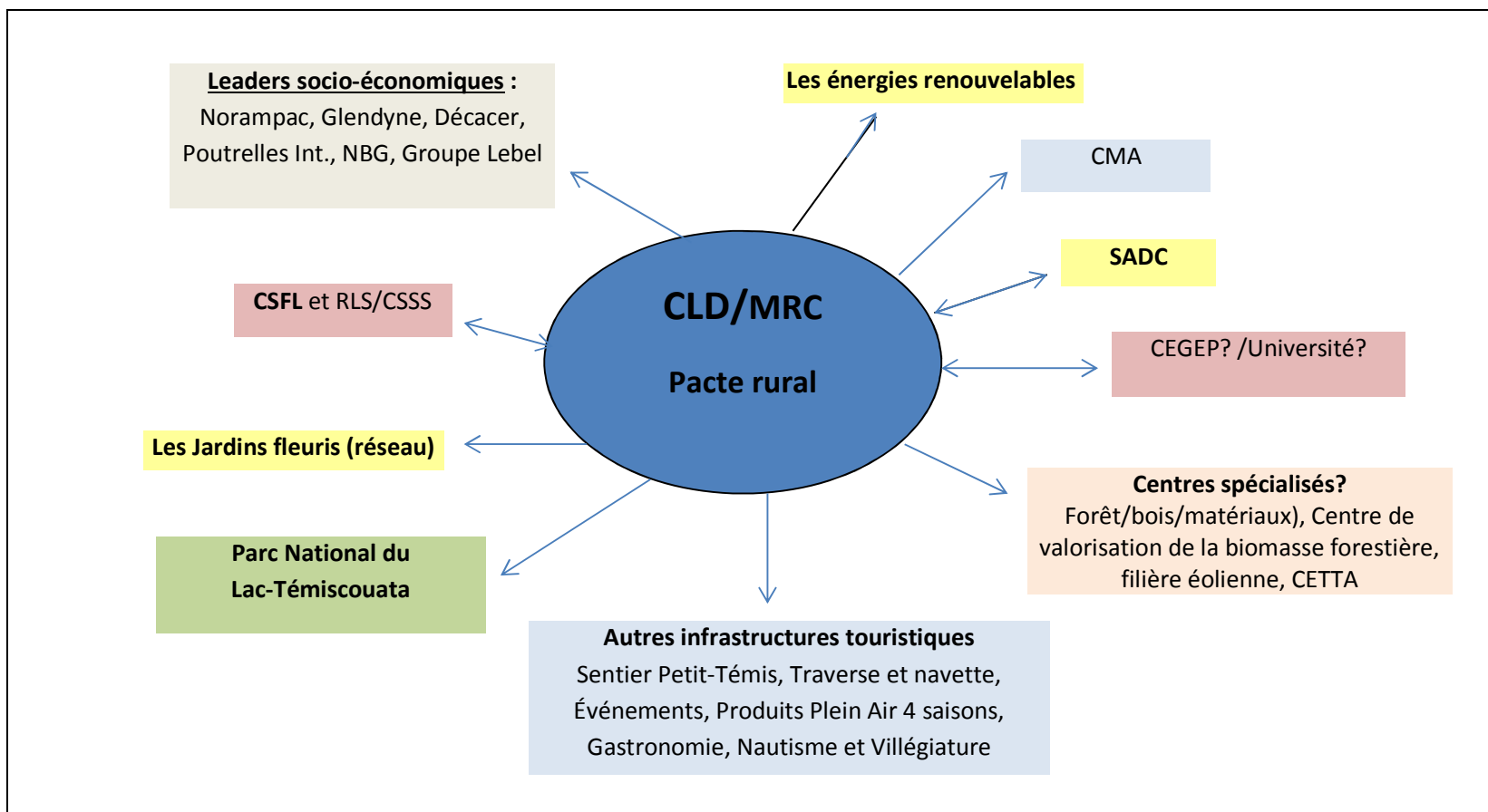
En prenant appui sur :

1. les priorités ministérielles (développement durable, environnement d'innovation et de diversification face à la mondialisation, occupation dynamique du territoire);
2. les potentiels et opportunités de développement économique de la MRC de Témiscouata (potentiels naturels);
3. la nécessité d'intervenir en fonction du contexte actuel de mondialisation et de la nécessaire adaptation des entreprises pour demeurer en vie (productivité et adaptabilité).

Le CLD de la MRC de Témiscouata entend, à la manière des «*Tables filières*» mettre à contribution l'expertise de ses propres ressources et celle de ses partenaires pour jouer son rôle de leader, dans la continuité du mandat confié par la MRC dans son plan stratégique de développement (orientations/priorités annuelles) récemment réalisé et déposé au conseil des maires. Ceci permet de dégager les axes de développement et de diversification et d'identifier les projets prioritaires et réalisables.

Voici donc comment s'expriment dans une modélisation la vision du CLD et le rôle/place des principaux intervenants, autour d'un véritable réseau de diversification.

Tableau 9 - Réseau de diversification- modèle



La concertation se fait généralement sur une base volontaire des acteurs et appuyée par les leaders progressistes. C'est sur cet enjeu que veut miser le Témiscouata par son CLD et déroger de la règle si le besoin s'en fait sentir. Les acteurs locaux sont au centre de la création d'initiatives ou projets à valeur ajoutée et l'utilisation des ressources locales doit d'abord se faire au profit des communautés.

## 2.4 Potentiel régional de la MRC de Témiscouata :

---

### Caractéristiques

- Capacité d'innovation et d'ingéniosité (agroalimentaire, forestier, énergie...)
- Ouverture à diverses options (développement, transfert et exportation expertise)
- Cadre de vie (à la campagne et assez près de la ville, services et activités diversifiés, vécu des gens et du bâti...)
- Capacité d'accueil (espace disponible à bon prix en qualité et quantité pour expérimenter nouvelles implantations, nouvelles productions animales et végétales, accueil de nouvelles personnes...)
- Accès à des capitaux (fonds privés et publics, mesures gouvernementales d'exception...)
- Concentration de personnes de qualité dans les entreprises existantes (bioalimentaires, ingénierie forestière, secteur technique d'accompagnement)

### Secteurs d'excellence

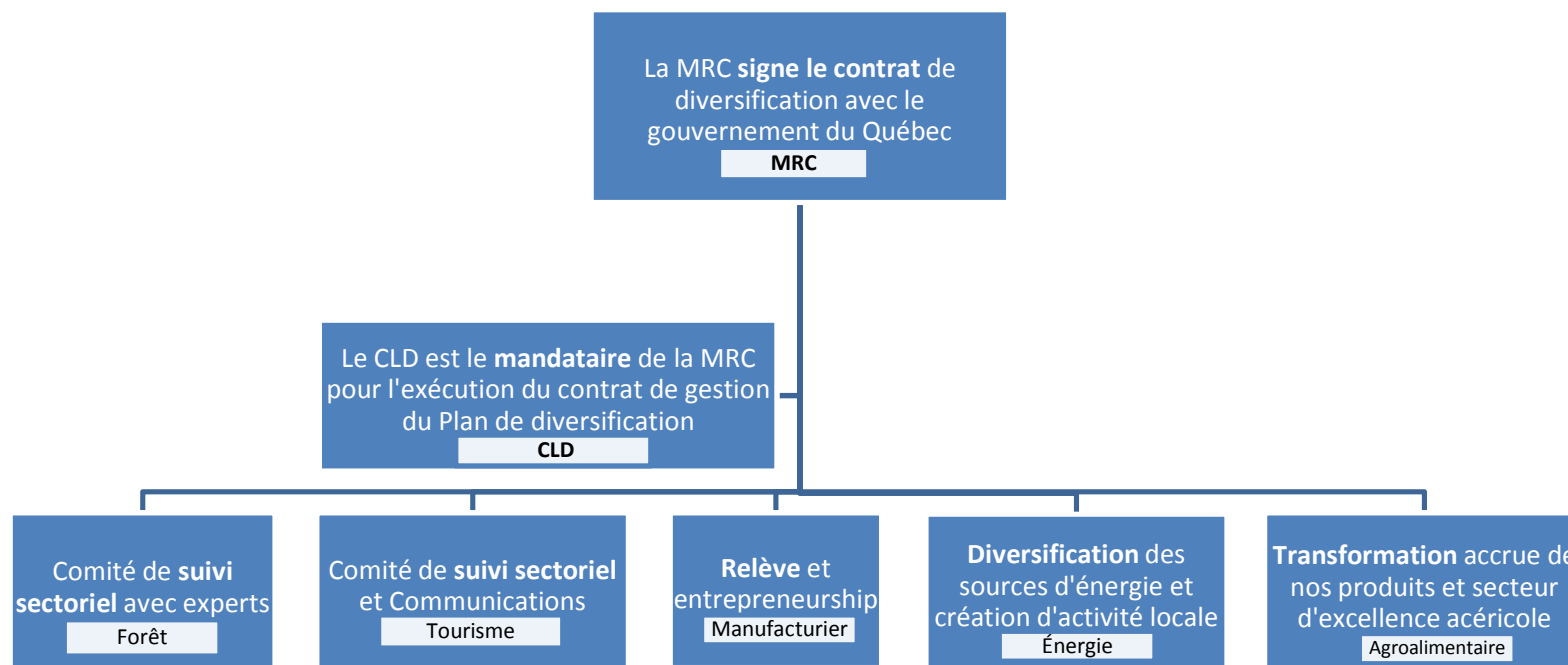
- Ardoise et applications techniques et technologiques,
- Agroalimentaire (acériculture et transformation, maraîcher)
- Foresterie (1e, 2e et 3e Transformation, valorisation de la biomasse)
- Tourisme comme produit d'appel (Parc national, nautisme et villégiature, sentiers multi usages, qualité du milieu)
- Énergies de substitution (éolien et biomasse forestière, biomasse agricole, potentiel hydraulique...)
- Manufacturier applicable à des activités complémentaires aux secteurs retenus (fabrication métallique...)



## Compétitivité

Améliorations à apporter dans la gestion, mais on assure un leadership dans quelques secteurs d'activités [énergie éolienne, acériculture, plein air et récréation 4 saisons, biomasse, multidisciplinarité des sentiers et parcours linéaires, agroalimentaire]

... et organigramme



**Tableau 10 - Partenaires impliqués au Plan de diversification et de développement**

<b>Partenaires</b>	<b>Fonctions</b>
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (MAMROT)	Administration de la mesure de soutien aux communautés et villes mono industrielles en difficulté.
Autres ministères et organismes gouvernementaux (MEF-MTQ-MAPAQ-MRNF-MES)	Mesures spécifiques et expertise.
MRC de Témiscouata	Élus locaux, répondants du contrat de diversification et de développement, de sa mise en œuvre et du suivi.
CLD de la MRC de Témiscouata	Mandataire de la MRC pour la mise en œuvre et suivi de la réalisation du Plan. Appuie les opérations menant à la réalisation de projets concrets. Proactif dans l'identification d'opportunités.
Partenaires locaux et régionaux (CLE-SADC-CSFL-ATBSL-IQ)	Appuient les opérations menant à la réalisation de projets concrets.
Table(s) de consultation	Formées de représentants concernés du milieu, viennent explorer de nouvelles avenues ou apportent un éclairage spécifique à des projets.
Comité de suivi	S'assure de la mise en œuvre du Plan et respect des modalités définies dans l'entente.
Consultant(s)	Spécialistes d'un secteur économique identifié spécifiquement dans le plan, soutiennent de façon exclusive un ou des projets mis de l'avant.

### 3. Plan de diversification - Diagnostics

---

*«Si l'économie du Bas-Saint-Laurent fait face à plusieurs grands défis et doit composer, à l'instar de la province, avec la force du dollar (haud) et les prix élevés de l'énergie et des aliments, à cela s'ajoute un enjeu régional de taille : celui de consolider sa transition économique dans un contexte de décroissance démographique et de vieillissement de sa population. Passer d'une économie basée sur l'exploitation des ressources naturelles à une économie axée davantage sur le savoir demande un certain temps et ni les réflexes, ni le succès ne sont instantanés. Les travailleurs doivent se former à nouveau et les entreprises doivent s'adapter. En ce sens, le retour des 55 ans et plus dans de nombreux secteurs d'activités constitue une opportunité réelle pour accroître le bassin de main d'œuvre expérimentée dans la région et qui fait cruellement défaut. Il faut en tirer parti.» (Desjardins groupe régional, Études économiques 2012)*

La structure économique de la région est en mutation depuis le début des années 2000. *Le Témiscouata ne devrait plus porter le nom de région ressource au sens strict du terme.* Le secteur primaire occupe toujours une place importante, mais en raison de la conjoncture économique récente, l'économie tend à se tertiariser, principalement au niveau manufacturier qui fait davantage dans la seconde et troisième transformation et les activités commerciales et de services.

La santé économique de notre milieu passe plus que jamais par la diversification et l'innovation. En effet, l'économie doit être suffisamment variée/diversifiée pour résister aux cycles économiques, générer de la richesse et maintenir/conservé sa main d'œuvre.

## 3.1 Secteur forêt

---

Le secteur du bois est toujours en évolution. Après les problèmes découlant de la baisse de la possibilité forestière et de l'imposition des droits d'exportation vers les États-Unis au début des années 2000, plusieurs entreprises s'étaient tournées vers ce qu'on a appelé les produits à valeur ajoutée. La région administrative (Bas-Saint-Laurent) a développé un créneau *écoconstruction* pour supporter le secteur et l'utilisation accrue du bois et autres produits forestiers dans les nouvelles constructions. Le Témiscouata a examiné lui aussi cette option.



De nouveau en 2008, une autre crise est venue déstabiliser l'industrie forestière. La demande des produits du papier a subi une baisse importante; la construction était au ralenti et la crise financière à son maximum; tous ces éléments ont entraîné la fermeture de certaines usines, secteur vital dans la MRC. La révision du régime forestier apportera aussi des modifications considérables au mode d'attribution des bois de la forêt publique et va nécessiter des adaptations au mode de fonctionnement de l'industrie.

L'innovation et le développement des nouvelles technologies devraient aussi contribuer à l'occupation du territoire. Plusieurs groupes ayant une large préoccupation du maintien des sociétés en ont fait leur cheval de bataille et explorent de nouvelles façons de réfléchir au développement en mettant l'accent sur l'interdépendance du monde urbain et du monde rural. « *L'activité forestière étant intimement liée aux municipalités rurales de tout le territoire, la mise en place d'un nouveau modèle de gestion des forêts publiques, plus centré sur le maintien des écosystèmes et sur les besoins de la population devrait encourager l'activité économique dans le monde rural* ». (Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées, Québec 2008)

Rappelons enfin que la crise forestière, qui tend à montrer des signes d'une reprise, a entraîné une baisse de la demande des sous-produits de sciage. L'industrie des pâtes et papiers, principale utilisatrice de ces sous-produits, tourne au ralenti et a donc réduit sa demande. Conséquemment, les usines de sciages encore en opération proposent une offre accrue de sous-produits pour une utilisation de cette matière à des fins énergétiques. Même si Norampac se porte bien, ce n'est pas le cas de l'ensemble des usines de la région Bas-

Saint-Laurent qui étaient de grandes consommatrices de ces sous-produits. Ceci est en adéquation avec la mise en place du Programme d'attribution de biomasse forestière par quelques grands usagers, fin 2009. *Quoi qu'il en soit, le secteur forestier ne sera jamais plus le même dans la MRC de Témiscouata où des choix de pratiques et de maintien d'infrastructures doivent être faits à court terme.*

Le plus grand enjeu pour les années à venir semble être la démarche devant mener à l'obtention des droits et privilèges par la MRC de la **forêt de proximité**. Cela implique la concertation/cohabitation de tous les utilisateurs, anciens et nouveaux ainsi que le respect des nouvelles exigences gouvernementales en matière d'utilisation et de disponibilité/attribution de la ressource.

## 3.2 Secteur agricole et agroalimentaire

---

L'an 2010-2011 devient notre année de référence en matière agricole et agroalimentaire. Ainsi les revenus à la ferme ont totalisé un peu plus de 66 M\$. Pour la première fois, la production acéricole a dépassé la production laitière avec quelque 33 M\$ de revenus comparativement à un peu plus de 30 M\$ pour le lait. Les productions bovines et céréalières suivent dans l'ordre. Leur importance est relative si on la compare aux deux autres, mais elle demeure essentielle. La production céréalière, un peu nouvelle sur le territoire, amène des opportunités intéressantes pour des producteurs moins intéressés par des productions animales. Le développement des secteurs, s'il en est, s'est surtout fait sentir au niveau céréalier; il y a d'une part la mise/remise en production de certaines surfaces et des variétés nouvelles pour la région (canola, soya, avoine pour l'alimentation humaine et orge de spécialité).



Tableau 11 - Revenus agricoles 2010-2011, MRC de Témiscouata et BSL et comparatif 2007

Productions	MRC de Témiscouata (Millions de \$)	Rang	BSL (Millions de \$)	Rang	Comparatif BSL 2007 (en %)
Lait	±30 M	2	±250 M	1	50
Acéricole	±33 M	1	±56 M	2	8
Porc	±600 K	5	±56 M	2	11
Bovin	±750 K	3	±40,5 M	3	10
Céréales	±740 K	4	±40 M	4	7
Maraîcher	±400 K	x	±6 M	6	1
Petits fruits	±300 K	x	±6 M	6	1
Ovin		x	±7,5 M	5	4
Volaille et œufs		x		x	1
Pommes de terre	±400 K	x	±2,5 M	x	2
Miel		-		x	x
Animaux de réforme		x		x	x
Autres		x	±5 M	x	5
<b>Total</b>	<b>66 M = 13 %</b>		<b>520 M = 100 %</b>		<b>409 M\$</b>

(Source : MAPAQ 2012, portrait des revenus agricoles et agroalimentaires - TCABSL Plan stratégique)  
 600 K= estimations à confirmer 2013 avec données officielles

Si l'on veut comparer avec le Bas-Saint-Laurent, le lait avec près de la moitié des revenus demeure toujours et de loin bon premier au niveau des revenus à la ferme. Le porc et l'acériculture sont presque ex-aequo avec un peu plus de 56 M\$ chacun. On se rappellera que 66 % des revenus proviennent du Témiscouata en ce qui concerne l'acériculture. Les productions bovines et ovines, la volaille pour les œufs et la consommation humaine, les productions maraîchères et fruitières, céréalières, le miel suivent enfin. C'est plus de 520 M\$ de dollars incluant les revenus forestiers, quoique le marché est plutôt en défaveur des producteurs ces dernières années. Certains peuvent aussi tirer des revenus de la vente d'animaux de réforme ou du travail fait à forfait pour d'autres entreprises agricoles. Certains sont également propriétaires de gravières et sablières.



Au Témiscouata, on observe donc au cours des dernières années une certaine activité dans la production maraîchère et fruitière, on a commencé certaines expérimentations avec des espèces à croissance rapide pour produire de la biomasse à des fins énergétiques (ex. : panic érigé). Pour l'instant, la demande est faible et les volumes produits petits. Une mesure d'atténuation est la production de litière animale à défaut de production de biomasse. Le panic offre des litières très recherchées pour les éleveurs de chevaux. Les acériculteurs de leur côté examinent les possibilités de changer leurs évaporateurs aux carburants fossiles pour des systèmes à la biomasse agricole et forestière. Les rendements énergétiques seraient équivalents et à un prix moindre. Plusieurs acériculteurs sont très intéressés par les différentes expériences menées sur le territoire (groupement forestier, coop HPV).

Le secteur de la transformation s'est légèrement accru avec une quinzaine d'entreprises : fromagerie, produits de l'érable, produits de boulangerie, transformation des fruits et petits fruits, produits de charcuterie et produits maraîchers, plantes aromatiques et médicinales. Il y a encore beaucoup de place pour différentes avenues dont les pommes de terre de consommation, les produits maraîchers (coop de production), les produits de volaille non contingentés (oiseaux gibiers), la transformation accrue des produits de l'érable, la valorisation de certains produits forestiers non ligneux (PFNL).

Les activités agricoles sur le territoire public bas-laurentien ont donné lieu à l'octroi de 390 permis, baux et autorisations nécessaires à l'exploitation d'érablières. C'est la MRC de Témiscouata qui est la grande bénéficiaire de cette ouverture avec 45 % du potentiel total, soient 175 permis.

Le secteur acéricole s'est légèrement accru via les contingents acquis ces dernières années. Il faudra innover pour faciliter le transfert des entreprises; comme partout au Québec, on remarque que l'âge moyen des propriétaires actuels est élevé. S'il y a eu consolidation et rationalisation de la taille des entreprises par le rachat des petites exploitations (moins de 10-12 000 entailles), il demeure que le coût d'acquisition est assez considérable, soit environ 30-35\$ l'entaille, ce qui peut paraître élevé pour nos promoteurs, mais une opportunité pour des exploitants de la Beauce, de la Montérégie ou d'ailleurs puisque les coûts d'acquisition pour eux se situent davantage autour de 50 à 60 \$ l'entaille dans ces territoires. Cela pourrait à court terme créer une pression sur le marché.

Enfin et comme dernière nouveauté, on l'attendait déjà depuis quelques années, la nouvelle classification du sirop devrait être effective en 2014. L'objectif était 2013, mais des délais administratifs ont repoussé d'un an la mise en place de la nouvelle caractérisation du

produit, tant au Canada qu'aux États-Unis. Cela devrait permettre une classification plus juste et mieux harmonisée à l'endroit des producteurs.



(Modèle d'érablière industrielle)



### 3.3 Secteur tourisme et communication

---

Le marché touristique au Témiscouata, comme dans toute la région d'ailleurs, connaît un nouvel essor, stimulé notamment par l'émergence du tourisme d'affaires d'une part et par le tourisme récréatif et d'activités de plein air d'autre part. La tenue du Congrès Mondial Acadien (CMA) en 2014 s'inscrit dans ce modèle de développement. Pour consolider ces nouveaux marchés, des investissements substantiels ont été réalisés afin de rajeunir le parc hôtelier et d'hébergement en général et être ainsi en mesure d'offrir une qualité adéquate de services. Les résultats en regard du secteur tourisme d'affaires tardent toutefois à se faire sentir. Ce secteur au niveau mondial fait plutôt du *sur place* avec d'une part la récession qui restreint certains déplacements et, d'autre part, une offre accrue d'équipements/établissements pouvant accueillir les congressistes, dans des régions davantage favorisées par le climat, par une main d'œuvre beaucoup moins dispendieuse et par des *environnements qualifiés de plus exotique*.



Par ailleurs, des efforts pour attirer les touristes hors des grands centres qu'est le triangle Montréal, Québec et Sherbrooke et toutes les villes d'importance de ce secteur, ont porté leurs fruits. L'ouverture à l'été 2013 du 24<sup>e</sup> Parc national du Lac-Témiscouata au Québec, aménagé au coût de 30 M\$, constitue un excellent exemple. En outre, le Parc-Aventure Mont-Citadelle (2011) misait sur des activités novatrices et originales (tyrolienne géante) pour attirer les touristes en grand nombre (*Desjardins, Études économiques 2012*). De malencontreux événements, dont la faillite en décembre 2012, entourant la mise en place des infrastructures ont pour résultantes un report dans le démarrage sur des bases solides du projet. Il faut trouver à court terme un reprenneur d'envergure nationale qui par sa crédibilité et son expertise pourra procéder à la relance et redonner confiance aux partenaires qui ont perdu beaucoup dans ce dossier sur lequel la MRC et l'ensemble de la région ont beaucoup misé.

La finalisation/reconversion d'un important tronçon de la route 185 en autoroute 85 pour 2014, la finalisation de certains projets pour l'accueil du tourisme d'affaires et d'activités viendront compléter un panier de services déjà passablement bien garni. Les priorités courts termes sont la remise en service de la traverse du lac Témiscouata et la consolidation/diversification de la Station scientifique de vulgarisation ASTER (astronomie), tant pour la clientèle étudiante que pour la clientèle touristique locale et internationale. Il y a de belles opportunités de

développement et de mise en valeur de la culture, de la science et du plein air avec la mise en commun de l'offre de service du Parc national, du BeauLieu culturel et de la station scientifique ASTER.

Le renouvellement de l'offre du site historique du Fort Ingall par la création d'un groupe de reconstitution historique, d'un projet d'hébergement historique et d'une nouvelle exposition permanente a permis de consolider cet attrait. Des efforts devront toutefois être mis afin d'assurer la pérennité de ce lieu historique, entre autres par la préservation de ses bâtiments.

La faune ne constitue pas un pôle de développement intégré pour les mentalités en général; il y a pourtant là une opportunité et il serait intéressant de modifier la conception traditionnelle des résidents afin de faire une place aux ressources fauniques en tant que « *axe de développement économique à part entière* ». En effet, le milieu est protégé et développé pour favoriser des habitats intéressants et bien pourvus en toutes sortes d'espèces animales et végétales. Pour occuper et développer/exploiter le territoire, il a fallu développer un réseau routier important. Ce même réseau peut être mis à contribution pour accéder à la ressource cynégétique et halieutique (chasse et pêche). Le domaine végétal est aussi très intéressant par la diversité et la composition de certains milieux. Le réseau d'accès est très polyvalent ce qui le qualifie de façon particulièrement bonne au développement de nombreux projets (séjours, excursions, activités familiales, activités 4 saisons, etc.).



(Photo : Ministère des Transports du Québec)

## 3.4 Secteur autres manufacturiers

---

Le développement de parcs éoliens et la reprise forestière tout comme le Plan Nord vont susciter de nouvelles opportunités de développement et permettre une consolidation des activités. Le travail de maintenance/support aux équipements va permettre de développer également certaines expertises qui faisaient défaut dans le milieu (ex : énergie). Le secteur du transport routier qui est en pleine mutation devrait créer également un certain volume d'activités. L'installation prochaine d'une importante cale sèche/chantier maritime par le groupe Méridien Maritime au port de Gros Cacouna, à une cinquantaine de kilomètres, devrait également créer des opportunités pour les entreprises de fabrication métallique ou à tout le moins, intéresser certains travailleurs dans ce nouveau domaine d'activité.

## 3.5 Secteur énergies renouvelables et développement durable

---



Dans le cadre du développement des Parcs éoliens du Témiscouata, un comité de maximisation des retombées économiques a été créé regroupant Boralex, la MRC de Témiscouata, le CLD et la SADC. Ce comité a pour mandat d'interpeller les entreprises de la région pour les faire bénéficier au maximum des investissements relatifs à la construction et l'exploitation des Parcs éoliens à développer d'ici 2014-2015. Ces deux parcs éoliens devraient injecter quelque 200 M\$ au cours des 20 ans d'exploitation des parcs (construction et emplois de maintenance). Des redevances seront aussi remises au milieu (communautés locales) pour permettre d'investir dans de nouvelles initiatives d'innovation et de développement. La puissance combinée des 2 Parcs devrait produire 75 MW/an, pendant 20 ans et les ententes sont conclues avec Hydro Québec pour l'achat de l'énergie produite.

Le développement de la filière éolienne contribue à la diversification de l'économie de la MRC de Témiscouata par les investissements et retombées qui y sont rattachés. Encore ici, le territoire public fait

l'objet de nombreux baux et autorisations pour diverses activités (ex. : mats pour la mesure du vent, baux pour prospection minière et hydrocarbures, corridors de transport d'électricité).

Considérant la quantité et la qualité des eaux de la région, il faudra développer des mécanismes appropriés de protection lors des phases de développement et de mise en valeur de certaines parties du territoire. Sur le domaine public, le MRNF et le MDDEP envisagent des stratégies de « refuges biologiques » tant pour la faune que pour la flore et la MRC de Témiscouata n'y fait pas exception (3-4 projets sont déjà identifiés).



## 4. Plan de diversification et de développement de la MRC de Témiscouata

---

### 4.1 Stratégie de la MRC

---



Au cours des dernières années, la MRC de Témiscouata a été à même de tester différents modèles pour assurer un leadership dynamique et des outils de contrôle pour s'assurer que les projets et mesures de développement mis de l'avant étaient respectés. La formule qui semble la plus profitable est d'assurer la continuité du comité du *Plan d'Harmonisation et de Développement touristique/communication* dont la coordination est assurée par le préfet et la responsable des communications et du volet tourisme à la MRC/CLD.

Chacun des principaux acteurs y est représenté (Pacte rural, monde municipal, CLD, SADC, tourisme, manufacturier, agriculture et forêt, communication, CMA, MRC) et cela permet d'avoir un meilleur suivi de la part des porteurs de dossiers et des échéances. Certaines tables de travail, formelles ou informelles, viennent compléter l'analyse dans les divers secteurs retenus.

Ainsi, le Témiscouata, **de par la mission de la MRC** d'être une instance de concertation politique et de planification socio-économique, est reconnu comme un territoire doté de paysages exceptionnels dans lequel s'activent des communautés dynamiques et fières de leur identité. L'ensemble de ces communautés contribue à maintenir un cadre de vie fonctionnel et sécuritaire faisant aussi de la MRC un territoire attrayant pour les entrepreneurs, les travailleurs et les familles. Le Témiscouata a su miser sur des créneaux économiques différenciés, innovateurs et durables permettant ainsi d'amoindrir les effets négatifs de la mondialisation et de la baisse démographique.

De plus, la MRC a instauré une approche plus dynamique en étant elle-même associée à de nombreux projets qui ont un impact économique important pour le milieu. Cette association se traduit en différentes formes de partenariats économiques qui se révèlent être des leviers économiques très importants pour le territoire. Son intervention est à trois niveaux : *technique* par les expertises et l'information dont elle dispose, *politique* par la recherche de consensus populaires et au niveau des paliers gouvernementaux et finalement *financier* par les outils et ressources mis à sa disposition et par ricochet aux différents promoteurs.

Par son action politique, la MRC assure un leadership mobilisateur au service de ses concitoyens et concitoyennes. Plusieurs responsabilités ont été transférées aux MRC qui font de plus en plus office de *gouvernement régional*. En plus de se préoccuper de l'organisation physique de son territoire, la MRC s'implique au niveau de nombreux dossiers de développement régional, des dossiers d'actualité touchant diverses sphères qui ont une incidence directe sur le mieux-être et sur la qualité de vie de sa population :

- \* Organisation du Congrès mondial acadien 2014 en collaboration avec les régions voisines du Maine et du Nouveau- Brunswick;
- \* Construction d'une autoroute à quatre voies séparées sur la route 185;
- \* Parc national du Lac-Témiscouata;
- \* Projet de développement de parcs éoliens de type communautaire;
- \* Service de transport adapté et collectif;
- \* RIDT;
- \* Sécurité civile et sécurité incendie;
- \* Mise en œuvre de la Vision témiscouataine par le biais d'un plan de développement régional; (*Témiscouata Voir Grand...*)

Par ailleurs, il existe un peu partout sur le territoire de la MRC de Témiscouata plusieurs sites d'intérêts géologiques qui se qualifient pour une reconnaissance et une mise en valeur. Ils sont les témoins spectaculaires des bouleversements qui ont façonné le plateau appalachien. Le Parc national du Lac-Témiscouata entend développer *le côté archéologique* de ces particularismes; d'autres promoteurs s'intéressent à d'autres aspects (ardoise, chaux dolomite, granit décoratif et fonctionnel, hydrocarbures, etc.).

## 4.2 Plan – secteur forêt

---

Le secteur forestier, dans ses bases traditionnelles, devrait se raffermir à ce que l'on dit et le Témiscouata doit être prêt à sauter de pieds fermes dans le nouveau courant du développement. Ces dernières années ont montré que les produits du bois pouvaient avantageusement s'afficher et compétitionner les produits de remplacement qui ont surgi de toutes parts au cours des deux ou trois dernières décennies (produits issus de la transformation métallique ou de substitution/transformation des hydrocarbures pour la construction domiciliaire). La matière première devrait être davantage disponible selon l'analyse de disponibilité du MRNF au cours des prochaines années. Le bois a un avantage indéniable sur ces autres produits et c'est sa versatilité et sa durée de vie sans compromettre pour autant l'espace environnemental. Le bois est aussi un médium esthétique qui peut entrer en combinaison avec d'autres produits pour les constructions.

Comme autre élément fondamental, l'arbre est un piège à carbone dans les 30-35 premières années de sa vie et il peut se régénérer sur des périodes très courtes, comparativement à ce que les hydrocarbures fossiles mettent des millions d'années et des conditions particulières pour y parvenir, en regard des produits de substitution.

Plusieurs projets sont sur la table et il ne manque que des concrétisations financières, via certains programmes et partenaires, pour leur mise en route. On est à développer un concept moderne et plus fonctionnel de valorisation de la ressource pour rentabiliser davantage la matière qui est livrée aux utilisateurs dans chaque tige (centres de valorisation de la biomasse forestière).

Il faut désigner les maîtres d'œuvre pour la mise en branle des projets au niveau des centres de valorisation de la matière ligneuse; la diversification des produits offerts en fonction des caractéristiques propres de nos meilleures essences forestières. Il faut par ailleurs tenir compte du potentiel des terres et boisés privés et de la ressource acéricole. Tels sont les axes de diversification envisagés pour les prochaines cinq années.

La biomasse forestière demeure une priorité dans le développement de nouvelles sources d'énergie et du développement durable. Le déversement de



produits issus d'hydrocarbure en forêt (huiles, lubrifiants, carburants, etc.) de façon accidentelle ou volontaire ne sera plus une pratique tolérable dans le virage du développement durable et écoresponsable dont s'est dotée la MRC de Témiscouata.

Enjeu important, s'il en est, la forêt de proximité dont la MRC deviendra le maître d'œuvre. Cela veut dire une mission en trois points : délégation et nouvelles responsabilités sur la ressource, maintien/obtention de la certification FSC pour ces parcelles à exploiter et, composer avec le nouveau régime forestier d'allocation de la matière première et des utilisateurs multiples.

Cette nouvelle réalité de la gestion de «forêt de proximité», chère à la MRC et essentielles selon certains experts, demande d'aller plus loin dans la valorisation des ressources. Elle présuppose aussi un regroupement des services/ententes de partenariat avec d'autres intervenants pour générer des économies d'échelle et rendre plus avantageuses encore ces nouvelles activités dites de proximité pour les communautés locales. Finalement, la MRC ne doit pas perdre de vue les principes du développement durable ainsi que les engagements et la participation accrue des communautés dans la cohabitation rendue nécessaire pour l'atténuation et l'harmonisation des pratiques.

*« C'est la survie de l'activité forestière au Témiscouata que la forêt de proximité. Le territoire est un milieu de premier plan dans le développement durable depuis le début des années 70. On y a développé de nombreuses expertises au niveau de l'exploitation moderne des forêts du 21<sup>e</sup> siècle (reboisement, valorisation de la ressource, expérimentations diverses avec les essences forestières, protection et valorisation des secteurs/nurseries forestières, mécanisation de certains travaux, développement de secteurs de niche et d'expertise spécifique, etc.). Tout ce travail et les énergies consenties seraient perdus ou serviraient à d'autres promoteurs moins soucieux d'éthique, si la forêt de proximité ne se concrétisait pas à la faveur de la MRC. De plus, les projets dans lesquels les promoteurs et regroupements de promoteurs seraient en partie compromis, puisque le milieu n'aurait plus droit de regard sur le territoire et la RESSOURCE ». (Rencontre d'information sur l'avenir de certains projets forestiers, Cabano, décembre 2012)*





## 4.3 Plan – secteur tourisme et communication

---

Avec l'ouverture du Parc National du Lac-Témiscouata en juin 2013 et l'achèvement de la reconversion de la route 185 en autoroute; avec la relocalisation des aires d'accueil et de services touristiques le long de l'autoroute 85 (Cabano et Dégelis), certaines infrastructures devront voir une conclusion dans leur réalisation (Mont-Citadelle, la traverse du Lac Témiscouata, le service de navette fluviale entre Cabano et le Parc, la finalisation des projets d'ASTER, la station scientifique, le camping au lac Pohénégamook, le site historique du Fort Ingall). Le gros des autres efforts sera consenti *pour informer, sensibiliser et intéresser la clientèle* à venir séjourner chez-nous, dans l'un au l'autre des modes de services offerts. D'autant que le CMA se déroulera dans environ 15 mois.

D'autres projets d'envergure devraient également s'amorcer pour venir améliorer et renforcer l'offre de services (parcours nautiques, campings et développement de villégiature/nautisme, etc.) Ce sont en quelque sorte les principaux dossiers qui seront débattus dans les prochains mois et qui sont issus des 19 enjeux contenus dans le Plan d'Harmonisation de la MRC de Témiscouata, 2011-2015. On peut penser à des projets et services en complémentarité avec l'offre du Parc national, mais qui ne sont pas comblés par ce dernier.

Le récréotourisme, en raison de ses nombreux potentiels dont fait partie le paysage, constitue également une source de développement économique d'importance pour la MRC. Plusieurs sites sont convoités par des promoteurs. Les probabilités de réalisation et l'état d'avancement des projets sont variés. La station touristique du Parc aventure Mont-Citadelle était l'un de ces projets novateurs, pour la grande région, et venait s'inscrire dans ce qu'on appelle **produit d'appel**. Cette notification reposait sur le concept d'une **station touristique verte et de montagne différente** quatre saisons. On sait que la station connaît actuellement de grandes difficultés et les retards de sa mise en exploitation vont affecter plusieurs intervenants sur le territoire, en périphérie.

Bien que la MRC soit bien pourvue en réseaux de sentiers divers (sentier cyclable Petit Témis, Sentier International de marche des Appalaches, sentiers motoneige et véhicules hors routes), tous offrent un potentiel de développement soit par leur raccordement aux villages situés à proximité, soit par le développement de l'hébergement associé à leur utilisation. Certaines sections des tronçons passent par le Parc national du Lac-Témiscouata, ce qui va favoriser leur développement et leur caractère exceptionnel. Le secteur des VTT, qui utiliserait l'emprise des voies de service le long de l'autoroute 85 ne semble pas sourire totalement aux petites communautés qui sont détentrices actuellement de la plus grande capacité du réseau, et de ce fait, se sentent menacées de la perte d'utilisation des sentiers et d'un nombre moins important de visiteurs sur leurs territoires.

La possibilité de raccorder certains tronçons de véhicules hors route (VHR-VTT), de motoneige et autres à des sentiers des régions limitrophes (Nouveau-Brunswick, MRC voisines), et une perméabilité plus grande des législations «inter état» faciliteraient le développement de ces activités auprès d'une clientèle qui est en croissance, mais qui est freinée dans sa pratique faute de ces mécanismes.

Certains tronçons de ces réseaux de sentiers peuvent être intégrés dans les circuits de découverte de la nature et des paysages. La pratique de certaines activités cynégétiques et halieutiques peuvent prendre encore une certaine importance étant donné que seules les espèces plus nobles (grands gibiers et quelques poissons) sont exploitées. Il faudra veiller à conserver les équilibres fragiles de certains milieux (création de refuges biologiques en collaboration avec le MRNF).

Mais ce qui est primordial à court terme, c'est la mise en œuvre rapide des 19 enjeux de développement identifiés prioritaires au Comité du Plan d'Harmonisation, décrit plus tôt et dont quelques-uns ont été mentionnés précédemment.



**Tableau 12 - Enjeux du Plan d'Harmonisation de la MRC de Témiscouata.**

Enjeux/Axes stratégiques	Description	Commentaires	Échéance
<b>1-Consolider et développer les organisations existantes</b>			
Villégiature –phase 1	Identifier et réserver les espaces ou sites propices à l'intention de stations de villégiature et de camping	Porteur est MRC	2012-2013
Villégiature –phase 2	Réaliser un plan de développement de la villégiature sur le territoire	Porteur est MRC	2012-2013
Villégiature –phase 3	Soutenir une stratégie de vente auprès des marchés cibles afin d'occuper le territoire	Porteur est MRC/CLD	2013
Nouveaux promoteurs	Stimuler et accompagner de nouveaux promoteurs en leur faisant connaître les programmes techniques et financiers disponibles	Porteur est CLD/SADC	2012-2013-2014
Congrès-Infrastructures d'accueil	Étudier la possibilité d'implanter un lieu pour la tenue de réunions d'affaires (100-150 personnes) avec vocation agrément et affaires Réalisation et promotion.	Porteur est promoteur privé/1 projet réalisé  1 projet en attente	2012  2013-2014
Qualité de l'hébergement	Mettre en place des mesures d'aide pour hausser la qualité dans les divers lieux d'hébergement existants	Porteur est MRC/CLD En partie réalisé, Il resterait environ 150 un	2013-2014
Le Petit Témis/Sentier vélos	Établir une vision et un plan de développement du réseau cyclable Petit Témis 2020	Porteur est 2 MRC, 2 corpor. et Madawaska	2012-2013
Plans d'eau, lacs et navigation	Élaborer un plan de développement de la navigation de plaisance et des 'Chemins d'eau'	Porteur est MRC/CLD	2012-2013-2014
Plans d'eau-pêche	Mettre en valeur la ressource piscicole-halieuistique	Porteur est Assoc. Chasse Pêche, événe. et municip.	2012-2013
Paysages et points de vue remarquables	Caractérisation et protection des paysages Mise en valeur des paysages par des parcours de découvertes	Porteur est MRC	2013  2013-20104
Véhicules hors routes	Consolider les services et points d'accueil pour la clientèle motoneige et quadiste Promotion	Porteur est MRC et assoc. usagers	2012 à 2016
Outils de mesure et réseautage	Développer des mesures d'évaluation de la performance de l'industrie touristique	Porteur est Service Communication Tourisme	2012-2013

Formation de m.-œuvre en tourisme	Mettre en place des mesures de développement des compétences en tourisme (plan de formation adaptée) Susciter l'adhésion des acteurs aux programmes de formation offerts	Porteur est CSFL, service aux entreprises  MRC/CLD	2012 à 2015  2013-2014-2015
<b>2- Développer la destination</b>			
Service de traversier	Remettre en place le service de traversier saisonnier	Porteur est Régie et municipalités concernées	2012-2013
<b>3- Améliorer l'accueil et les services à la clientèle</b>			
Information touristique	Finaliser la localisation et l'implantation d'un BIT sur l'axe de l'A-85. Gestion des ressources humaines et qualité de l'info. Touristique transmise	Porteur est munic. de Témiscouata/sur Lac MRC/CLD	2012-2013  ?
Qualité de l'offre	Améliorer la qualité de l'offre à la clientèle	Porteur est MRC/CLD	Continu
<b>4- Favoriser l'intégration et la synergie régionale</b>			
Parc national du Lac Témiscouata	Créer un groupe de force pour mobiliser et ressauter les acteurs clés de l'industrie pour des actions communes= promotion	Porteur est SÉPAQ et Table d'Harmonisation	2012-2013
Régions voisines	Amorcer des stratégies communes de commercialisation avec les régions du Madawaska et de certaines MRC du BSL	Porteur est MRC/CLD /SADC	2012-2013
Tourisme Témiscouata	Revoir le mode de gouvernance de la commission touristique actuelle	Porteur est MRC/CLD	2013-2014-2015
Plan marketing	Adapter le plan marketing avec les nouvelles composantes du plan de développement de l'offre	Porteur est MRC/CLD	2013-2014

**Cibles urgentes**

Tourisme

## 4.4 Plan – secteur agricole et agroalimentaire

---

Les travaux du comité de développement agricole de la MRC, déposés à l'été 2012, recommandent de favoriser la mise en valeur du plus grand nombre de parcelles en culture par le maraîcher, les productions fruitières et céréalières. Encourager les initiatives de transformation de nos produits vedettes ou de terroir. Viser une plus grande autosuffisance régionale, même sur de brèves périodes pour favoriser le développement et la reprise ou relève de certaines productions et favoriser les circuits courts. Tels sont les axes privilégiés par les acteurs principaux du développement. La valorisation de la profession et la relève d'entreprises sont également des éléments très importants de la stratégie. La Table de concertation régionale reprend les mêmes thèmes dans sa planification 2013-2018. (TCABSL)



Il faudra tenir compte de changements importants au niveau du support du MAPAQ pour la région. La MRC de Témiscouata dispose d'une entité sur son territoire communément appelé *Bureau de renseignements agricoles*. Chacune des MRC au Bas-Saint-Laurent disposait de son BRA. On y retrouvait jusqu'au tournant des années 2000 un certain nombre de ressources humaines et techniques en support aux producteurs sur le terrain (aide à la régie de production dans les troupeaux, les céréales et fourrages, mécanisation de certains travaux et modes d'exploitation; la relève et d'autres expertises techniques au besoin). Les effectifs permanents qu'il y avait au Témiscouata de 4-5 personnes ont fondu depuis une décennie. Il y a eu des affectations nouvelles, des attritions de postes, certaines prestations de services se sont déplacées et privatisées (ex. : clubs d'encadrement technique).

Certes le secteur agricole et agroalimentaire a évolué et les prestations de services ne sont plus les mêmes. Il y a eu une centralisation des tâches et une concentration des expertises dans des pôles géographiques plutôt qu'en fonction de l'activité agricole présente sur le territoire (Rimouski et Rivière-du-Loup). La conséquence est que le milieu témiscouatain risque de voir la dernière ressource en place et dotée d'une expertise provinciale au niveau acéricole, secteur névralgique pour nous, disparaître au printemps 2013 puisqu'elle part à la retraite. Une autre ressource s'est déplacée vers Rivière-du-Loup en octobre 2012.

La fonction de cette ressource ne serait pas abandonnée pour le Témiscouata, mais la personne pour l'occuper ne serait probablement pas intéressée par le contexte de travail, soit d'être une ressource isolée alors qu'elle a la possibilité de se joindre à une équipe dans la MRC voisine de Rivière-du-Loup. On ne peut présumer de la décision, mais il est permis d'avoir des doutes. Les services de proximité devraient être dispensés d'une autre façon, selon les producteurs, en regard de l'occupation dynamique du territoire. La MRC et des groupes de pression sont très actifs dans ce dossier vital pour la région.

## 4.5 Plan – secteur autres manufacturiers

---

Enjeux et priorités de développement des entreprises et des services de soutien aux entreprises du Témiscouata. Ainsi, selon les intervenants du milieu, les principaux enjeux sont les suivants :

**Répondre aux besoins de la petite entreprise** (20 employés et moins); les commentaires sont à l'effet que la PE et la micro entreprise, encore plus petite, constituent la majorité des entreprises manufacturières du Témiscouata ( $\pm 85\%$  des quelques 89 entreprises répertoriées). Des défis importants sont à relever en raison de leur taille, du fait que leur propriétaire demeure un véritable *homme-orchestre* qui doit vivre avec une rareté des ressources (humaines, financières, technologiques et de temps). Ces facteurs représentent un frein au développement puisque ces défis viennent s'ajouter à ceux de la compétitivité et de la productivité. Pendant les différentes phases de développement, ces entrepreneurs doivent faire preuve d'ingéniosité. Ils souhaitent des rapprochements avec d'autres entreprises afin de compter sur un plus grand partage des ressources, des services mieux adaptés, les organismes de développement et les organismes/centres de recherche.

**Répondre aux besoins d'adaptation des entreprises de plus grande taille** à la conjoncture mondiale puisque ces organisations sont *condamnées à l'innovation* et à la compétitivité en raison de leur évolution dans un marché mondial. Elles souhaitent améliorer constamment leur productivité, relever les défis que posent la force du dollar canadien et le «Buy American Act», ainsi que le caractère monoindustriel qui a toujours caractérisé la région.

**Développer une culture de l'entrepreneuriat** par la formation, la création d'entreprises et la relève entrepreneuriale. Cet enjeu démontre que le développement local ne peut se faire en comptant uniquement sur le développement des entreprises existantes. Les intervenants mentionnent qu'un maillage des forces du milieu est requis entre les institutions d'enseignements existants et à proximité,

les centres de transfert et les organismes de développement socioéconomiques pour accentuer et développer la culture entrepreneuriale un peu partout sur le territoire. Les créations d'entreprises ainsi réalisées sont un puissant facteur d'occupation dynamique du territoire.

***Améliorer la capacité d'influence des entreprises et faire de la MRC de Témiscouata un territoire attractif et distinct.*** Tous les secteurs d'activités doivent faire un effort pour rendre le Témiscouata plus attractif et distinctif en se donnant une image de marque, tout en améliorant constamment le cadre et la qualité de vie des collectivités.

## 4.6 Plan – secteur énergies renouvelables

---

L'énergie éolienne constitue un fort potentiel de développement et de diversification économique dans la MRC de Témiscouata. En raison de la présence de corridors de vents adéquats, nombre d'emplacements sont propices à l'installation d'éoliennes sur le territoire. Il faut cependant avoir à l'esprit que ces projets sont coûteux, que le Québec dispose d'abondantes réserves d'électricité non utilisées au niveau domestique, que les coûts (développement des projets, transport de l'énergie produite vers les utilisateurs, excédents non vendus) sont importants pour l'ensemble des Québécois.

L'utilisation de la biomasse forestière permettrait également la diversification des sources énergétiques. Certains projets de chaufferies domestiques pour des communautés, l'intérêt de nombreux acériculteurs de changer leur source de combustible pour les évaporateurs (biomasse contre hydrocarbures fossiles) permettrait des économies substantielles tout en stimulant une activité économique au sein même de la région. Les résidus forestiers pourraient cependant être davantage valorisés. Extractibles forestiers, panneaux et poutrelles structuraux, produits et sous-produits de cellulose, bref une valorisation beaucoup plus importante de la fibre, ce que propose le centre de valorisation de la biomasse.

En regard des énergies plus traditionnelles, les travaux des dernières années ont fait ressortir que les secteurs de Packington et de Saint-Eusèbe ainsi que le nord de la ZEC Owen sont encourageants à la poursuite de travaux plus spécifiques et, ainsi permettre de statuer sur les véritables potentiels d'hydrocarbures exploitables. On ne spécifie pas cependant s'il s'agit de gaz exploitable par la méthode du fractionnement (gaz de schiste).

## 4.7 Plan – soutien à l'industrie



Les organisations d'aide et de support au développement doivent être davantage proactives et, de par leurs compétences/expertises, offrir des réponses rapides et adaptées aux besoins des promoteurs et porteurs de dossiers. Un guichet unique de services de première ligne est déjà proposé pour accélérer les démarches. En contrepartie, les promoteurs doivent montrer du sérieux dans leurs propositions de projet. Une bonne entente par la collaboration s'est installée entre les 2 organismes de développement de première ligne depuis quelques années, ce qui facilite le travail et accélère le traitement des dossiers. Ce guichet est réalisé par la cohabitation du CLD et de la SADC dans le même édifice, voisin de la MRC et, dans les documents requis pour l'analyse des dossiers.



SADC

Une approche de communication devra permettre de faire comprendre aux promoteurs que l'aide que peut apporter le CLD ou d'autres organisations n'est pas uniquement monétaire et que, dans cette facette de l'aide, il n'y a pas d'*automatisme* à ce que le promoteur reçoive une participation financière. L'aide technique, le référencement à des professionnels sur des aspects légaux et techniques d'une entreprise sont autant de gains pour le promoteur, que s'il avait dû suivre son parcours en individuel.



La région s'est dotée d'un mécanisme d'aide financier, le Fonds d'Intervention Économique en Région (FIER Témiscouatain) il y a quelques années et cet outil d'aide financière est toujours en place et opérationnel. C'est un volet alternatif d'aide aux moyens plus conventionnels (caisses, banques, fiducies et programmes gouvernementaux) et qui repose sur des investissements personnels d'entrepreneurs de la région et prenant appui sur des mécanismes fiscaux et des investissements d'autres sources (Investissement Québec, Fonds de Solidarité de la FTQ, Desjardins Capital régional et coopératif et FondAction de la CSN). Il s'agit de capitaux propres pouvant être affectés au démarrage, à la consolidation, au développement et à la relève. Les dirigeants de ce type de fonds veulent appuyer des projets structurants pour le développement des régions.

Le Témiscouata offre de nombreux avantages pour l'implantation d'entreprises sur son territoire. Une main d'œuvre abondante, un système routier bien développé, une localisation avantageuse vers les marchés des Maritimes et de la Nouvelle-Angleterre, des entreprises de transport en région, l'accès au réseau ferroviaire, un port en eau profonde à proximité et des espaces pour des implantations offrant une gamme de services



et des prix de location/acquisition très compétitifs. Quatre (4) sites sont désignés Parcs industriels et de nombreux autres emplacements ont la terminologie d'espaces industriels locatifs. Dans certains sites, des infrastructures locatives (motels et bâtiments locatifs) sont également disponibles pour les promoteurs pour le démarrage de nouvelles entreprises. Il faudra pouvoir faire valoir davantage ces atouts auprès des promoteurs actuels et futurs. La création de matériel spécifique (fiches techniques des sites) devrait être disponible pour distribution lors d'événements ou d'activités de promotion et de sensibilisation à la venue de nouveaux exploitants.

## 5. Structure de gestion et outils de contrôle

---

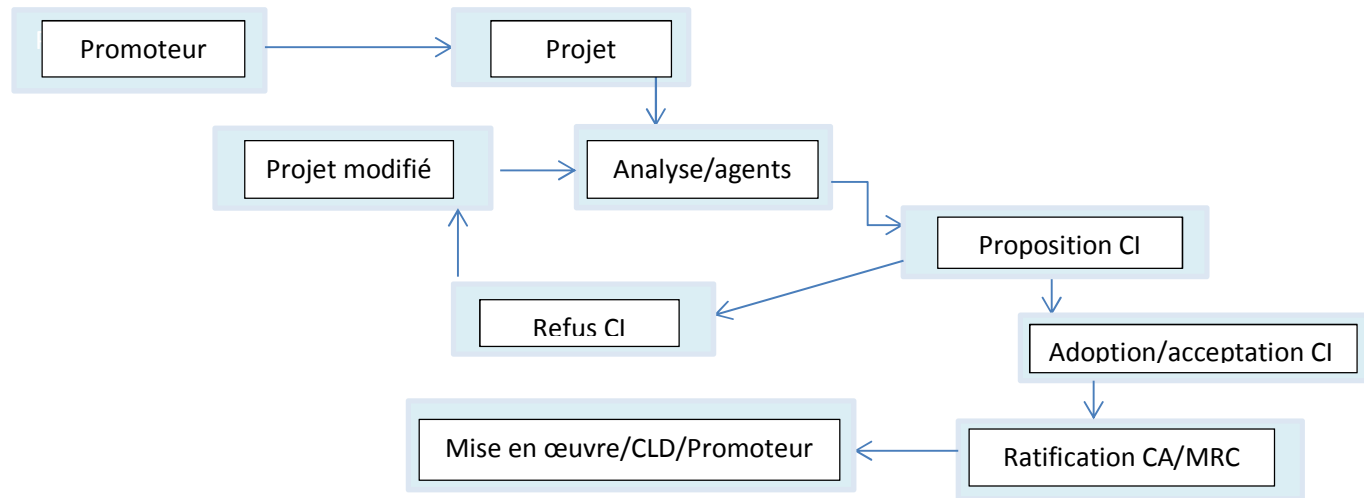
### 5.1 Structure de gestion

---

Toute planification pour envisager une part de réussite doit reposer sur une structure de gestion, souple et dynamique. La MRC de Témiscouata est consciente de cette approche et a développé sa propre formule. De concert avec le CLD, le comité d'investissement/analyse des projets se réunit une dizaine de fois par année et passe en revue les différentes demandes. Les analyses techniques et financières ont été préalablement faites par les conseillers, lesquels font des recommandations sur les différents projets. Le Comité d'investissement (CI) entérine ou refuse les projets tels que déposés. Le CA du CLD et la MRC viennent par la suite ratifier les recommandations qui lui ont été proposées. Suite à une acceptation, le CLD assure les suivis qui s'imposent auprès des diverses instances. Il est à noter qu'un projet n'ayant pas reçu l'aval lors d'une rencontre du CI pourra être analysé à nouveau, à condition d'y avoir apporté d'autres éléments de discussion et d'analyse.

L'acceptation par les partenaires d'un modèle d'analyse/information à l'ensemble des intervenants (voie rapide type *Fast track-et Task forces*) devrait être privilégiée pour accélérer le processus de mise en œuvre des projets.

Tableau 13 - Diagramme opérationnel

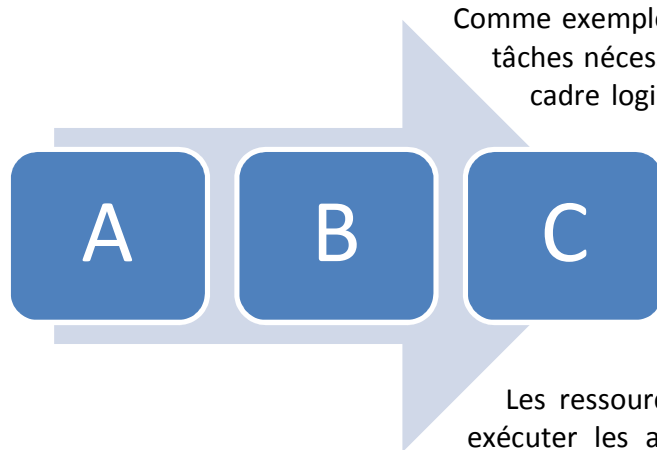


## 5.2 Outils de contrôle

Les outils de contrôle peuvent être de divers ordres. Depuis les éléments mesurables en termes d'investissement, création d'emploi, etc. ces moyens doivent être simples et faciles de gestion par les usagers sinon personne ne s'en souciera et il sera alors impossible d'avoir des informations pour assurer la transparence dans l'exécution/suivi des dossiers. Il pourrait être intéressant d'envisager un poste de vérificateur, genre d'ombudsman, qui s'assurerait du suivi de l'ensemble des projets en fonction des programmes et montages financiers acceptés lors de la présentation et acceptation par le CI et sa ratification par le CA ou la MRC. Ce vérificateur ne devrait pas seulement être un gestionnaire au sens administratif du terme, mais un généraliste de l'ensemble des aspects des projets (marketing, positionnement des produits/services, compétition, technologie existante pour la production, disponibilité de la matière première, connaissance des experts du domaine et aides possibles). Ce vérificateur devrait pouvoir exercer un suivi technique avec le promoteur,

pendant au minimum un an après le démarrage des activités, pour voir comment est la conformité de l'enlèvement du projet et quelles sont les mesures à mettre en place pour corriger les écarts, permettant ainsi un plus haut taux de réussite.

Comme autres éléments de suivi, il y a la publication annuelle des activités et des résultats atteints, l'utilisation de l'aide financière selon les modalités prévues au cadre normatif du Fonds de soutien aux territoires en difficulté. Dans toute **planification** on ne peut avoir le plein contrôle sur l'ensemble des paramètres qui encadrent et définissent un projet. Ma recommandation est à l'effet qu'il devrait y avoir un minimum de contrôle et suivi pour tous les dossiers n'excédant pas 250 000 \$. Pour les projets supérieurs en investissements/immobilisations, le C.I. devait exiger la mise en place d'un **outil de régie** qui permettrait de voir venir les coups et d'assurer davantage de chances de succès aux projets ainsi mis de l'avant. Cette mesure permettrait aux promoteurs de se rassurer quant aux divers éléments imprévus et qui sont susceptibles de modifier le déroulement, et aux partenaires financiers d'être rassurés quant aux engagements financiers à respecter.



Comme exemple, le diagramme de Gantt est un outil qui permet de modéliser la planification des tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il est lié aux résultats du projet spécifiés dans un cadre logique/planification. Le diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées. Pour chaque activité, il indique une date de début et de fin au plus tôt et au plus tard, ainsi que le nom de la personne responsable de son exécution et les tâches qui lui incombent. Il fait apparaître les liens entre les différentes activités (savoir, par exemple, si la tâche B peut débuter lorsque la tâche A n'est pas terminée).

Les ressources – physiques et non physiques – du projet sont les moyens nécessaires pour exécuter les activités planifiées et gérer un projet. Ces ressources comprennent les intrants humains et matériels, le temps et les fonds. Elles constituent la base du budget global d'un projet, qui permet également de définir le cadre financier de sa mise en œuvre. La liste de contrôle présentée dans l'encadré qui suit aide à déterminer les éléments à prendre en compte dans l'élaboration du budget.

Tableau 14 - Exemple de *Liste de contrôle* permettant d'établir le budget d'un projet

- Identifiez les principales rubriques budgétaires du projet en fonction de leur répartition au sein de l'ensemble du budget. Est-il acceptable pour le projet (et sur la base des standards existants) que ces lignes budgétaires constituent la principale rubrique du budget du projet?
- Le budget coïncide-t-il avec les rubriques budgétaires retenues par l'organisme de financement?
- Existe-t-il une politique d'encadrement des coûts à financer par chaque organisme de financement (par exemple, les coûts de fonctionnement, la rémunération du personnel local)? Cette politique reflète-t-elle vraiment les coûts associés au projet?
- Avez-vous intégré les coûts fixes dans le budget? Si tel est le cas, cela a-t-il été convenu à l'avance avec l'organisme de financement?
- Certaines des activités intermédiaires sont-elles coûteuses? Pourquoi le sont-elles? Existe-t-il des moyens plus rentables de parvenir aux mêmes résultats?
- Est-il possible de solliciter la contribution des parties prenantes clés afin de réduire les besoins en fonds alloués par l'organisme de financement?
- Le projet génère-t-il des revenus qui lui seront ensuite restitués?
- Évaluez la rentabilité du projet. Quel est le coût par bénéficiaire? Ce coût est-il acceptable par rapport aux projets similaires de même envergure réalisés dans la région ou dans le secteur?
- Le budget prévu est-il viable? (par exemple, peut-on atteindre les objectifs fixés avec un minimum de ressources, et ce, au coût le plus bas possible?)

\* Le résultat ultime de cette démarche de suivi-contrôle est une diversification de l'économie du territoire ainsi qu'une prise en charge dynamique et stratégique qui à plus ou moins long terme, disposera le milieu à devenir plus autonome et plus vitalisé. Le plan de diversification devrait permettre à la MRC de Témiscouata d'améliorer sa situation sur l'aspect de la dévitalisation et aussi de favoriser le développement d'un dynamisme social important. Cependant, tous sont conscients que cela prend du temps.

## 6. Conclusion

---

Comme on peut le constater, la nouvelle version du **Plan de diversification et de développement économique de la MRC de Témiscouata, 2013-2016**, s'inscrit dans un continuum d'activités amorcées pour certaines depuis une dizaine d'années, voire plus. Comme je le mentionnais d'entrée de jeu, l'innovation et l'appropriation de nouveaux modèles de développement, tenant compte des réalités actuelles ne se fait pas sans heurt et demande une somme importante de moyens qui ne sont généralement pas disponibles au moment voulu. On a pu le constater tout au long de la période amorcée fin 2006 et qui se termine bientôt, début 2013.

À la lecture des faits et du bilan qui a été tracé, le Témiscouata n'apparaît pas être en retard si on le compare avec la région économique à laquelle il appartient, ni même avec plusieurs autres régions du Québec dont l'activité économique repose sur l'exploitation des ressources. Il serait plutôt dans la catégorie des bons élèves qui tentent de tout mettre en œuvre pour réussir. Il faut toutefois s'en tenir à certains principes qui sont la reconnaissance de nos potentiels à tous les niveaux, établir une séquence de ce qui doit être fait en urgence, en priorité et en perspective long terme. Il faut enfin s'assurer d'avoir le plus possible d'adhésion aux projets et les moyens pour les réaliser.

L'identification **ou l'émergence de quelques leaders visionnaires** dans chacune des communautés serait un atout exceptionnel puisque ces personnes jouent le rôle de rassembleurs auprès de la population et constituent une source de motivation exceptionnelle pour le développement. Comme le dit l'adage « *on ne fait pas d'omelette sans casser d'œuf* », les nouveaux projets qui seront mis de l'avant, même s'ils s'inscrivent dans une continuité d'activités connues telles la foresterie, l'agriculture, le manufacturier, etc., les façons de faire et la technologie utilisée pour en arriver à une mise en valeur accrue des produits finis sont et seront parfois totalement différentes de tout ce qui était connu jusqu'à maintenant. Certes il est difficile de sortir d'une zone de confort, mais c'est la seule façon de pouvoir s'en sortir et de continuer à vivre de manière décente et confortable, tout en assurant la pérennité des ressources et des milieux de vie qui nous sont si chers.

Dans le contexte économique et social actuel, nombreux sont les besoins et attentes des communautés. Ce plan de travail devrait permettre d'initier de nouveaux projets ou de réactiver des projets en veille qui ne pourraient autrement voir le jour.

## 7. Remerciements

---

La réalisation de ce Plan de diversification et de développement, pour la MRC de Témiscouata, n'aurait pu être possible sans la collaboration de nombreux intervenants avec qui j'ai pu m'entretenir de diverses questions et enjeux pour le devenir du Témiscouata 2013-2016.

*Un merci spécial à madame Valérie Briand pour la mise en page du document ainsi qu'à monsieur Michel Samson pour la relecture et les commentaires judicieux au texte.*

### 7.1 Sources et crédits particuliers

---

Les sources pour la rédaction de ce bilan sont de deux origines principales : des entrevues avec bon nombre des acteurs clés du développement au cours de la période et différentes sources bibliographiques produites à ce moment.

#### 7.1.1 Sources bibliographiques

---

- *Plan de diversification et de développement de la MRC de Témiscouata, 2007-2010, juin 2007.*
- *Présentation du Fonds de soutien aux territoires en difficulté (mesures découlant du Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées) MAMROT Gouvernement du Québec 2009.*
- *Population selon les groupes d'âge, sexes réunis, MRC du BSL, 1996, 2001 et ISQ 2012, Gouvernement du Québec.*
- *Forum socio-économique du Transcontinental, hiver 2011 (Rapport sur une consultation du milieu par la CCT).*
- *Portrait agroalimentaire de la MRC de Témiscouata, MAPAQ, printemps 2008, Gouv. Québec*
- *Bas-Saint-Laurent, Portrait régional, automne 2010 et 2011, MDEIE, Gouv. Québec*
- *Plan d'action, CLD de la MRC de Témiscouata, 2011, 2012 et 2013.*
- *Plan d'action de la MRC de Témiscouata, 2012.*
- *Rapport final Plan de développement de la zone agricole de la MRC de Témiscouata pour le MAPAQ, MRC de Témiscouata, juillet 2010.*
- *Politique culturelle de la MRC de Témiscouata, novembre 2006.*

- *Plan d'harmonisation et de développement touristique de la MRC de Témiscouata, préparé pour la corporation Vallée des Lacs et élargi à la MRC, **Vision touristique, un plan de match, Cap l'an 2020** Groupe IBI DAA, avril 2011.*
- *Planification intégrée des ressources de la forêt publique du Témiscouata, (Document synthèse, **diagnostic-enjeux-orientations** reliées aux différentes ressources). Planification locale devant servir d'intrant au PRDIRT. Mai 2009.*
- *Congrès Mondial Acadien, Rapport de la planification stratégique du volet économique/projet. RCGT, juillet 2012.*
- *Plan d'action stratégique du RLS, MRC de Témiscouata, 2012-2015.*
- *Fiche socio sanitaire, RLS MRC de Témiscouata, Agence de santé et services sociaux, BSL, juillet 2012.*
- *Perspectives sectorielles 2011-2013, Bas-Saint-Laurent, Services Canada, juin 2011.*
- *Impact économique de l'acériculture sur le territoire de la SADC de Témiscouata (secteur Transcontinental) avec la participation du Club d'encadrement technique acéricole de l'Est, janvier 2011.*
- *Liste des entreprises manufacturières de la MRC de Témiscouata, CLD 2012 et MDEIE 2012.*
- *Compilation des rapports des programmes FAMM et FSTD, 2007-2012, Engagements financiers des différents partenaires, CLD 2012.*
- *Table **Forêt/Bois/Matériaux Témiscouata**, (Défis et opportunités) SADC de Témiscouata, juin 2011.*
- *Plan directeur provisoire, Parc national du Lac Témiscouata, **Un précieux refuge au cœur des Monts Notre-Dame**, MDDEP, direction du patrimoine écologique et des parcs, Service des Parcs, 2008, Gouv. Québec*
- *Occupation dynamique du territoire, document de travail pour le congrès de l'UMRCQ, 2009 (MRC et politique à vocation territoriale)*
- *Différents articles de journaux et périodiques traitants de l'agroalimentaire, de l'Entrepreneuriat et de la relève, des conditions d'exploitation d'une entreprise au Québec, etc. (septembre, octobre, novembre et décembre 2012)*
- *Contrer la dévitalisation en région par des projets en développement durable, Un. Sherbrooke, mai 2011, Marie-Pier Bédard*
- *Portrait du Bas-Saint-Laurent, Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015, juin 2011, CréE BSL*
- *Plan de travail, Fonds de soutien des territoires en difficulté de la MRC de la Matapédia, Mise à jour du Plan de diversification et de développement, février 2010.*
- *Centre de valorisation de la fibre... Yves Dessureault, ing. CRIQ, automne 2012*
- *Site Web du Réseau Forêt-Bois-Matériaux Témiscouata, 2012*
- *Biopierre, Centre de développement des Bio Produits, CCTT, La Pocatière*

## 7.1.2 Entrevues/Conversations

---

- *Monsieur Yves Lebel, directeur général, CLD de la MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Serge Fortin, préfet de la MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Gaétan Ouellet, directeur, SADC de Témiscouata*
- *Monsieur Jean-Martin Leclerc, coordonnateur, Pacte rural de la MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Guilmont Pelletier, conseiller, Pacte rural de la MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Claude Bourgoïn, conseiller, Pacte rural de la MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Jacky Ouellet, directeur général, MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Michel Samson, président, du CLD de la MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Robert Giguère, ingénieur, volet forestier de la MRC de Témiscouata*
- *Monsieur Roger Robitaille, ingénieur, Table Forêt/bois/matériaux du Témiscouata*
- *Monsieur Steve Murray, conseiller, CLD de la MRC de Témiscouata et président du CJE Témiscouata*
- *Monsieur Donald Beaulieu, conseiller au MAPAQ, point de service du Témiscouata et spécialiste provincial en acériculture*
- *Monsieur Michel Grégoire, coordonnateur Organisme de Bassin versant du Fleuve Saint-Jean, secteur Québec*
- *Monsieur Benoit Racine, directeur, CJE de Témiscouata*
- *Monsieur Jean-François Lebel, conseiller au MDEIE-MEF, BSL*
- *Madame Nancy Robichaud, conseillère au MAMROT, BSL*
- *Madame Johanne Bélanger, directrice, CLE de Témiscouata*
- *Madame Caroline Chassé, coordonnatrice service Communications et tourisme de la MRC de Témiscouata*
- *Madame Claudine Boucher, conseillère en développement touristique, CLD de la MRC de Témiscouata*
- *Madame Nadine Denis, conseillère en développement durable, CLD de la MRC de Témiscouata.*

*Crédits photo : Alain Tardif, Maurice Pedneault*



## 8. Annexe et Tableaux

---

**Annexe 1** Lexique, sigles et acronymes importants en matière de développement et de diversification.

Tableau 1	Tenure forestière de la MRC de Témiscouata, en ha, 2012
Tableau 2	La MRC de Témiscouata
Tableau 3	Comparatif des populations des municipalités, 2006-2012.
Tableau 4	Cohortes d'âges, MRC de Témiscouata, 2006-2012.
Tableau 5	Répartition des travailleurs par secteur d'activités et perspectives emplois, MRC 2010 et BSL
Tableau 6	Répartition des sources de revenus (%) 2009 et autres infos pertinentes
Tableau 7	Taux de faibles revenus, population 15 ans et plus
Tableau 8	Distribution des emplois de la MRC de Témiscouata, 2006-2012, par grands secteurs
Tableau 9	Réseau de diversification
Tableau 10	Partenaires impliqués au Plan de diversification et de développement
Tableau 11	Revenus agricoles 2010, MRC de Témiscouata et BSL, comparatif 2007.
Tableau 12	Enjeux du Plan d'Harmonisation de la MRC de Témiscouata.
Tableau 13	Diagramme opérationnel.
Tableau 14	Exemple de liste de contrôle permettant d'établir le budget d'un projet.

## Annexe 1 Lexique, sigles et acronymes importants en matière de développement et de diversification.

---

**Développement durable** : s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnement sociale et économique des activités de développement (MAMROT /LDD).

C'est un développement qui procure des services économiques, sociaux et environnementaux fondamentaux à tous les habitants d'une communauté sans compromettre la viabilité des systèmes naturels, immobiliers et sociaux, dont dépend la fourniture de ces services (UMQ 2010).

**Dévitilisation** : *La dévitilisation peut être définie comme un processus qui entraîne une diminution progressive et quelquefois rapide de l'activité socio-économique d'une entité spatiale donnée (un territoire) et dont les effets se font sentir au niveau de la démographie, de l'occupation du sol, de l'habitat, de l'infrastructure des services, de la qualité de vie et des perspectives d'avenir (Clermont Dugas, UQAR, 1991).*

Pour contrer ce phénomène, la communauté locale doit décider de son avenir à travers une démarche qui lui est propre/personnelle et qui est marquée par un sentiment de forte appartenance aux mesures mises de l'avant.

Plusieurs auteurs ont défini la dévitilisation selon un certain nombre d'étapes, sur un intervalle plus ou moins long de temps, qui se succèdent et viennent qualifier le phénomène. Ils ont défini ce processus comme le **Cercle de la Dévitilisation**. Je me permets d'en rapporter quelques-unes.

*Exode des Jeunes- Problèmes de relève- Faible qualification socio-professionnelle- Dégradation de l'Environnement- Situation de sous-emploi- Abdication/résignation-Désintérêt à la vie communautaire- Sclérose du leadership et de l'entrepreneuriat local- Faible niveau de scolarité- Appauvrissement de la population- Manque d'infos et de sensibilisation-Démission politique- Mauvaise gestion des*

ressources- Perte du sentiment d'appartenance- Désintéressement à la vie politique municipale- Diminution et vieillissement de la population- Exode des jeunes...

**Gouvernance** : la gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation ou d'une institution, qu'elle soit privée ou publique, locale ou régionale.

La gouvernance a pour but de 'fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable'. Elle veille en priorité au respect des intérêts des ayants droit (citoyens, pouvoirs publics, partenaires) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires.

La gouvernance repose **sur 4 principes fondamentaux** : *la responsabilité, la transparence, l'état de droit et la participation.*

## Acronymes

<b>ACCORD</b>	Action concertée de coopération régionale de développement	<b>CAAF</b>	Contrat d'Approvisionnement et d'Aménagement forestier
<b>ACEE</b>	Agence canadienne d'Évaluation environnementale	<b>CAR</b>	Conférence administrative régionale (coordination/regroupement des directions régionales des ministères)
<b>ACIA</b>	Agence canadienne d'Inspection des Aliments	<b>CCTT</b>	Centre collégial de Transfert technologique (il y en a plus d'une 40 aine au Québec)
<b>ACIB</b>	Agence canadienne de l'Industrie du Bois	<b>CH</b>	Centre Hospitalier
<b>APCHQ</b>	Association Provinciale des Constructeurs d'Habitation du Québec Inc.	<b>CFED</b>	Centre financier aux Entreprises Desjardins
<b>ATR</b>	Association touristique régionale (il y en a 17 au Québec)	<b>CHSLD</b>	Centre hospitalier de soins de longue durée
<b>ATBSL</b>	Association touristique régionale du Bas-Saint-Laurent	<b>CJE</b>	Carrefour jeunesse emploi (dédié aux 16-35 ans)
<b>BAPE</b>	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	<b>CLD</b>	Centre local de développement (il y en a un par territoire de MRC)

<b>CLE</b>	Centre local d'Emploi (il y en a un par territoire de MRC)
<b>CLSC</b>	Centre local de Services Communautaires
<b>CNRC</b>	Conseil National de Recherche du Canada
<b>CPE</b>	Centre de la petite Enfance
<b>CPTAQ</b>	Commission de Protection du Territoire agricole du Québec
<b>CQDD</b>	Centre québécois de Développement Durable
<b>CQVB</b>	Centre québécois de Valorisation de la Biomasse
<b>CRC</b>	Conseil régional de la Culture (CRCEQ-Est du Québec)
<b>CRE</b>	Conseil régional de l'Environnement
<b>CRÉ</b>	Conférence régionale des Élus-es (il y en a une par région administrative-CRÉBSL)
<b>CRIQ</b>	Centre de Recherche industrielle du Québec
<b>CSFL</b>	Commission Scolaire du Fleuve et des Lacs
<b>CSSS</b>	Centre de Santé et des Services sociaux
<b>DEC</b>	Développement économique Canada
<b>ES</b>	Économie sociale
<b>FADOQ</b>	Fédération de l'Âge d'Or du Québec
<b>FCMQ</b>	Fédération des Clubs de Motoneigistes du Québec
<b>FDR</b>	Fonds de Développement régional
<b>FIER</b>	Fonds d'Intervention économique régional (FIER Témiscouatain)
<b>FQM</b>	Fédération québécoise des municipalités (regroupe l'ensemble des municipalités rurales et MRC)

<b>FTQ</b>	Fédération des Travailleurs du Québec (Syndicat et Fonds d'investissement régional)
<b>GES</b>	Gaz à Effet de Serre
<b>GIEBV</b>	Gestion Intégrée de l'Eau par Bassins versants
<b>GMF</b>	Groupe de Médecine familiale
<b>HLM</b>	Habitation à Loyers modiques
<b>HQ</b>	Hydro Québec
<b>INRS</b>	Institut national de Recherche scientifique
<b>IQ</b>	Investissement Québec
<b>ISQ</b>	Institut de la Statistique du Québec (BSQ)
<b>LAU</b>	Loi sur l'Aménagement et l'Urbanisme
<b>LPTAAQ</b>	Loi sur la Protection du Territoire et des Activités agricoles du Québec
<b>MADA</b>	Municipalité Amie des Aînés
<b>MAMROT</b>	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire
<b>MAPAQ</b>	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
<b>MCCQ</b>	Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCCF-condition féminine)
<b>MDDEP</b>	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
<b>MÉLS</b>	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
<b>MESS</b>	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
<b>MFA</b>	Ministère de la Famille et des Aînés
<b>MFE</b>	Ministère des Finances et de l'Économie (MDEIE)
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de Comté (118 au Québec)

<b>MRNF</b>	Ministères des Ressources naturelles et de la Faune
<b>MTO</b>	Ministère du Tourisme (Tourisme Québec)
<b>MTQ</b>	Ministère des Transports du Québec
<b>OBNL</b>	Organisme à But non lucratif (OSBL)
<b>OBV</b>	Organisme de Bassin versant (organisme de bassin versant de la Rivière St-Jean)
<b>OGC</b>	Organisme de Gestion en commun (groupement forestier)
<b>PAFI</b>	Plan d'Aménagement forestier intégré
<b>PFNL</b>	Produits forestiers non ligneux
<b>PR</b>	Pacte rural
<b>PRDIRT</b>	Plan régional de Développement intégré des Ressources et du Territoire
<b>RBC</b>	Régie du Bâtiment du CANADA
<b>REE</b>	Régime enregistré Épargne (étude, retraite...)
<b>RESAM</b>	Regroupement des Sociétés d'Aménagement forestier du Québec
<b>RIDT</b>	Régie Inter municipale des Déchets de Témiscouata
<b>RLS</b>	Réseau local de Santé
<b>RV</b>	Route verte/Sentier national
<b>SADC</b>	Société d'Aide au Développement de la Collectivité (il y en a ±60 au Québec)
<b>SAJ</b>	Secrétariat à la Jeunesse
<b>SCF</b>	Service canadien des Forêts

<b>SCHL</b>	Société Canadienne d'Hypothèques et de Logement
<b>SCIAN</b>	Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord
<b>SEPAQ</b>	Société des Établissements de Plein Air du Québec.
<b>SEREX</b>	Service de Recherche et Expertise en Transformation des Produits du Bois (CCTT)
<b>SOPFEU</b>	Société de Protection des Forêts contre le Feu
<b>SRQ</b>	Solidarité Rurale du Québec (associée à Pacte rural)
<b>STQ</b>	Société des Traversiers du Québec
<b>TCABSL</b>	Table de concertation agroalimentaire du Bas-Saint-Laurent
<b>TNO</b>	Territoire non organisé
<b>TPI</b>	Terres publiques Intra municipales (confiées à des OGC ou MRC)
<b>UAF</b>	Unité d'Aménagement forestier
<b>UMQ</b>	Union des Municipalités du Québec (regroupe l'ensemble des villes du Québec)
<b>UPA</b>	Union des Producteurs agricoles (nationale et composantes régionales)
<b>UQAR</b>	Université du Québec à Rimouski (Réseau de 10 établissements)
<b>VTT</b>	Véhicules tout terrain
<b>ZEC</b>	Zone d'Exploitation contrôlée (chasse et pêche)
<b>ZAP</b>	Zone d'aménagement prioritaire