

Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions périphériques du Québec :

examen de la prise en compte du marché du travail, du rôle des politiques publiques, des relations de partenariat et de l'importance des ressources régionales du soutien

Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : créneau Récréotourisme santé/nature (projet ACCORD)

Recherche et rédaction : **Martine Poulin**, École de relations industrielles, Université de Montréal

Direction : **Jean Charest**, École de relations industrielles, Université de Montréal



Cette recherche a été effectuée par **Martine Poulin**, doctorante à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, sous la direction de **Jean Charest** (PH. D.), professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et chercheur au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail. M. **Denis Ledoux** a effectué la révision du texte. La page titre est l'œuvre de **Nicolas Roby**, coordonnateur scientifique au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

Les auteurs sont seuls responsables de l'analyse et des opinions émises dans ce document. Cette étude n'engage d'aucune façon ni les promoteurs du projet, ni l'organisme qui a subventionné la recherche. Toute reproduction totale ou partielle du présent document est permise pourvu qu'on en mentionne la source.

Octobre 2007



Remerciements

Nous voulons en premier lieu remercier les personnes des régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que des autres régions qui ont consacré quelques heures précieuses de leur temps à nous accorder une entrevue, condition essentielle de la réalisation de cette recherche.

Un merci particulier aux présidents des comités ACCORD de ces régions ainsi qu'aux professionnels du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et d'Emploi-Québec qui nous ont transmis les études et la liste des membres des comités.

Nous tenons également à remercier la Direction des politiques de développement régional du MDEIE qui a bien voulu nous conseiller dans la démarche, nous transmettre de l'information et nous ouvrir les portes auprès de la présidence des comités ACCORD.

Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière du programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) aux conditions d'application de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Nous remercions à cet effet la **Commission des partenaires du marché du travail**. L'analyse des créneaux a été rendue publique grâce au Programme de soutien pour des projets de transfert de connaissances du **Fonds de soutien à la valorisation VINCI** de l'Université de Montréal.

Préambule

Cette recherche vise à répondre à une préoccupation exprimée par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en novembre 2004 qui consistait à « ... mieux comprendre comment les dimensions régionales déterminent la formation de la main-d'œuvre en emploi ». Ce document s'intéresse aux composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions à faible population et éloignées des grands centres. Nous voulons savoir, entre autres, la place et le rôle de la formation de la main-d'œuvre à l'intérieur de ces composantes.

Pour répondre à cette préoccupation de recherche, nous avons examiné le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) parrainé par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) du Québec. Le projet ACCORD est une démarche initiée par le gouvernement du Québec au début des années 2000. Il vise « à construire un système productif régional compétitif sur le plan nord-américain et mondial dans chacune des régions du Québec, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence, qui pourront devenir leur image de marque »¹.

Au printemps 2007, un rapport-synthèse a été remis à la CPMT résumant la recherche effectuée au cours des deux dernières années et que l'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/recherches/dimensions.asp>. Dans cette recherche, on retrouve une analyse transversale des résultats recueillis dans chaque créneau d'excellence sélectionné. Étant donné l'intérêt de connaître les résultats spécifiques aux créneaux, nous avons décidé de publier ceux-ci.

Le présent document vise donc à faire part des résultats obtenus dans un créneau particulier. Le contenu repose sur les informations factuelles issues des opinions exprimées lors des entretiens et des données secondaires recueillies. Les aspects touchant la formation de la main-d'œuvre sont intégrés dans les différentes parties. Pour une analyse plus soutenue, une synthèse de l'ensemble des résultats incluant ceux relatifs à la formation de la main-d'œuvre, des

¹ [HTTP : //www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html](http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html)

précisions sur la méthodologie ainsi que des pistes de recherche en matière de développement économique régional, il convient de consulter le rapport-synthèse.

Modèle et cadre conceptuel

Sur le plan théorique, notre objectif était de proposer un modèle et un cadre conceptuel adaptés aux caractéristiques des régions périphériques du Québec. Au terme d'une revue de la littérature scientifique et de diverses approches théoriques examinées, nous avons élaboré un modèle analytique de départ dont les variables permettent la validation, mais aussi l'induction, c'est-à-dire la découverte de dimensions ou d'explications non prévues à l'origine. Ce modèle conceptuel était posé à titre exploratoire (figure 1).

L'**emploi** est au cœur de notre modèle théorique. La création d'emplois sur le plan quantitatif et qualitatif devrait être, à notre avis, l'essence même d'un projet de développement économique régional.

Notre modèle ne minimise pas le rôle de l'État et l'importance de ses institutions. Cette position est cohérente avec la réalité historique des régions périphériques du Québec où l'État a été un acteur important de leur développement. Dans ce sens, un **projet de développement économique régional** initié par l'État peut avoir un impact positif sur l'emploi.

Certains facteurs contribuent à ce qu'un projet de développement économique régional soit efficient. De notre revue de littérature, nous retenons, en premier lieu, qu'un projet de développement économique régional devrait chercher avant tout à répondre aux besoins spécifiques des régions auxquelles il s'adresse, au lieu de copier les stratégies déployées dans les régions à succès. D'une part, un projet de développement économique doit aider les entreprises à créer des emplois et, d'autre part, s'assurer que les chômeurs y ont accès, que des mesures améliorent l'employabilité (ex. : par la formation) ou encore, que des emplois de qualité sont offerts afin que la main-d'œuvre qui a quitté la région revienne. En somme, pour qu'un projet de développement économique ait un impact sur l'emploi régional, on doit considérer à la fois les besoins des entreprises et ceux de la main-d'œuvre, ce qu'on appelle ici : **la prise en compte du marché interne du travail**.

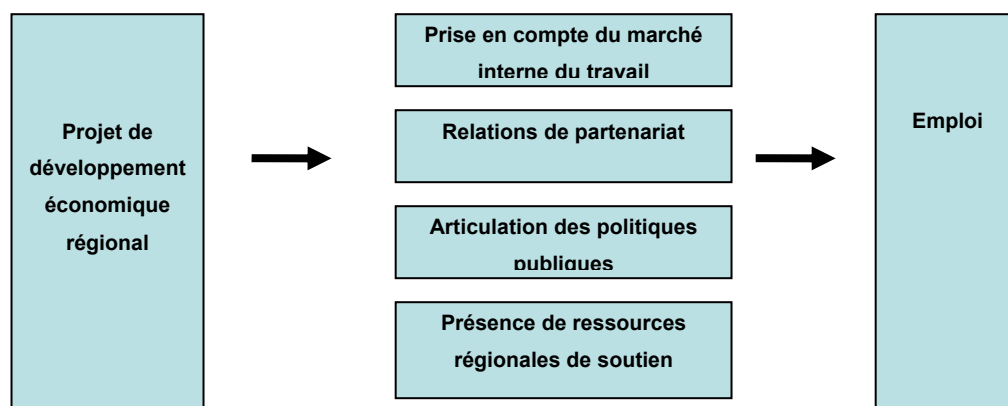
Dans la littérature, l'engagement des acteurs locaux ou régionaux est un gage de succès. La concertation des acteurs locaux ou régionaux serait cependant garante de meilleurs résultats,

c'est pourquoi notre modèle identifie **les relations de partenariat** comme étant une autre composante du développement économique régional.

Un projet de développement économique régional peut avoir un impact positif sur l'emploi dans la mesure où d'autres politiques publiques ou d'autres programmes y sont articulés et surtout, ne contrecarrent pas les efforts entrepris. C'est pourquoi nous examinons la question de **l'articulation des politiques publiques**

La littérature fait abondamment référence aux institutions de recherche et de formation qui diffusent l'information, forment la main-d'œuvre et favorisent l'innovation. Ces ressources seraient importantes même en l'absence de formes de développement régional bien articulées. La **présence de ressources régionales de soutien** fait donc aussi partie de notre modèle.

Modèle exploratoire



Méthodologie

Notre méthodologie repose sur des entretiens semi-dirigés effectués auprès de 94 personnes dont la plupart participent à la mise en oeuvre de créneaux d'excellence dans le projet ACCORD. Nous avons eu accès à des interlocuteurs de premier ordre qui ont été très généreux de leur temps et de leur propos; la richesse des résultats en fait foi. Les entrevues ont duré, en moyenne, 1 h 24 minutes. Elles se sont déroulées du 9 mars au 29 mai 2006. L'utilisation de données secondaires (ex. : documentation du projet ACCORD, articles de presse, sites Internet) a permis de compléter et d'enrichir l'information.

La présente recherche couvre cinq régions périphériques du Québec : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les créneaux d'excellence de notre étude représentent des secteurs économiques importants dans ces régions, il s'agit des huit créneaux suivants : *Techno-mines souterraines*, *Systèmes de construction en bois*, *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales*, *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, *Éolien*, *Récréotourisme santé/nature*, *Transformation de l'aluminium*, *Ressources, sciences et technologies marines*.

Nombre de répondants par région et créneau.

Région/Créneau	Nombre	Région/Créneau	Nombre
Abitibi-Témiscamingue		Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	
Techno-mines souterraines	14	Récréotourisme santé/nature	9
Systèmes de construction en bois	8	Énergie éolienne	9
Bas-Saint-Laurent		Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine & Côte-Nord	
Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales	9	Ressources, sciences et technologies marines	22
Côte-Nord		Saguenay-Lac-Saint-Jean	
Ingénierie des procédés industriels miniers, et métallurgiques	10	Transformation de l'aluminium	9
Général	4	TOTAL	94

Contenu du présent document

Le présent document commence par une brève mise en contexte historique de la région concernant le projet ACCORD et se termine par une synthèse et conclusion. L'analyse du créneau comprend trois parties. La première partie concerne l'Entente ACCORD 1, c'est-à-dire l'entente qui statue officiellement la composition des créneaux reconnus à la région dans le projet ACCORD, ainsi que les critères qui ont guidé ce choix. Cette partie présente également les membres du comité régional ACCORD qui ont participé à cette sélection et qui ont la responsabilité de veiller au développement des créneaux identifiés. Cette première partie vise à connaître de quelle façon le projet ACCORD s'est articulé dans les régions.

La deuxième partie décrit la démarche du créneau sélectionné dans le projet ACCORD. Dans cette deuxième partie, après avoir retracé ses événements marquants, nous présentons le créneau (définition, contenu, objectifs), les acteurs qui participent à son développement, la stratégie et le plan d'action qui sont élaborés (en date de l'analyse de nos résultats, soit à l'automne 2006), les investissements nécessaires à sa réalisation, les objectifs d'affaires et les cibles en matière d'emploi. Cette deuxième partie a pour but de mieux comprendre la nature du créneau, les objectifs qui sont poursuivis et les moyens qui ont été pensés par les participants pour les atteindre.

La troisième partie expose les résultats sur la prise en compte du marché interne du travail, l'articulation des politiques publiques, la présence des organismes de soutien, les relations de partenariat, ainsi que les autres aspects évoqués par les participants. Cette partie vise à vérifier dans quelle mesure ces éléments identifiés comme étant des composantes du développement économique régional, le sont effectivement dans le projet ACCORD, et si l'on a omis des aspects importants. La composante « prise en compte du marché interne du travail » est plus élaborée que les autres. En fait, pour évaluer les besoins des employeurs et les préoccupations envers la main-d'œuvre, il était nécessaire de présenter d'abord ce marché du travail. Ainsi, sous le volet *Demande de travail*, on trace un portrait des entreprises du créneau, on fait état des principales problématiques (ex. : au niveau de la concurrence, des coûts de production, des technologies, etc.) et des besoins que les entreprises ont exprimés lors des entretiens. Sous le volet *Offre de main-d'œuvre*, nous exposons les caractéristiques des emplois du créneau ainsi que les préoccupations en matière de main-d'œuvre (ex. : pénuries).

Précisions

Dans le présent document, les références aux citations ont été masquées et il n'y a pas d'identification possible du sexe de la personne interrogée afin d'assurer la confidentialité de l'origine des propos. Toutes les citations proviennent des participants à notre enquête. Les seules modifications au contenu des citations se rapportent à la grammaire.

Acronymes, abréviations et symboles

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
ATR	Association touristique régionale
ATRAQ	Associations touristiques régionales associées du Québec
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
D.E.P.	Diplôme d'études professionnelles
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation du Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MDERR	Ministère du Développement économique et régional et Recherche
MRC	Municipalité régionale de comté
OSBL	Organisme sans but lucratif
P.D.G.	Président-directeur général
PDRH	Plan de développement des ressources humaines
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
SADC	Société d'aide au développement de la collectivité
SGF	Société générale de financement du Québec

Symboles

G	Milliard
K	Millier
M	Million

5.	LA GASPÉSIE–ÎLES-DE-LA-MADELEINE	1
5.1	Entente ACCORD 1	3
5.2	Créneau Récréotourisme santé/nature	8
5.2.1	Projet ACCORD	10
5.2.1.1	Objectifs poursuivis	10
5.2.1.2	Stratégie et plan d'action élaborés	11
5.2.1.3	Investissements nécessaires estimés	13
5.2.1.4	Objectifs d'affaires anticipés	13
5.2.1.5	Composition du comité de créneau	14
5.2.2	Composantes du développement économique	15
5.2.2.1	Marché interne du travail	15
5.2.2.1.1	Portrait du créneau	16
5.2.2.1.2	Problématiques particulières	17
5.2.2.1.3	Besoins des entreprises	28
5.2.2.1.4	Caractéristiques des emplois	31
5.2.2.1.5	Préoccupations en matière de main-d'œuvre	36
5.2.2.2	Articulation des politiques publiques	47
5.2.2.2.1	Harmonisation des politiques et programmes	47
5.2.2.2.2	Harmonisation avec les autres régions	48
5.2.2.2.3	Changement de gouvernement	48
5.2.2.2.4	Délais de mise en œuvre	50
5.2.2.2.5	Définition des orientations & priorités	51
5.2.2.3	Importance des organismes de soutien	52
5.2.2.3.1	Rôle dans le projet ACCORD	54
5.2.2.3.2	Relations de pouvoir	55
5.2.2.4	Relations de partenariat	55
5.2.2.4.1	Conflits intrarégionaux	56
5.2.2.4.2	Concurrence entre les entreprises	56
5.2.2.5	Autres composantes	58
5.2.2.5.1	Décentralisation et rôle de la CRÉ	58
5.2.2.5.2	Vision à long terme du gouvernement	59
5.2.2.5.3	Consolidation et concentration de l'industrie	60
5.2.3	Synthèse & conclusion	60

5. La Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine

L'économie de la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine est liée beaucoup aux secteurs suivants : la forêt, l'agriculture, la pêche et le tourisme, des secteurs à forte concentration saisonnière. À la fin de l'hiver, le taux de chômage grimpe d'au moins 10 points de pourcentage. Par exemple, en septembre 2005, il était de 13,1 % alors qu'il était de 24,5 % en avril 2005, cinq mois plus tôt. La région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine détient encore le taux de chômage le plus élevé malgré une amélioration de sa situation ces dernières années. En guise de comparaison, pour l'ensemble du Québec, les taux de chômage des mois de septembre et d'avril 2005 étaient respectivement de 7,6 % et 8,5 %². L'écart entre les taux de la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et de l'ensemble du Québec est donc impressionnant.

Devant un taux de chômage persistant de plus de 20 % dans la deuxième moitié des années 1990 et le plus bas niveau de l'indice des disparités régionales de développement, le gouvernement du Parti québécois lançait, en novembre 1999, un plan majeur de relance de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. Une somme de 49 M\$ fut injectée dans l'économie régionale pour diversifier l'économie, soutenir les projets économiques, accélérer les travaux d'infrastructures, etc. En novembre 2000, le gouvernement ajouta 15 M\$ en mesures fiscales pour la région, visant les secteurs éolien et maritime.

La *Stratégie de développement économique des régions ressources* de mars 2001³, constitue pour la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, la deuxième phase de ce plan de relance, avec une aide supplémentaire de 97 M\$. En plus des mesures fiscales habituelles que l'on retrouve dans toutes les régions ressources (impôt zéro pour les PME manufacturières, crédit d'impôt remboursable de 40 % pour les nouveaux employés dans le domaine de la 2^e et 3^e transformation), la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine bénéficie d'une bonification du crédit d'impôt remboursable pour la production d'énergie éolienne. Dans les mesures budgétaires, une somme de 8,4 M\$ est consacrée au développement de créneaux d'excellence et à l'économie du savoir.

² Données tirées de STATISTIQUE CANADA. 2006. *Revue chronologique de la population active 2005*. Numéro 71F0004XCB au catalogue.

³ MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

On retrouve un soutien au développement touristique des Îles-de-la-Madeleine, notamment par le biais d'un nouveau lien maritime de type croisière entre Montréal-Chandler et les Îles-de-la-Madeleine. Plusieurs projets touchent l'industrie forestière et l'exploration minière. On améliore le financement des PME et on met en place un fonds de création d'emplois municipaux pour des projets récréotouristiques ou environnementaux.

Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, le projet ACCORD ne se dissocie pas du *Plan de relance* et de la *Stratégie de développement économique des régions ressources* dont on vient brièvement de parler. Selon un intervenant, le projet ACCORD est même « né en Gaspésie ». Voici l'historique du projet ACCORD raconté par l'un de ses acteurs :

« En fait, ça a commencé dès 1998. En septembre 1998, on avait rencontré le premier ministre d'alors, qui était M. Bouchard, parce que notre région était dans de très grandes difficultés économiques. Elle l'est encore, mais elle l'était encore plus à ce moment-là. On a dit : écoutez M. Bouchard, ça serait important que vous ayez une attention particulière pour notre région et que vous nous donniez des moyens particuliers parce que les moyens qui sont donnés aux régions du Québec actuellement, ce sont les mêmes partout, et chez nous, ça n'a pas d'effets. On lui a apporté des exemples très concrets où des programmes qui étaient censés aider les entreprises étaient, pour nous, inaccessibles, soit que la mise de fond était difficile à trouver pour certains entrepreneurs, soit que les programmes n'allaient pas aider les petites entreprises comme on peut en développer ici, etc., etc. Donc, on lui a dit que ça ne marchait pas, que les programmes n'étaient pas adaptés à notre réalité et tout ça, alors on l'a convaincu de nommer M. Landry en charge d'un comité de travail pour élaborer avec la région, sous une proposition de la région, une stratégie de diversification de l'économie régionale. Et cette stratégie s'est élaborée sur la base de six chantiers particuliers : le récréotourisme; la ressource marine, comprenant la biotechnologie, la mariculture, la transformation des produits marins; et aussi les technologies de l'information et des communications, parce qu'on voulait profiter du déploiement d'un réseau de fibres optiques au niveau régional. Pour faire vite, on avait donc un certain nombre de chantiers qui correspondent aujourd'hui à ACCORD, parce qu'en réalité, c'était déjà dans notre vision. Et on a demandé au gouvernement du Québec de nous accompagner financièrement dans des budgets à court terme pour aider l'emploi, des budgets à plus long terme pour aider les entreprises et l'investissement, et aussi des mesures fiscales particulières. Et le gouvernement a accepté et a travaillé avec nous à l'élaboration du *Plan de relance* de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine rendu public en novembre 1999, après un an de discussions et de travail. Et ils ont élaboré, à ce moment-là, une politique fiscale spécifique pour la région de la Gaspésie dans laquelle on retrouvait des mesures fiscales spécifiques pour aider le développement de l'éolien, de la mariculture, des biotechnologies et de la transformation de produits marins. Alors, c'était donc des mesures fiscales qui nous ont été offertes dès novembre 2000, et la stratégie des régions ressources qui

est arrivée par la suite avec (les) créneaux ACCORD est venue confirmer dans le fond tout ça, mais pour le reste des régions du Québec parce que nous, on l'avait déjà. On travaillait déjà comme ça. [...] Et c'est après qu'ACCORD est arrivé. Mais pendant tout ce temps-là, nous, on était en démarche ACCORD depuis un bon bout de temps. »

5.1 Entente ACCORD 1

En décembre 2002, quatre créneaux d'excellence ont été officiellement reconnus à la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine dans le cadre du Projet ACCORD⁴ : les Ressources, sciences et technologies marines, le Récréotourisme (grande nature, aventure, culture et tourisme de santé), l'Éolien et les Produits forestiers (à valeur ajoutée).

En ce qui concerne le créneau **Ressources, sciences et technologies marines**, il s'agit d'un créneau coleader avec les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. La Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine est encore aujourd'hui une région où la pêche demeure une activité importante en termes de revenus et d'emplois. La région dispose également d'entreprises liées aux technologies marines, à la construction et réparation de bateaux, à l'aquaculture. Ce créneau est étudié de façon particulière dans cette recherche sous le titre : Le Québec maritime.

Le créneau **Récréotourisme santé/nature** a été évalué comme étant un créneau leader. L'industrie touristique est, sans contredit, un apport important pour l'économie de cette région. Les paysages de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, l'observation des phoques, la motoneige, la présence importante de parcs et de réserves en font une destination touristique recherchée. Ce créneau est examiné de façon particulière à la section 4.2 de ce chapitre.

L'**Éolien** est un créneau en émergence pour la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. On a fait part précédemment que le gouvernement avait privilégié la région pour la fabrication d'éoliennes. La Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine possédait déjà deux parcs d'éoliens de 76 éoliennes à Cap-Chat et de 57 éoliennes à Matane à la fin des années 1990. Ce créneau a fait l'objet d'une analyse distincte.

⁴ ACCORD GASPÉSIE–ÎLES-DE-LA-MADELEINE. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, Société générale de financement, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

Finalement, le créneau **Produits forestiers à valeur ajoutée**, considéré comme créneau en évaluation, vise à trouver des produits de niche pour le sapin baumier et le peuplier faux tremble, des essences d'arbres que l'on retrouve abondamment en Gaspésie. La Gaspésie fait partie des régions forestières du Québec.

5.1.1 Critères de sélection des créneaux

Comme la citation précédente le précisait, les créneaux d'excellence de la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine ont été identifiés à l'époque du *Plan de relance*, mais la question que l'on se posait à l'époque n'était pas liée à un positionnement sur la scène internationale, mais plutôt à un positionnement par rapport aux autres régions du Québec. Voici la réflexion qui a précédé l'identification des créneaux d'excellence :

« Dans quoi pourrait-on être les meilleurs au Québec? Dans quoi pourrait-on dire que nous, on contribue au Québec? Ce n'est pas vrai que c'est dans les forêts, même si on a une économie fondamentalement basée sur les forêts, ce n'est pas dans les forêts qu'on se distingue. On est loin du Saguenay-Lac-Saint-Jean là-dessus, on est loin de l'Abitibi, [...] même loin de la région de Québec, en réalité. Donc, pour ce qui est de notre forêt, ce n'est pas un créneau d'excellence pour nous. Ce que sont nos créneaux d'excellence, ce qu'on a développé, c'est autre chose.

Quand on a regardé notre singularité, on a dit : où est-ce qu'on peut être les meilleurs au Québec? Alors, on a identifié trois champs. On a dit : le récréotourisme, je pense qu'on a une vaste région touristique, pas tellement vaste en termes de territoire, mais vaste en termes d'activités. Tu as la mer, tu as la montagne, tu as les îles, tu as beaucoup d'attraits, beaucoup de capacité de développement touristique, et le (volet) santé nature, grande nature, c'était vers là qu'on voulait aller. Et on avait déjà désigné ça comme un créneau d'excellence pour nous en misant sur nos forces, le système productif qui existait déjà, et la notoriété dont notre région bénéficiait. Ça été la même chose au niveau de la mariculture, ça été la même chose au niveau des biotechnologies et des ressources marines. La région de la Gaspésie, indépendamment du Québec maritime, juste la Gaspésie et les Îles administratives, on est pour 80 % de la production du Québec de poissons, de produit marin. [...]

Ce créneau-là (l'éolien), on l'a identifié par absence. C'est qu'il n'y a personne qui s'en occupait et on était les seuls à avoir des éoliennes sur notre territoire, c'est-à-dire à Cap-Chat. C'était ici qu'il y avait eu les premières expériences éoliennes, à Cap-Chat, avec la grande Éole, et on avait des petites entreprises qui commençaient à se spécialiser dans ce domaine. Le groupe Ohméga, le groupe Delta. On avait des entrepreneurs qui commençaient à s'intéresser beaucoup au domaine éolien et on savait qu'il y avait des projets à Murdochville, on savait qu'il

y avait des projets dans l'air. Donc, on a dit : on va occuper un champ. Il n'est pas occupé par personne. On n'est pas plus fou que d'autres. Donc, c'est là qu'on a dit qu'on allait occuper ce champ-là. »

Lorsque le projet ACCORD est arrivé, la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine a fait rapidement consensus sur les créneaux qu'elle voulait développer. Le comité régional était déjà formé et les études de prospection et de prospectives étaient déjà effectuées :

« Et ensuite, il y a eu des discussions pour la mise en place du comité ACCORD. Comme on avait largement travaillé, pour nous, c'est devenu comme naturel. On n'a pas eu besoin de beaucoup de réunions pour dire dans quoi on s'en allait. C'était une belle période, parce qu'on a fait rouler les choses rapidement ici en Gaspésie. Rapidement, on s'est entendu sur trois créneaux avec le secteur forestier qui était un créneau en évaluation. On parlait de sapins baumiers, peupliers, trembles, et finalement, ça ne s'est pas concrétisé, mais pour ce qui est des ressources techniques marines, de l'éolien et du récréotourisme, on a fait rapidement consensus régional autour de ça. »

Selon ce même intervenant, l'idée même des créneaux d'excellence et des systèmes productifs locaux provient des acteurs de la Gaspésie et du Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) qui s'intéressaient dès cette époque à ces concepts :

« Dans le fond, c'est le CRCD qui était la bougie d'allumage de tout ça, avec les chambres de commerce, avec la table des préfets, et c'est beaucoup nous, qui avons mis de l'avant ces idées-là de créneaux d'excellence, de diversification de l'économie par les créneaux d'excellence, de regarder notre développement plus par l'angle de la filière industrielle, de la filière productive, d'aller chercher les centres de recherche, les centres de formation. [...] Donc, ç'a été exactement comme ça qu'on a travaillé, nous, ACCORD. »

5.1.2 Objectifs d'affaires

Dans la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, contrairement à ce que l'on a vu précédemment dans les autres Ententes ACCORD 1, les retombées économiques ont été chiffrées dès l'identification des créneaux d'excellence, sous condition d'être ultérieurement précisées dans le cadre de l'Entente ACCORD 2. Des prévisions qui étaient très optimistes :

Pour le créneau **Ressources, sciences et technologies marines** :

- Croissance du nombre d'emplois à temps plein de 2 500 à 4 000 d'ici 5 ans;
- Augmentation de la valeur des activités économiques du créneau de 40 % d'ici 5 ans et possibilité de doubler les activités de recherche et développement au cours de la même période;

- Maintien du niveau des exportations de 80 % du volume de production;
- Augmentation de 25 % du nombre d'entreprises, principalement en aquaculture et en biotechnologie d'ici 5 ans.

Pour le créneau *Récréotourisme santé/nature* :

- Création de 1 160 emplois au cours des cinq prochaines années et consolidation des emplois présents;
- Retombées de 250 M\$;
- Augmentation de 10 % du nombre d'entreprises.

Pour le créneau **Éolien** :

- Création de 1000 emplois directs, dont 10 % en recherche et développement;
- Augmentation du PIB du Québec de 200 M\$;
- Création d'une véritable filière industrielle éolienne au Québec.

La date de signature de l'Entente ACCORD 2 comprenant l'élaboration de plans d'action pour chaque créneau était fixée à mai 2003⁵.

5.1.3 Comité ACCORD

« (les fermetures d'entreprises) Ça a commencé à frapper dur à partir de 1996, 1997, 1998. Et là, le mieux qu'on pouvait faire, [...] c'était de limiter la vitesse à laquelle on reculait. [...] Il y a eu une espèce d'appel à tous qui a été lancé initialement par M. Bouchard, le premier ministre de l'époque, et tout de suite après, par M. Landry. [...] Alors là, dans l'appel à tous, on sentait que le gouvernement avait mis à contribution tout son appareil. Au départ, c'était son appareil socio-économique, surtout du côté provincial et appuyé par le fédéral, mais là, on a senti que toutes les idées étaient les bienvenues. »

Le gouvernement du Parti québécois s'est intéressé de près au *Plan de relance* de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Dans les pages suivantes, on verra, dans quelle mesure, tout semblait possible à cette époque. Devant cette perspective, il fut alors assez facile de réunir les acteurs régionaux pour travailler d'un commun accord. Le ministre Bernard Landry était président du comité de relance et s'est même occupé personnellement de solliciter la participation des principaux acteurs de la région. Il a été très présent dans la région :

⁵ ACCORD Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. 2002. *Entente ACCORD 1*.

[Http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_gaspesie.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_gaspesie.pdf),

décembre. (Page consultée le 5 mars 2006).

« Monsieur Jean Charest n'est pas venu ici une fois. Ça fait 3 ans. Landry venait quasiment tous les mois. C'était une autre histoire. Quand on ne sait pas lire, on n'a rien qu'à regarder (rires), on comprend pareil. »

Le Tableau 1 présente les membres du comité régional ACCORD en date du 16 février 2006. On remarque que les trois principaux créneaux de la région sont bien représentés par les dirigeants d'entreprises, même si certains de ceux qui siégeaient au comité régional ACCORD à son origine ont quitté le bateau depuis. Les principaux organismes de soutien y sont également présents et sont représentés par des membres influents.

Tableau 1. Comité régional ACCORD, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006.

Nom	Organisme, secteur de spécialité
ARSENAULT, François	FABRICATION DELTA
BOURDAGES, Évangéliste	GROUPE OMHÉGA
BOUCHARD, Eugène	Président du Comité ACCORD
DUCHESNEAU, Lucille	HOTEL MOTEL FRANCIS
LEBLANC, Camil	ENTREPRISES LÉO LEBLANC INC.
LEBLANC, Jacques	LEBLANC, BOURQUE, ARSENAULT, MARIN
LELIÈVRE, Roch	P.D.G. de LELIÈVRE, LELIÈVRE ET LEMOIGNAN
MAMELONET, Georges	LA MAISON DU PÊCHEUR
OUELLET, Yannick	Chef consultant
MALO, Chantal	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FINANCEMENT
SAMUEL, Renaud (président)	MARINARD MARINARD BIOTECH
VIGNEAU, Diane	LE PETIT CAFÉ ET CHEZ DIANE
Personnes-ressources	
JONCAS, FRANÇOISE	MDEIE, Directrice régionale
COTTON, Marie-Jeanne	SERVICES QUÉBEC, Responsable régionale
PARENT, Michèle	MAPAQ – PÊCHES, Directrice régionale par intérim
DUFOUR, Steve	INVESTISSEMENT QUÉBEC, Directeur
GROLEAU, Marc	EMPLOI-QUÉBEC, Directeur régional
SCANTLAND, Gilbert	CRÉ GASPÉSIE –ÎLES-DE-LA-MADELEINE, Directeur général

5.1.4 Missions commerciales

Comme d'autres comités régionaux ACCORD, certains membres du comité régional ACCORD de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont pu participer à une mission économique. Ils sont allés en Écosse et en Irlande, constater de visu le succès de régions qui étaient auparavant aux prises avec un taux de chômage de l'ordre de celui de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et qui sont maintenant en pénurie d'emplois. Comme ailleurs, cette expérience a eu un impact positif sur la mobilisation des acteurs régionaux.

5.2 Créneau Récréotourisme santé/nature

L'industrie touristique est importante pour l'économie de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Selon les données publiées par le ministère du Tourisme du Québec⁶, cette industrie rapportait 196 M\$ à la Gaspésie en 2004 et 39 M\$ aux Îles-de-la-Madeleine en 2004 (Tableau 2). À titre d'indication, la part des recettes de l'industrie touristique pour la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, calculée en fonction du PIB au prix de base de 2004, est de 11,9 % comparativement à 2,9 % pour l'ensemble du Québec⁷. Les retombées économiques pour l'industrie du tourisme sont à peu près les mêmes que dans l'industrie de la pêche, mais la première embauche un nombre plus grand de travailleurs :

« Mais en termes de retombées économiques, ce n'est pas du tout le même. Dans les pêches, c'est 225 millions (\$) à peu près de retombées économiques alors que dans la forêt, tu es tout près du 3/4 de milliard, 750 millions (de \$). Ce sont des emplois beaucoup plus à long terme, des emplois beaucoup mieux rémunérés. C'est du travail à l'année dans les usines de sciage et tout ça. Dans le tourisme, c'est peut-être 220, 250 millions (de \$) aussi, peut-être un peu moins, mais encore là, c'est beaucoup d'emplois, mais à très court terme. Et ce n'est pas (bien) payé. Donc, en termes de contributions à l'économie, c'est la forêt qui est le plus important. Après ça, tu aurais les pêches et le tourisme qui sont à peu près sur un pied d'égalité en termes de contribution économique. Et la première, première, première, c'est le service. C'est 80 % de la main-d'oeuvre qui est dans le service ici. »

⁶ MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC. (s.d.) *Tourisme en chiffres 2004* – version finale. <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/statistiques/index.html>. (Page consultée le 26 novembre 2006).

⁷ Recettes de l'industrie touristique de 2004/PIB au prix de base de 2004. Estimations de l'Institut de la statistique du Québec du PIB au prix de base par région.

http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/conjn_econm/compt_econm/tableau_pib_2000-2005.htm.

Tableau 2. Données statistiques sur le tourisme dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et comparaison avec la région de Montréal, 2004.

	Gaspésie	Îles-de-la-Madeleine	Montréal
Volume de touristes	856 000	75 000	6 478 000
Recettes	196 M\$	39 M\$	2 330 M\$
Dépenses moyennes par séjour	229 \$	522 \$	360 \$
Durée moyenne du séjour	4,1 jrs	8,7 jrs	3,0 jrs
En provenance du Québec	83,3 %	91,5 %	38,1 %
Des autres provinces canadiennes	7,1 %	2,7 %	30,0 %
Des États-Unis	4,0 %	5,0 %	19,8 %
Des autres pays	5,6 %	0,8 %	12,1 %
Entreprises associées au secteur	1 106	501	6 465
Taux d'occupation moyen	39,9 %	40,5 %	65,4 %
Prix quotidien moyen de location	65,10 \$	64,80 \$	122,80 \$

Source : Ministère du Tourisme,

http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/etudes/tourisme_chiffres2004.pdf.

Au Tableau 2, on remarque que les Québécois sont les principaux touristes de ces régions, avec un pourcentage de 83,3 % pour la Gaspésie et de 91,5 % pour les Îles-de-la-Madeleine; ce pourcentage n'est que de 38,1 % pour la région de Montréal. De même, le nombre d'entreprises associées au secteur du tourisme est estimé à environ 1 600 et seulement 1 500 emplois seraient générés par le tourisme dans cette même région⁸. Le taux d'occupation moyen dans les établissements d'hébergement n'est que de 40 % dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (65,4 % à Montréal) et le prix moyen des chambres est relativement bas, soit environ 65 \$ par jour comparativement par exemple à Montréal, où il est de 122,80 \$ par jour pour la même année.

D'après les intervenants rencontrés, les retombées de l'industrie touristique sont plus élevées que ne laissent paraître les chiffres ci-dessus cités. Aux Îles-de-la-Madeleine, on fait mention de 1 400 emplois reliés et des retombées économiques de l'ordre de 50 M\$. L'industrie touristique rapporterait presque autant que l'industrie de la pêche; elle constitue le 2^e moteur économique. L'achalandage y a fortement augmenté, on parle d'une croissance phénoménale en 7 ans, de 30 000 à 54 000 visiteurs. Cette augmentation s'est accompagnée d'une augmentation

⁸ Idem.

de l'offre de services : on est passé de 8 à 36 *Bed and breakfasts* (Couettes et café), d'une centaine à plus de 360 maisons à louer. Plusieurs activités touristiques ont été subventionnées par le biais des ententes spécifiques en tourisme avec le gouvernement du Québec, ce qui a favorisé une hausse de l'achalandage. Mais de 2003 à 2006, on constate une baisse du nombre de visiteurs sur l'archipel⁹.

5.2.1 Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du créneau *Récréotourisme santé/nature*. Elle commence par les objectifs poursuivis, suivie de la présentation de la stratégie et du plan d'action qui ont été élaborés, des investissements nécessaires à sa réalisation, des objectifs d'affaires anticipés et finalement, des membres du comité.

5.2.1.1 Objectifs poursuivis

Le créneau *Récréotourisme santé/nature* se rapporte aux produits liés à la nature, l'aventure, la culture et le tourisme de santé. L'écotourisme est un marché en croissance, mais l'on désire également rejoindre la clientèle d'affaires et le marché des croisières. La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine désire accroître la clientèle internationale de moyenne et de haut de gamme, intéressée par « des expériences touristiques empreintes d'authenticité et d'une identité régionale tout à faire distincte »¹⁰. Pour ce faire, elle compte, pour les années à venir, améliorer son offre de services et mettre en place des infrastructures de qualité. Elle désire consolider et allonger la saison touristique actuelle, mais aussi développer la saison hivernale :

« J'y crois parce que, dans le fond, c'est certain que veut, veut pas, en Gaspésie, c'est l'industrie principale. On a les atouts pour se démarquer et pour continuer le développement. On est peut-être à 15-20 % de notre potentiel pis on a tout, que ce soit les paysages, les richesses que la nature nous a données, mer et montagnes. Sauf qu'il faut se donner les outils de développement, pis être capable aussi d'avoir une qualité de service qui rencontre les besoins et les exigences d'une

⁹ GAUDET, G. (s.d.) « La loi 76 - Cause d'une profonde division au sein de l'industrie touristique ». *Le Radar*. [Http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877](http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877), (Page consultée le 26 novembre).

¹⁰ ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. (s.d.) *Devenir maître de son développement en misant sur ses créneaux d'excellence : La force des régions*. Dépliant d'information, MDEIE, Société générale de financement, Collection Briller parmi les meilleurs, Québec : Gouvernement du Québec.

clientèle internationale, qui va faire la différence, parce que, entre vous et moi, la Gaspésie est visitée à 70-80 % par la clientèle québécoise. »

Pour 2011, la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine s’est donné la vision suivante :

« Que la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine se repositionnent comme une destination touristique quatre saisons, de classe internationale, sur les thèmes de la mer et de la montagne et qu’elles soient reconnues parmi les chefs de file du créneau Récréotouristique au Canada et dans le monde. »¹¹

5.2.1.2 Stratégie et plan d’action élaborés

Selon quelques intervenants, il y a eu plusieurs études qui se sont penchées sur les orientations à prendre pour développer l’industrie touristique dans la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. Ce qui est intéressant cette fois-ci, contrairement aux autres, c’est que la région s’est dotée d’un véritable plan d’action.

Le plan d’action est basé sur le développement de cinq pôles : la Baie-des-Chaleurs, La Pointe-Percé-Gaspé, les Chic-Chocs, Matane et les Îles-de-la-Madeleine. En misant sur la complémentarité de ces pôles, on désire ainsi renforcer le positionnement de la région à l’échelle internationale. Cinq objectifs stratégiques sont identifiés :

- Établir une masse critique sur des pôles ciblés;
- Pénétrer les marchés de moyen et de haut de gamme;
- Renforcer la saison touristique estivale et développer les autres saisons, notamment celle de l’hiver;
- Améliorer les conditions d’accès notamment aux pôles;
- Qualifier la main-d’œuvre et en assurer la rétention dans les entreprises touristiques¹².

Le plan d’action¹³ est composé des 7 orientations suivantes :

- l’entrepreneurship;
- l’accessibilité et le transport;
- la recherche et l’innovation;
- la formation et la qualification;
- l’organisation et la mise en marché;

¹¹ MDEIE. 2006. « Projet ACCORD - Signature de l’entente pour le développement du créneau Récréotouristique en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine ». *Communiqué de presse*, Percé, le 13 juillet.

¹² ACCORD GASPÉSIE–ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2005. *Créneau Récréotouristique, La stratégie*. Document de travail, MDERR, 26 janvier.

¹³ ACCORD GASPÉSIE–ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Créneau Récréotouristique, Plan d’action*. Version projet modifié suite à la réunion interministérielle tenue le 28 février.

- le financement;
- les produits et activités.

Au niveau de l'*Entrepreneurship*, on désire notamment accroître le nombre d'entrepreneurs, assurer la relève, créer une dynamique entre les entreprises. Pour ce qui est du *Transport et de l'accessibilité*, il y a bien sûr l'amélioration du transport maritime (ex. : pour la clientèle des croisières), du transport aérien (ex. : allongement de la piste d'atterrissage des Îles-de-la-Madeleine), du transport ferroviaire (ex. : wagons panoramiques) et du transport routier (ex. : amélioration du réseau routier). Pour ce qui est de la *Recherche et de l'innovation*, il s'agit surtout d'améliorer l'information en effectuant une veille stratégique et en réalisant certaines études de marché. La *Formation et la qualification* sont inscrites à l'intérieur de plans de développement des ressources humaines distincts pour la Gaspésie et pour les Îles-de-la-Madeleine. Plusieurs actions sont prévues pour favoriser l'attrait et la rétention (ex. : hébergement disponible, site Internet de recrutement) et améliorer la qualification de la main-d'œuvre. L'orientation reliée à l'*Organisation et mise en marché* concerne les efforts à déployer pour atteindre le niveau de clientèles nationales et internationales désiré. Le *Financement* des projets est, bien entendu, un enjeu majeur à la réalisation du plan d'action. Dans cette orientation, on songe entre autres à la disponibilité du capital patient pour le financement de projets privés. Finalement, le plan d'action expose un ensemble d'activités à réaliser dans chacun des pôles retenus, allant de l'aménagement de la marina de Matane et l'amélioration du parc hôtelier du Mont-Saint-Pierre, en passant par l'agrandissement du golf de Fort-Prével et l'aménagement d'une promenade piétonnière à Bonaventure, jusqu'à la construction d'un Centre des congrès aux Îles-de-la-Madeleine.

Le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* fait appel à une multitude d'acteurs pour sa réalisation. L'Association touristique régionale (ATR) joue un rôle de premier plan dans plusieurs de ces activités, mais il y a également la Conférence régionale des élus (CRÉ) et les Chambres de commerce qui sont directement concernées lorsqu'il s'agit d'activités de concertation. Pour les activités reliées à la formation et la qualification, les commissions scolaires et les Cégeps sont interpellés. Les ministères sont aussi mis à partie dans leur champ respectif. Enfin, lorsqu'il s'agit de développer les différents pôles, les villes et les municipalités, les entreprises et les organismes à but non lucratif jouent un rôle déterminant.

5.2.1.3 Investissements nécessaires estimés

Dans la version du plan d'action obtenue, on n'indique pas les investissements nécessaires pour l'ensemble des activités. Ceux qui sont chiffrés concernent les produits et activités de chaque pôle et s'élèvent à plus de 160 M\$ (Tableau 3).

Tableau 3. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau Récréotourisme santé/nature, 2006-2011.

Pôle	M\$
Matane	7,50 \$
Chic-Chocs	32,24 \$
La Pointe- Gaspé-Percé	40,80 \$
Baie-des-Chaleurs	72,50 \$
Îles-de-la-Madeleine	7,90 \$
Total	160,94 \$

Source : ACCORD Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Plan d'action du créneau Récréotouristique.

5.2.1.4 Objectifs d'affaires anticipés

Lors des entrevues, la rédaction de la stratégie et du plan d'action était finalisée. Les documents ont été présentés au comité interministériel. On s'attendait à signer le protocole d'entente avec le gouvernement dans les prochaines semaines. Cette signature a été communiquée le 13 juillet 2006¹⁴. Le communiqué fait mention de retombées économiques importantes découlant du plan d'action du créneau, soit une augmentation des recettes touristiques annuelles de 230 M\$ à 332 M\$ en 2011 pour la Gaspésie et de 75 M\$ à 108 M\$ pour les Îles-de-la-Madeleine. On ne parle pas de création d'emplois. L'Entente ACCORD 2¹⁵ a été signée par le ministre du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation, la ministre du Tourisme, la ministre responsable de la région, le président du comité régional ACCORD de la région, le président du comité du créneau Récréotourisme, le président de l'Association touristique de la région de la Gaspésie, la présidente de l'Association touristique de la région des Îles-de-la-Madeleine et le président de la Conférence régionale des élus de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

¹⁴ MDEIE. 2006. « Projet ACCORD. Signature de l'entente pour le développement du créneau Récréotouristique en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine ». *Communiqué de presse*, Percé, le 13 juillet.

¹⁵ ACCORD GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. 2006. *Entente de mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action du créneau d'excellence récréotourisme de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*.

5.2.1.5 Composition du comité de créneau

Une vingtaine de personnes composent le comité de créneau (**Tableau 4**).

Tableau 4. Comité de créneau *Récréotourisme santé/nature*, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, en date du 16 février 2006.

Nom	Organisme, secteur de spécialité
APPLEBY, Nicole	Ville de New Richmond
BONATO, Michel	ATR – Îles-de-la-Madeleine
BOUCHARD, Eugène	Président du Comité ACCORD
BLANCHETTE, Marie-Ève	CLD de La Haute-Gaspésie
BOUDREAU, Jean-Jules	Municipalité des Îles-de-la-madeleine
BOUDREAU, Sylvie	Tourisme Baie-des-Chaleurs
BOULANGER, François	SÉPAQ – Parc National de la Gaspésie
CARIER, Théodore	Ministère du Tourisme
CLICHE, Roger	Développement Économique Canada
DESBIENS, Claude	Ville de Bonaventure
DUCHESNEAU, Lucille	Hôtel Motel Francis
DUMONT, François	Office du Tourisme du Rocher Percé
GALARNEAU, Daniel	Ministère de la Culture et des Communications
GINGRAS, Richard	Hôtellerie Baie Bleue
GRENIER, Alain	Ville de New Richmond
LANDRY, Jérôme	Municipalité de Matane
LAVOIE, Jacques	Municipalité de Sainte-Anne-des-Monts
LEBLANC, Gérard	Groupe CTMA
MAMELONET, Georges (président)	Ville de Percé
RICHARD, Claude	CRÉ Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
RIOUX, François	Riôtel
MALO, Chantal	Société générale de financement
SAVOIE, Guy	Ville de Carleton-sur-Mer
STE-CROIX, Stéphane	Office du Tourisme et des congrès de Gaspé
TANGUAY, Sylvain	Association touristique de la Gaspésie
TÉTREAU, Marc	Ville de Carleton-sur-Mer
THÉRIAULT, Jean-Yves	B.M.B. – Îles-de-la-Madeleine

Au Tableau 4, on constate que le maire de Percé et propriétaire de La Maison du Pêcheur, M. Georges Mamelonet assume la présidence du créneau. On remarque également la présence de M. Francis Dumont de l'Office du Tourisme du Rocher Percé, également président de l'Association touristique régionale de la Gaspésie et de Québec Maritime¹⁶. Tous les acteurs sont à la table : les villes et les municipalités, la Conférence régionale des élus, le président du comité régional ACCORD, les représentants des plus importants hôtels, les associations touristiques et offices du tourisme et les principaux ministères concernés.

5.2.2 Composantes du développement économique

Cette deuxième partie du document présente les résultats obtenus en regard de la prise en compte du marché interne du travail, de l'articulation des politiques publiques, de l'importance des organismes de soutien, des relations de partenariat, ainsi que des autres aspects évoqués par les participants. Ces éléments font partie des composantes du développement économique régional visant l'emploi, préalablement identifiées lors de l'élaboration des propositions de recherche.

5.2.2.1 Marché interne du travail

Cette section sur le marché interne du travail comprend deux volets : la demande de travail (A) et l'offre de main-d'œuvre (B). Il s'agit de comprendre quelles sont les caractéristiques du marché interne du travail du créneau afin d'évaluer si l'on a pris en compte les besoins des entreprises ainsi que ceux de la main-d'œuvre.

A) Demande de travail

Dans cette partie sur la demande de travail, nous traçons le portrait du créneau, nous examinons ses problématiques particulières et faisons part des besoins exprimés par les entreprises.

¹⁶ Le Québec maritime, fondé en 1997, est un regroupement de 5 associations touristiques qui ont uni leurs efforts de commercialisation afin de mieux atteindre la clientèle touristique hors Québec.

5.2.2.1.1 *Portrait du créneau*

Lors de l'évaluation du potentiel d'excellence du créneau, on estimait que le créneau *Récréotourisme santé/nature* était composé d'environ 1000 entreprises et quelque 5 200 employés¹⁷.

Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, les entreprises de l'industrie touristique sont, pour la grande majorité, de petite taille. Selon les données du *Registre des entreprises* de Statistique Canada, seulement 7 des 501 établissements (avec employés) de l'industrie touristique étaient classés dans la catégorie des 50 employés ou plus dans la région au mois de juin 2005. Ils étaient seulement 38 établissements de la sorte dans la catégorie des 20 à 49 employés. La grande majorité des employeurs de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ont donc moins de 20 personnes à leur emploi¹⁸.

Le nombre d'employés varie grandement selon la période de l'année. Selon une enquête récente effectuée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) réalisée en Gaspésie¹⁹, 75 % des entreprises interrogées embauchaient moins de 19 employés en haute saison et 10 % (13 entreprises sur 127) employaient plus de 40 personnes; parmi ces dernières, seulement 3 entreprises comptaient entre 100 et 199 employés. L'enquête évalue l'embauche à plus de 2 000 employés. Aux Îles-de-la-Madeleine, une autre étude publiée en 2004 indique que 60 % des entreprises de l'industrie touristique emploient moins de 5 employés et seulement 10 % d'entre elles emploient plus de 20 employés²⁰.

Quoi qu'il en soit, le créneau touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine est caractérisé par plusieurs entreprises de petite taille qui sont aussi saisonnières. Il n'y a pas

¹⁷ SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2002. *Projet ACCORD*. Session de travail, vendredi le 1^{er} novembre.

¹⁸ STATISTIQUE CANADA. 2005. *Structure des industries canadiennes, nombre d'établissements selon le SIAN et la taille des effectifs pour certaines régions économiques par division de recensement du Québec*. Registre des entreprises, juin, compilations spéciales.

¹⁹ GROUPE MISSION. 2005. A. ROULEAU dir. *Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des RH- Gaspésie*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, février.

²⁰ CONSULTANTS GUYLAINE VACHON ET SOCIÉTÉ CONSEIL BPS. 2004. *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour l'industrie touristique des Îles-de-la-Madeleine*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, novembre.

d'entreprises d'envergure internationale telles que Intrawest à Mont-Tremblant. Il y a cependant quelques hôtels de la région qui sont classés quatre étoiles. Il y a aussi l'auberge des Chic-Chocs et le gîte du Mont Albert qui sont renommés et qui sont situés dans le Parc de la Gaspésie.

5.2.2.1.2 Problématiques particulières

Des propos des répondants, les problématiques particulières du créneau *Récrétourisme santé/nature* concernent : la concurrence et les opportunités de marché; les coûts de production, la productivité et la rentabilité; la commercialisation; les infrastructures; le service à la clientèle; et la réglementation, les normes et l'environnement.

Concurrence & opportunités de marché

Un observateur de l'industrie touristique constate une tendance, celle que les gens préfèrent effectuer des voyages de courte durée, de 3 à 5 jours, mais ils voyagent plus souvent. Ce serait là, une caractéristique des baby-boomers qui partiront massivement à la retraite dans les prochaines années. Ils sont d'ailleurs plus jeunes, en meilleure santé et disposent de meilleurs moyens financiers que leurs aînés. Ils sont aussi de plus en plus attirés vers des produits de niche par rapport aux produits de masse :

« Moi, je pense que l'avenir du Québec, ce sont des produits de niche. [...] Et quand on est dans le produit de niche, on est rarement dans le bas de gamme. [...] Les produits de masse pour Montréal, Québec : pas de problème, parce que dans une grande ville, t'en as pour tout le monde. Mais en région? [...] Regarde les beaux produits de la Gaspésie, il y en a quand même de belles réussites dernièrement, le festival de Petite-Vallée, c'est une niche, ça! »

Toutefois, de plus en plus de destinations ou de produits sont offerts sur le marché international, la concurrence est féroce :

« Partout dans le monde, tous les jours, il pousse de nouvelles destinations. L'industrie touristique, si on recule, il y a 20-25 ans, on avait les classiques de ce monde qui étaient Paris, Rome, Las Vegas, la Floride pis tout ça. Aujourd'hui, tous les jours, chacun sur la planète veut tirer son épingle du jeu de sa petite huche sur le bord d'un lagon dans des îles très exotiques de n'importe où. Alors, c'est sûr, les destinations poussent plus vites que l'augmentation de la population. »

Selon une personne interrogée, le Québec et encore moins les régions périphériques font le poids par rapport à la compétition internationale; on est même en train d'en perdre si l'on se

compare avec Vancouver. Il y a plusieurs destinations dans le monde qui offrent des produits plus alléchants et à meilleur prix :

« Parce que notre produit, n'en déplaie à tout le monde, il n'est pas fort. À côté de l'Australie, on n'est rien. Tu comprends? On n'est pas une destination à l'échelle internationale qui est si bonne que ça. Les politiciens, ils n'arrêtent pas de dire comment on est bon. Woh! les moteurs, ils ne sont jamais sortis de leur vie. Rapport qualité-prix? On n'est pas bon. Tu comprends? Pis encore moins dans les régions ressources! Parce que ces régions se font accroire qu'en 3 mois, ils vont faire leur année, ce qui est impossible. Elles plument les clients, pis les clients, ils ne retournent pas. Ce n'est pas tout le monde. [...] Écoute, en France là, tu fais 20, 40 kilomètres pis t'as un nouveau produit. »

Pour développer l'industrie touristique dans les régions au Québec et attirer la clientèle internationale, il faudrait penser autrement au Québec. Selon une personne interrogée, il y a trop de régions touristiques au Québec. On a trop souvent tendance à utiliser l'industrie touristique pour faire du développement économique régional au lieu de la considérer comme une véritable industrie qui repose sur un potentiel de marché. On ne connaîtrait finalement pas grand-chose de l'industrie touristique :

« On développe des produits parfois pour des clients que personne n'en a rien à cirer! L'exemple là, ça aurait été Murdochville. Une chance qu'il y a eu les éoliennes, ça a sauvé l'industrie touristique de Murdochville. On ferme un endroit, pis on veut le transformer en tourisme. Est-ce qu'on se demande : qui va aller voir ça? Ça intéresse qui cette affaire-là? Si on faisait une véritable analyse, on dirait : *No way!* Ce n'est pas un produit touristique, ça n'intéresse personne ça! Ce n'est pas vrai que tout intéresse tout le monde. Pis la pire erreur au Québec, c'est qu'on analyse les produits touristiques en se demandant qu'est-ce qui plaît aux Québécois. La preuve, c'est Tremblant. Les Québécois détestent Tremblant! Ça n'a pas été fait pour les Québécois! Pis j'espère qu'ils le détestent, parce que ce n'est pas fait pour eux autres. Et si on fait le produit de Tremblant pour les Québécois, bien Tremblant va crever de faim, comme il crevait de faim avant. Mais c'est quoi l'idée? C'est comme si on disait : l'avion là, bien faut tous être capable de s'en acheter un. Dans l'industrie touristique, il faut que tous les Québécois puissent s'acheter le produit qu'on développe, pis s'il n'est pas capable de se l'acheter, c'est un mauvais produit. Bien, voyons donc! »

Lors des entrevues, les idées de développement liées à l'industrie touristique ne manquaient pas dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Les promoteurs, même s'ils font preuve d'un peu de découragement, ont encore la flamme et caressent des projets depuis longtemps. Des initiatives intéressantes sont en cours. Par exemple, en 2008, la Baie-des-chaleurs accueillera le congrès international du club des plus belles baies au monde.

Il y a plusieurs potentiels de marché sur le plan international pour la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. La route 132 en Gaspésie a été reconnue par *National Geographic* comme l'un des deux circuits routiers à faire au Canada; elle est aussi reconnue par le *Guide Michelin* comme l'un des 80 plus beaux circuits routiers au monde. Il y a le développement de la motoneige, à une période où les autres régions du Québec n'ont déjà plus de neige. Aux Îles-de-la-Madeleine, on propose depuis 15 ans l'observation des blanchons; les Îles-de-la-Madeleine sont aussi reconnues comme l'un des meilleurs endroits au monde pour l'exercice de la planche à voile, les sports de glisse et de vent (*kiteboard*).

L'industrie touristique devrait continuer de croître au cours des prochaines années. En plus des baby-boomers, on songe aux occasions d'affaires que permet l'augmentation du pouvoir d'achat des Asiatiques, en particulier, des Chinois. Selon une personne interrogée, il y a un potentiel extraordinaire de développement touristique pour la saison d'hiver. Les touristes de demain qui viendront de l'Asie n'ont jamais vu la neige et la région est très belle, habillée en blanc :

« Dans quelques années, 3-4-5-6 ans, l'essentiel de la masse touristique va provenir de pays comme l'Inde, l'Asie du Sud-est, la Chine où ils n'ont jamais vu la neige, ils ne connaissent pas ça. [...] Donc, on va avoir une différenciation vraiment très importante par rapport au reste de la planète. Et aussi, l'essentiel de la clientèle touristique internationale va provenir de grands centres urbains où les gens n'ont jamais vu d'original, donc il faut qu'on profite de ça et qu'on se développe en fonction des caractéristiques qu'on a. Donc, limiter la chasse et développer l'hiver surtout parce qu'à l'heure actuelle, la Gaspésie est plus belle l'hiver que l'été. Pour les gens qui vivent ici ou ceux qui viennent, ils s'en aperçoivent. C'est vrai que les lumières, les points de vue, la nature est beaucoup plus dramatique. C'est donc très différent comme expérience à vivre pour quelqu'un qui vient de Calcutta, par exemple. »

Coûts de production, productivité & rentabilité

Le principal problème de l'industrie touristique dans la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, c'est sa saisonnalité. On mentionne que la période où l'industrie fonctionne à pleine vitesse dure à peine 2 à 3 semaines. Autrement, la saison débute à partir de la fin des classes scolaires au mois de juin et se termine au début du mois de septembre. Depuis quelques années, on observe même une réduction de la clientèle au mois de juin. La courte saisonnalité de l'industrie touristique fait en sorte qu'il est très difficile de rentabiliser les investissements :

« Nous avons quand même une très forte saisonnalité qui fait qu'en plus, nos opérations sont concentrées sur 2 mois, peut-être 3, puis après, dès que la mi-septembre arrive, écoutez, c'est pas mal coup de couteau. Donc, on n'est pas comparable à une région comme Québec ou Montréal qui vivent à l'année. »

« Actuellement, les périodes où on est pleins au bouchon ne sont pas longues. C'est à peine une, deux semaines, peut-être trois. On a une bonne période avec un bon taux d'occupation. Dans nos défis, il y a (celui) d'augmenter l'hiver où il nous reste de la place, de façon importante. [...] Ça va être important. Et après ça, l'autre défi, c'est le défi du printemps, du début de l'été. Quand je dis du printemps, je parle de la mi-mai ou en tout cas du mois de mai et du mois de juin. Juin, ça a baissé les dernières années et ça n'a comme pas de bon sens. Et mai, on n'est pas dans la *game pantoute, pantoute, pantoute*. »

En opposition à ce qui a été indiqué précédemment, l'une des difficultés soulignées concernant la rentabilité des entreprises, c'est la vente à rabais. Comme la saison est courte, on baisse les prix pour attirer le plus de clients dans notre entreprise. Cela a comme conséquence qu'il est très difficile de vivre de l'industrie touristique dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. La situation serait même pire pour les entreprises liées au tourisme d'aventure composé de micro-entreprises peu structurées :

« C'est vendu à rabais, c'est impossible qu'une entreprise avec les prix qui existent sur le marché, d'être rentable. On a un groupe d'entrepreneurs en état de survie qui font des compromis partout. [...] Faites le tour dans la région des centres d'hébergement qui n'ont pas de subvention, qui n'ont pas de financement pour leur hébergement, vous seriez surpris. On prend juste le cas d'Intrawest qui est subventionné à coup de millions pour faire de l'immobilier, c'est incroyable. »

Aux Îles-de-la-Madeleine, comme les retombées économiques de l'industrie touristique n'ont pas augmenté autant que l'offre d'hébergement et de restaurants, chacun en a moins pour vivre. De plus, l'hébergement est souvent offert au noir, ce qui exerce des pressions à la baisse sur le prix de location.

Commercialisation des produits touristiques

La commercialisation des produits touristiques est indispensable à la survie de l'industrie. L'un des participants établit un parallèle entre la baisse de la clientèle américaine, bien avant les événements du World Trade Center, l'augmentation du taux de change et la baisse de la promotion de l'industrie touristique aux États-Unis. Il a d'ailleurs appelé les fournisseurs pour confirmer ses doutes :

« Pourquoi Montréal investit 18 millions (de \$) dans la promotion, c'est que ça doit rapporter quelque part. Pourquoi Québec investit 9 millions? Pourquoi l'ensemble des régions touristiques investissent 30 millions de dollars dans la promotion? Nous, on investit 250 000 \$, 350 000 \$, donc c'est sûr qu'il y a un lien inévitable. Mais quand on parle de promotion, c'est aussi tout ce qui est web : l'hébergement de sites web, campagne par le web, gestion du site web, allé chercher ces nouvelles clientèles en termes de référencement, de publicité, de visites de journalistes, d'action de commercialisation avec l'industrie. Oui, c'est tout ça la promotion, ce n'est pas que la publicité, il y a toute une panoplie d'activités : salons aussi, des bourses professionnelles, qui font que plus on offre de visibilité à la région auprès des consommateurs et sur de nouveaux marchés, plus on va avoir de retombées en termes de visiteurs et donc, de retombées économiques. »

Mais la promotion des produits touristiques coûte également très cher. Les 2 \$ par nuitée que l'on paie en sus à l'hôtel servent à financer les campagnes de promotion. Le ministère du Tourisme au Québec est un parent pauvre qui dispose de peu de moyens pour venir en aide à l'industrie :

« Le ministère du Tourisme, je pense que leur budget est aux alentours de 105 millions (de \$), puis il y a 55 millions (de \$) pour les deux centres de congrès : Québec et Montréal. Puis le restant, c'est pour payer les fonctionnaires. Puis il reste les grenailles pour la publicité. C'est ça, le budget pour le tourisme ici. »

Des intervenants de notre étude considèrent que l'application de la loi 76 qui permet de facturer une taxe de 3 % par nuitée d'hébergement commercial est inéquitable pour les régions dont la saison touristique est très courte. L'application de cette loi aux Îles-de-la-Madeleine a été rejetée lors d'une assemblée extraordinaire tenue le 22 novembre 2006, en partie à cause de l'hébergement au noir qui existe, mais aussi parce que d'autres commerces profitent de la manne touristique et n'ont pas l'obligation de facturer une surtaxe, comme les institutions financières et les commerces de détail²¹. Avec une rentabilité moins grande, il est difficile de demander aux entreprises de contribuer davantage pour la promotion. On songe à une « taxe éco touristique » de 10 \$ aux visiteurs qui débarquent aux Îles et qui permettrait également de maintenir les services aux citoyens sur le plan environnemental (ex. : gestion des déchets)²² :

²¹ GAUDET, G. (s.d.) « La loi 76. Cause d'une profonde division au sein de l'industrie touristique ». *Le Radar*. [Http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877](http://www.capacadie.com/leradar/detail.cfm?id=155877). (Page consultée le 26 novembre 2006).

²² PROVENCHER, N. 2004. « Des Îles écologiquement fragiles: les Madelinots commencent à s'interroger au sujet de l'impact du boom touristique sur l'environnement ». *Le Soleil*, Actualités, dimanche 1^{er} août, A5.

« C'est peut-être un peu ça qui a été reproché à la loi 76, c'est de dire, écoutez, alors qu'avant il y avait une certaine équité entre les différentes régions, là maintenant, le fait d'établir (une taxe), un 2 \$ pis Montréal est passé à 3 %, pour certaines des régions, il y a un déséquilibre au niveau des recettes promotionnelles qui est phénoménal. La Gaspésie a un budget, par exemple, de pratiquement 1 million de dollars et jusqu'à maintenant, nous avons ce qu'on appelle une entente spécifique en tourisme, qui était un peu une entente spécifique à la région des Îles-de-la-Madeleine, qui nous donnait 250 000 dollars par an pour assurer la promotion de la destination. Donc, l'entente spécifique a pris fin au 31 mars 2005 avec le gouvernement de Québec, Tourisme Québec, et enfin, le ministère des Régions. Donc, cette entente prenant fin, on se retrouve avec une coupure de 60 % de nos budgets de promotion. »

Depuis 1997, les associations touristiques du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine ont uni leurs efforts de commercialisation auprès de la clientèle hors Québec sous le nom *Le Québec Maritime*. Selon un participant, ce n'est peut-être pas suffisant pour demeurer dans la course :

« Parce que ce travail-là était fait via Le Québec maritime, qui était anciennement Tourisme Bas-Saint-Laurent-Gaspésie. Aujourd'hui, même si les plans de communication pis les plans de marketing sont revus, est-ce qu'il y a suffisamment d'argent dans le fonds, dans le programme aujourd'hui pour se battre avec des joueurs qui mettent de plus en plus d'argent? »

Infrastructures de qualité

Lorsqu'on désire développer l'industrie touristique d'une région, il faut comprendre qu'on ne peut le faire sans dissocier les 5 sous-secteurs suivants : le voyage, l'hébergement, la restauration, les activités et le transport :

« Les gens vont pour faire de l'écotourisme c'est vrai, mais va falloir qu'ils rentrent dans un hébergement, va falloir qu'ils mangent au restaurant, va falloir qu'ils se déplacent. L'industrie récréotouristique, c'est une industrie qui intègre l'ensemble du processus. La personne a choisi sa destination, elle va planifier : Où elle va se déplacer? Quel moyen va être son transport? Où elle va coucher? Qu'est-ce qu'elle va manger? Puis qu'est-ce qu'elle va faire? Pas compliqué, c'est ça l'industrie touristique! »

Les efforts de commercialisation doivent donc compter sur une qualité de produit correspondante sur le plan de l'hébergement, de la restauration, des activités et du transport.

La saison touristique est courte en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. En dehors de cette saison, les attraits touristiques sont fermés et les services sont diminués :

« Quand on a commencé, on n'avait rien et on n'était pas connus, pis après avoir mis chacun quand même pas mal d'argent, on a commencé à avoir des retombés économiques trois ans plus tard, et on a fait un beau succès, mais qui a été atténué par le fait qu'on amenait des gens ici au début mai, des touristes étrangers, pis 80 % des attraites étaient fermés. Alors, on s'est tiré dans le pied. Il faut que, en même temps, tu aies un bon produit, que tu aies un bon accueil, que tu aies des gens qui sont capables au moins de parler deux langues et que tu sois aussi capable de les servir dans une période assez longue, pour bâtir ça. Mais souvent, il va manquer 1 ou 2 éléments de base pour faire tout ça. »

Et parfois, étant donné les grandes distances, il en coûte plus cher de maintenir les services. On peut penser, par exemple, aux sentiers de motoneige du *Tour de la Gaspésie* qui font la joie des touristes aventureux qui les parcourent sur des centaines de kilomètres, mais ces kilomètres de sentiers coûtent cher à entretenir par les associations de motoneigistes.

La clientèle hors Québec que l'on désire attirer, qui est plus à l'aise financièrement, s'attend également à des infrastructures d'hébergement et de transport de qualité. L'un des participants faisait remarquer qu'il n'y a que quatre hôtels 4 étoiles en Gaspésie et que les standards de qualité d'hébergement ne sont pas uniformes à travers la région :

« Premièrement, il faut s'assurer, je dirais, d'un "label qualité minimum des joueurs principaux", d'amener le niveau un peu partout, que ce soit nos routes, que ce soit notre hébergement, notre restauration, notre accueil, l'accès aux transports, que ce soit le train; le train, je pense qu'il y a de quoi à faire avec ça. L'avion, je trouve que c'est un peu un discours de sourds, les compagnies aériennes disent : donnez-nous du volume on va amener du monde, pis nous autres on dit : donnez des prix pis on va amener du monde, bon, ça ne finit plus. Mais il faut qu'à la base, qu'on se donne un bon produit, pis c'est quoi les investissements qu'on met pour se vendre. »

Plusieurs personnes interrogées ont parlé de l'importance d'améliorer les transports. Il faut s'être promené plusieurs jours sur les routes de la Gaspésie pour constater à quel point certains tronçons de route sont dans un état lamentable :

« Ensuite, (il faut) arriver à intéresser nos gouvernements sur les programmes d'infrastructures. Nos routes sont finies, ce n'est pas à travers le Programme ACCORD qu'on va faire nos routes! »

Il faut aussi prendre l'avion et se rendre dans les régions périphériques pour constater que ce moyen de transport est peu accessible tant sur le plan du prix que sur celui des horaires :

« Pars de Montréal pis va en Abitibi, tu vas en faire du kilométrage en maudit pour rien. Bien au prix qu'est l'essence là! Pis à la vitesse que les gens veulent avoir

leurs vacances! Écoute bien! Le problème du transport aérien au Québec, c'est bien plus ça le problème des régions ressources! C'est la capacité que les gens débarquent à Montréal, soient capables d'être là en 3 heures. Essaie donc de partir de Montréal pis d'aller en Gaspésie en 3 heures! Essaie donc d'aller aux Îles-de-la-Madeleine! Puis à quel prix? Écoute, tu pars de Montréal, tu t'en vas aux Îles, c'est pareil comme si tu retournes à Paris! »

« Bien, écoute, on n'a pas d'accessibilité, on a un vol par jour, il est plein parce que les gens descendent à Gaspé, il n'y a pas de place pour venir aux Îles ou bien il y a du brouillard, ou tout ce que tu veux. J'ai une employée, la semaine passée, qui est partie de Gatineau, jeudi matin, elle prend le vol Montréal-Québec. L'avion ne part pas de Québec jeudi soir, elle n'a pas de place vendredi. Vendredi soir, l'avion ne part encore pas de Québec. Samedi soir, elle a une place sur le vol à 7 heures et à 11 heures et demie. Ils leur disent qu'ils peuvent atterrir à Gaspé, et 5 minutes après, ils vont atterrir à Gaspé, 5 minutes après, elle s'en vient aux Îles, (mais) ils s'en vont coucher à Charlottetown. Ils sont arrivés aux Îles dimanche matin à 11 heures, partie de Gatineau depuis jeudi matin. »

Selon plusieurs intervenants rencontrés, le développement touristique ne peut se faire sans un investissement important au chapitre du transport aérien. Il y a la difficulté de négocier des prix et une meilleure accessibilité avec les compagnies aériennes et les sous-régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine n'ont pas nécessairement les infrastructures qu'il faut pour accueillir de plus gros avions :

« S'il y a un ministère qui a été excessivement interpellé dans notre démarche, c'est le ministère des Transports parce que le principal problème ici, c'est l'accessibilité au territoire. On se bat les uns contre les autres pour avoir un aéroport sur lequel les avions pourraient se poser. Il y a deux semaines, il y a deux réunions coup sur coup qui ont été annulées parce que l'avion n'a pas pu se poser à l'aéroport de Gaspé. »

L'augmentation de l'achalandage touristique aux Îles-de-la-Madeleine n'est pas sans lien avec le transport maritime. Depuis le début des années 2000, des bateaux en provenance des provinces maritimes s'arrêtent sur l'archipel. Du mois de mai à octobre, le bateau de croisière *Le Vacancier* fait hebdomadairement la navette entre Montréal et Cap-aux-Meules, ce qui explique qu'une large part de la clientèle des Îles-de-la-Madeleine provient de la région de Montréal. Selon une personne interrogée, la dépendance des Madelinots aux Montréalais est telle, que la tenue des événements culturels à Montréal a un impact sur l'industrie touristique des Îles-de-la-Madeleine :

« Les saisons commencent tellement tard, cette année, la plus ou moins haute saison va commencer le 12 juillet, mais fin septembre, c'est fini. Nous, on fait du

tourisme juste 1 saison, on n'a pas de couleurs dans les arbres. Il y a les grands événements qui retiennent les gens, cette année, le Grand Prix est le 24 juin, le Festival de jazz, (etc.). Bien nous, de tous les temps, on a subi l'influence de Montréal, autant par le bateau qui va à Montréal, par l'avion qui allait à Dorval. Les Madelinots subissent vraiment l'influence de la métropole et non de la capitale. [...] Ça ne fait pas longtemps que le bateau arrête à Québec. On a toujours eu un bateau, nous, qui allait à Montréal une fois par semaine. Ça explique naturellement pourquoi les gens viennent de Montréal. »

Il y a aussi une limite à investir dans les infrastructures. On ne peut construire des hébergements pour un achalandage qui se résume à quelques semaines par année. Aux Îles-de-la-Madeleine, on songe à accueillir plus de bateaux de croisière, mais encore là, il faut qu'ils puissent accoster, qu'il y ait des autobus pour prendre en charge les visiteurs pour les amener sur les différents sites touristiques :

« Il y a beaucoup de bateaux de croisière qui naviguent dans le St-Laurent. Nous aimerions attirer ces bateaux, mais pour y arriver, d'une part, ça prend de l'argent pour la promotion, ça, on en a parlé, et dans un deuxième temps, ça prend des infrastructures pour accueillir ces bateaux. On n'est vraiment pas équipés, parce que généralement si on a de gros bateaux de 800 ou 900 passagers, on ne peut pas les mettre à quai, sont obligés de rester *off-shore*, et de faire des aller-retour sur les petits bateaux, ce qui n'est pas conforme à la vision d'une entreprise de croisière. Il faut accoster au port, puis déverser un peu cette clientèle-là, qui a de très, très, très, très fortes retombées économiques, de très courts séjours, mais qui peut avoir malgré tout un certain impact sur la clientèle. On ne lâche pas 1000 personnes dans Cap-aux-Meules en plein milieu de l'été, sans avoir des répercussions, OK? Pour ça, ça prend des infrastructures maritimes mais aussi terrestres parce qu'on en est encore à l'autobus scolaire. »

Des personnes interviewées s'inquiétaient, à juste titre, de la disparition possible du transport ferroviaire en raison de la fermeture de plusieurs entreprises de l'industrie du bois. La compagnie de chemin de fer, la Quebec Railway Corporation, ne fait plus ses frais depuis que la compagnie Smurfit-Stone, sise dans la ville de New Richmond, a fermé son usine le 4 août 2005, après plusieurs autres fermetures telles que la Gaspésia de Chandler en 1999 et Noranda (Falconbridge) à Murdochville en 2001. La Quebec Railway Corporation menace de vendre ses rails à l'industrie du fer si l'on ne lui achète pas bientôt ce tronçon. Ce chemin de fer sert

également au transport des passagers²³. Le transport ferroviaire fait partie des avenues de développement de l'industrie touristique de la région :

« Selon moi, partir de Montréal, un jeudi soir, coucher dans le train puis aller passer la fin de semaine en Gaspésie, même les Montréalais pourraient être complètement dépaysés. Tu comprends? Je veux dire, il y aurait de quoi à faire là. »

Service à la clientèle

Comme l'un des participants le faisait remarquer, dans l'industrie touristique contrairement aux autres industries, il n'y a pas de clients captifs. La clientèle a le loisir d'aller où bon lui semble pour profiter de ses loisirs et la meilleure façon de se démarquer pour attirer la clientèle, c'est de lui offrir un bon service.

Tout le monde a entendu parler de l'accueil chaleureux des Gaspésiens et des gens des Îles. Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), cette affirmation est exacte, mais il reste des points à améliorer, si l'on se fie aux résultats de l'enquête client-mystère qui a eu lieu en août 2003 auprès de 58 entreprises de la Gaspésie. Selon cette enquête, le rapport qualité/prix n'est pas exceptionnel. Plusieurs points méritent d'être améliorés : la maîtrise de la langue anglaise, les communications téléphoniques, la connaissance de l'offre touristique de proximité, la gestion du temps d'attente, le savoir être (enthousiasme, bonne humeur, etc.), le traitement et la gestion des plaintes et l'évaluation de la satisfaction de la clientèle²⁴ :

« Et si jamais, par exemple, le visiteur n'a pas cette impression de contact privilégié, d'expérience unique, bien écouté, il peut avoir une petite déception. Et on s'aperçoit quand même que dans nos actions de promotion, notre plus grand moyen de promotion, c'est le bouche à oreille, c'est de parents à amis dans une proportion de pratiquement 50-60 %. Donc, il est primordial qu'il y ait une harmonie entre personnes visitées et visiteurs. C'est un des principaux défis. Quand on demande aux visiteurs qui viennent aux Îles-de-la-Madeleine : quelles sont les raisons? C'est 50 % les paysages, 50 % l'accueil des Madelinots. [...] Mais (à chaque année), on remet les compteurs à zéro, mais dans la tête des gens, c'est acquis qu'il y aura tout le temps du monde. Donc, il y a une sensibilisation à

²³ RADIO-CANADA. 2006. « La menace de disparition des trains de voyageurs en Gaspésie soulève les passions ». *Macadam Tribus*, le vendredi 17 novembre.

²⁴ TURCOTTE, A. (s.d.) *Plan de développement des ressources humaines de la région touristique de la Gaspésie*. Rapport final présenté aux directions régionales d'Emploi-Québec de la région du Bas-St-Laurent et de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, CT Conseil-Tourisme.

faire pour livrer quand même une expérience et des produits à la hauteur de l'attente des visiteurs. »

« Les gens en Gaspésie sont très accueillants, ils sont très avenants, c'est facile de rentrer chez le monde, ils sont très ouverts à présenter leur région et tout ça, mais il y a beaucoup de technicités en termes d'accueil au niveau du tourisme, si on veut augmenter la qualité des touristes qu'on reçoit, on a besoin d'énormément de formation et d'amélioration de l'offre. »

Réglementation, normes & environnement

Certains pourraient se demander dans quelle mesure la réglementation, les normes et l'environnement ont une influence sur l'industrie touristique. Selon une personne interrogée, compte tenu aujourd'hui de la sensibilisation de la population aux aspects environnementaux, mais aussi de la position du « tout, mais pas dans ma cour », on ne peut pas penser au développement touristique sans parler de développement durable :

« Premièrement, avec un produit de masse dans l'industrie touristique, tu te ramasses avec un conflit avec les résidents. Sont tannés d'avoir le bruit, le ci pis le ça. Ça, c'est une affaire qui est importante. Il faut que le produit qui est développé respecte les valeurs des résidents. Pis il faut que le résident soit content de faire partager ce qu'il vit avec le visiteur. Écoute bien, ça peut être juste dans la niche que ça peut être vécu, ça. Le produit touristique de demain, il doit obligatoirement (prendre en considération) un respect de l'écologie, respect de l'environnement, des résidents. Regarde l'éolienne, c'était censé être le paradis terrestre en Gaspésie... Tourisme durable, sais-tu c'est quoi du tourisme durable? Il y a 3 volets : l'efficacité économique, l'efficacité environnementale, l'efficacité sociale. Être capable de créer de l'emploi en respectant l'environnement pis faut que les entrepreneurs fassent de l'argent parce que si les entrepreneurs ne font pas d'argent, ils ne sont pas là, pis si on ne respecte pas l'environnement, on perd le produit puis on ne fait pas travailler le monde. »

Le créneau *Récréotourisme santé/nature* qui mise sur les grands espaces, la nature et la santé ne peut faire fi des aspects qui concernent l'environnement. Dans ce contexte, les villes et municipalités sont directement interpellées puisque ce sont ces institutions qui dictent les règles en matière d'urbanisme. Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, on songe à une meilleure sensibilisation de la population à la gestion des déchets, au respect du paysage typiquement gaspésien par l'instauration de balises en matière de construction résidentielle et autres.

Les Îles-de-la-Madeleine sont particulièrement sensibles aux aspects environnementaux. Un désastre écologique tel que le déversement de produits toxiques sur ses berges pourrait anéantir à jamais ses deux principales industries que sont la pêche et l'industrie touristique. On

porte aussi une attention particulière aux nouvelles constructions résidentielles qui viennent cacher le paysage et y nuire carrément lorsqu'elles se présentent sous la forme de maisons surdimensionnées, les *monster houses* comme on les appelle²⁵. Avec l'augmentation de l'achalandage touristique ces dernières années, se posent également les questions de la disponibilité de l'eau potable et de la gestion des déchets²⁶.

Le réchauffement de la planète a des conséquences sur le développement touristique. Il y a moins de neige dans la région de la Baie-des-Chaleurs pour la pratique de la motoneige. On doit aussi parcourir de plus longues distances pour observer les blanchons :

« Le réchauffement de la planète fait en sorte qu'il est de plus en plus difficile et précaire d'assurer l'observation des blanchons. Ils sont de plus en plus loin, les couches de glace sont de plus en plus minces. Les couches étant de plus en plus minces, les glaces dérivent de plus en plus, il faut aller de plus en plus loin, donc la rentabilité (est) de moins en moins au rendez-vous. Le principal opérateur (de tours) qui est le Château Madelinot a vraiment beaucoup de courage d'assurer ça, depuis 15 ans. Par le passé, ça a été souvent subventionné, ça l'est de moins en moins, donc il risque d'y avoir un questionnement là-dessus. »

5.2.2.1.3 *Besoins des entreprises*

« Je ne réclame pas d'aide. Je veux qu'on s'organise. Ce n'est pas la même chose du tout. L'aide, c'est le moineau qui ouvre la gueule et qui crie et qui pleure. Ce n'est pas ça qu'on veut. On veut de l'organisation. [...] On a demandé donc des projets bien précis en termes d'organisation, en termes de remodelage des centres urbains, en termes de revitalisation des petits villages, en termes de formation de la population et de la main-d'oeuvre touristique, des investissements dans les infrastructures vraiment adaptées au type de tourisme qu'on veut et sur lesquels on va se développer. Ça, c'est important. C'est surtout de ça qu'on a besoin. On a besoin de budget, c'est sûr. »

Les pages précédentes ont montré que le développement touristique couvre plusieurs volets, par exemple, les infrastructures d'accueil, de transport, d'hébergement, de loisir, ainsi que la commercialisation. L'aide gouvernementale est essentielle au développement touristique et il va de soi que la réfection des routes et l'agrandissement d'un aéroport sont des biens publics.

²⁵ DEGLISE, F. 2006. « Cri d'alarme des Madelinots: Il faut éviter que les Îles ne se transforment en Old Orchard du Nord ». *Le Devoir*, Actualités, vendredi 10 mars, A1.

²⁶ MARCHAL, M. 2005. « Îles-de-la-Madeleine : une saison qui démarre avec hésitation ». *Le Soleil*, L'Est et la Côte-Nord, samedi 30 juillet, A14.

Pour mener à bien le développement du créneau *Récréotourisme santé/nature*, les investissements nécessaires privés ou publics devraient atteindre, selon certains répondants, environ un demi-milliard de dollars. Selon un participant, il est tout à fait ridicule de penser que l'on peut développer l'industrie touristique à l'intérieur des enveloppes budgétaires des ministères, comme on l'a prétendu lors de la présentation du créneau au comité interministériel :

« C'est complètement irréaliste (avec les budgets des ministères) de penser qu'on va faire le développement d'une industrie qui est en retard au Québec d'une vingtaine d'années. L'industrie touristique est vraiment en retard sur le reste du monde, alors qu'on a des possibilités très, très, très convenables de tirer notre bonne épingle du jeu avec cette industrie-là. »

La tournée de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine permet de constater de visu les améliorations apportées à certains établissements hôteliers, les nouvelles activités touristiques disponibles, l'amélioration de la qualité de l'offre de logements. Il semble donc clair que les divers programmes d'appui au développement économique dont la région a bénéficié dans le passé ont eu un impact positif sur l'industrie.

Certaines personnes rencontrées voudraient évidemment que la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine continue de bénéficier de mesures spécifiques en raison de sa condition économique difficile. Les régions périphériques qui ont fait le choix du créneau touristique ne peuvent être considérées sur le même pied d'égalité que les régions centres, selon un participant. Elles ont des problèmes particuliers (ex. : saisonnalité, accessibilité) qui nécessitent un rééquilibrage de l'aide gouvernementale. Aux Îles-de-la-Madeleine, on déplore la fin des ententes spécifiques avec le ministère du Tourisme qui ont été en vigueur de 2002 à 2005, un programme qui fonctionnait pourtant bien :

« Donc, nous avons eu 3 millions de dollars qui ont été mis en place pour la région des Îles-de-la-Madeleine. C'est 3 millions sur 3 ans, sur le 1 million (de dollars par année), on avait 750 000 (\$) en développement, et 250 000 (\$) en promotion. Sur le 250 000 (\$), il y avait un comité qui était formé de l'agent de la CRÉ, de l'ATR, du CLD, d'un peu tout le monde, qui décidait de l'éligibilité des projets, du montant qui était attribué en fonction, (et) si un montant était attribué, quels étaient les autres partenaires financiers. C'est un modèle qui marchait très bien, bon, on a demandé justement à Tourisme Québec, de renouveler ces ententes spécifiques, ils ont dit : Au grand jamais! alors que tous les gens qui étaient partenaires dans l'ESPRIME (nom de l'entente spécifique) ont dit oui, sur 9 présents, il y en a 8 qui ont dit oui. C'est le meilleur modèle, mais Tourisme Québec a dit non, donc ça ne s'est pas fait. On a fait des représentations, tant au ministère du Tourisme, qui dit :

bien écoutez, ce n'est pas à moi c'est au ministère des Régions, puis au ministère des Régions qui dit : bien non, c'est vraiment le Tourisme. »

Certaines régions ont plus besoin d'aide que d'autres. Les retombées sont aussi plus grandes dans les régions plus pauvres économiquement. Créer 100 emplois dans une région périphérique peut avoir un impact énorme sur l'économie régionale, alors que l'effet d'entraînement est moins important pour une région centre. Mais lorsque la Gaspésie ou les Îles-de-la-Madeleine jouissent d'un avantage particulier, tout le monde exige d'avoir la même chose :

« Je prends l'exemple de la Gaspésie et de Chaudière-Appalaches : ce sont deux mondes complètement différents. [...] Chaque fois que la Gaspésie a demandé quelque chose, normalement, elle a réussi à l'avoir, après un certain nombre d'années de lutte, elle a réussi à avoir des mesures spécifiques, sauf que ces mesures-là, dès qu'elles apparaissent au grand jour, elles sont réclamées par tout le monde. Et d'habitude les gouvernements, pour avoir la paix, c'est un petit peu comme à la maison : si vous avez un bonbon, et que vous le donnez à un des enfants, tous les autres braillent. Alors là, on met la main dans la poche, on donne un bonbon à chacun et tout le monde est content. Sauf que, s'il y en a un qui est tout maigre, le bonbon, au moins, ça va être quelque chose pour le nourrir, sauf que s'il y en a un qui est tout gros, le bonbon, ça ne fait pas du bien. Donc, c'est l'exemple que je vous donne. C'est un petit peu ça. Donc, les mesures spécifiques, oui, ça en prendrait, et il y en a des très particulières qu'il faudrait développer. »

Certains entrepreneurs voudraient également avoir accès à du capital patient, soit un prêt à faible taux d'intérêt remboursable sur plusieurs années, qui leur permettrait de mettre en œuvre leurs projets de développement. Dans l'industrie touristique, les améliorations que l'on effectue prennent parfois plusieurs années avant d'être rentables. Le financement pour des projets de plus grande envergure est difficile à obtenir et pratiquement inexistant dans les petites localités. L'un des participants faisait remarquer qu'il n'y a plus de gérant dans les institutions financières, lorsqu'elles existent encore. Il n'y a plus de services aux entreprises et il n'y a pas de latitude pour prendre des décisions au palier régional :

« Ici, juste rencontrer une maudite banque là, ce n'est pas évident. Il n'y a même pas de gérant à la Banque Nationale. C'est tous du bon monde, mais ce sont des gens qui sont là pour récolter des avoirs, mais pas pour les entreprises. La caisse populaire a un centre d'affaires, mais les niveaux d'autorisation, c'est actuellement bien faibles; même la Banque de développement du Canada, un prêt de 44 000 piastres va (être transféré) à Québec. J'ai plus haut que ça sur certaines de mes cartes de crédit! C'est extraordinaire comment les entrepreneurs, il faut qu'ils fassent des efforts pour survivre. Il faut qu'ils comptent bien plus sur leurs propres moyens que sur la subvention ou sur des prêts ou des affaires de même. Alors, ça

demande trop d'efforts pour réussir à réaliser des affaires, ça demande énormément d'efforts. Il n'y a pas vraiment de niveau de décisions. »

Se développer est tellement exigeant qu'on se demande si l'on ne devrait pas prendre exemple sur l'expérience de l'Écosse que certains membres du comité régional ACCORD ont pu visiter et mettre en place de véritables accompagnements pour les entreprises, des centres d'aide où l'entrepreneur est pris en charge, où on l'aide à structurer son plan d'affaires, à embaucher le personnel de direction qu'il a besoin, à chercher de l'aide financière, etc.

B) Offre de main-d'œuvre

Ce deuxième volet du marché interne du travail aborde les aspects touchant l'offre de main-d'œuvre. Dans un premier temps, nous faisons état des caractéristiques des emplois du créneau et nous traitons par la suite des préoccupations en matière de main-d'œuvre.

5.2.2.1.4 *Caractéristiques des emplois*

Lorsqu'on pense aux emplois de l'industrie touristique, on s'imagine surtout des emplois d'été pour les étudiants ou en période scolaire, des emplois à temps partiel de fin de semaine, des emplois au salaire minimum et qui comportent peu d'avantages sociaux. On pense également aux salariés au pourboire qui ont des horaires coupés, on pense plus rarement aux cuisiniers, aux serveurs et aux guides, à toutes les personnes qui ont fait le choix de faire carrière dans l'industrie touristique.

Les entreprises rencontrées qui font partie du créneau *Récréotourisme santé/nature* sont dans l'industrie depuis longue date. Elles ont encore des projets de développement et appuient les objectifs du créneau, notamment celui d'attirer une clientèle internationale. Elles sont parmi les entreprises du secteur, celles qui s'imposent les standards les plus élevés au chapitre de la qualité du produit et du service. Ces entreprises sont également soucieuses de disposer d'une main-d'œuvre d'expérience et ayant la formation appropriée. Dans cette partie, nous discutons des exigences de qualifications des employeurs, des conditions de travail offertes ainsi que de la formation de la main-d'œuvre.

Qualifications exigées

Dans les entreprises aux standards de qualité des plus élevés, on ne peut imaginer un chef cuisinier ou des sous-chefs sans formation adéquate, ni même des serveurs sans formation ou expérience de service aux tables. On pense également à des employés qui ont une tenue irréprochable en termes d'habillement et de service à la clientèle, qui s'expriment facilement avec le public et qui parlent bien l'anglais. Les préposés à l'accueil ou à la réception sont souvent les premières personnes que les clients rencontrent. Ils représentent souvent l'image de l'entreprise. En plus d'être bilingues, ils doivent aussi être à l'aise avec l'informatique. La section qui suit montre que ces exigences de qualifications ne sont pas toujours possibles à atteindre. On se contente parfois d'un minimum pour certains corps d'emploi. Voici un exemple d'exigences de qualifications qui représente bien les attentes des entreprises :

Intervenant : « Qu'il soit capable d'expliquer quelque chose clairement, qu'il soit souriant, qu'il soit capable de s'exprimer, en commençant par... Parle-nous de ta session au Cégep? Comment ç'a été? Est-ce que je suis capable de comprendre en quoi il étudie? Et je vais lui poser des questions et il va m'expliquer c'est quoi.

M.P. Ça veut dire que, pour vos préposés à l'accueil dont vous parliez tantôt, vous demandez des exigences qui ne sont pas si élevées que ça? Vous ne demandez pas qu'ils aient une connaissance informatique des logiciels de réservation?

Intervenant : C'est un élément que j'allais dire. On veut que ça soit quelqu'un qui soit un peu *user-friendly*, qui, si on dit qu'il va travailler avec un ordinateur, il ne dit pas : Oh!

M.P. Vous n'exigez pas qu'il ait la formation?

Intervenant : Non. Nous, on va lui montrer comment notre système informatique marche. [...] Généralement, je dirais que par rapport à l'ensemble du marché, on est probablement un peu plus exigeant. On exige un peu plus que les gens parlent anglais, on exige un petit peu plus qu'ils aient de l'allure, qu'ils aient le profil de la job, alors que si on fait le tour des commerces et des snack-bars...

[...] On exige que le cuisinier ait à la fois un cours et à la fois de l'expérience. Les serveurs, on exige qu'ils aient fait un cours. C'est bien sûr. Ils servent des repas dans une salle à manger [...] étoiles. En cuisine, pour le service de table, ça prend des employés qui ont une formation pour bien servir les gens, c'est sûr que quand ils ne l'ont pas, on va les former à l'interne, mais souvent c'est beaucoup plus long, parce que là, quand t'arrives d'une l'école hôtelière pis ça fait 1 an, 2 ans, ou 3 ans qu'ils sont là, ils ont tout, on n'a pas besoin de leur expliquer la base, ils sont fonctionnels, ils ont juste à s'acclimater à l'entreprise. Tandis que les gens qui n'ont jamais fait ça ou très peu fait ça, ou qu'ils ont fait ça dans le petit dépanneur

ou le petit restaurant du coin, à la bonne franquette pour la clientèle locale... Il tutoie tout le monde. Moi, non, c'est un service vraiment plus professionnel, où les employés connaissent le code d'éthique de notre industrie, où ils sont capables de faire affaire avec une clientèle internationale ou une clientèle qui vient du Canada anglais, ou peu importe, qui sont bilingues, entre autres. »

Conditions de travail

Globalement, les salaires offerts dans les entreprises visitées sont compétitifs avec ce que l'on offre dans le marché. Dans une entreprise, un préposé à l'accueil bilingue, avec expérience et références, gagne 11 \$ l'heure. Un serveur avec les mêmes exigences de qualifications gagne 10 \$ l'heure sans les pourboires. Dans la cuisine, on parle de 15 à 18 \$ l'heure. Pour son travail, un guide reçoit un salaire horaire de 10 \$ à 14 \$ l'heure; cependant, il n'est pas toujours assuré de recevoir un pourboire pour ses services. Souvent, il est payé un montant fixe pour une journée (100 \$ par jour), une journée qui demande parfois plus d'heures de travail que prévu. Mais c'est surtout le nombre de semaines de travail dans l'année qui rend le bilan pessimiste, la saison d'exploitation est courte et peu de travailleurs de l'industrie touristique sont en mesure de pouvoir en vivre décemment :

« On reste 10 sur 40! Les autres, on n'en a plus besoin l'hiver. »

« ... mais la job de technicien (guide), c'est une job de 6 à 8 semaines l'été, puis 6 à 8 semaines l'hiver, c'est tout. »

« Puis en écotourisme là, le salaire moyen au Québec c'est 10 000 piastres par année. »

Le travail dans l'industrie touristique est exigeant et on doit souvent travailler les fins de semaine. Dans les entreprises visitées, on essaie de donner un maximum de 40 heures de travail par semaine pour un horaire de cinq jours. On essaie d'éviter le plus possible de payer des heures supplémentaires. Parfois, ce sont les employés qui demandent d'être payés au noir après 40 heures....

Formation de la main-d'œuvre

La Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine se sont donné récemment des *Plans de développement des ressources humaines*²⁷ (PDRH) afin de hausser la qualité des services offerts dans le domaine touristique. Par le biais du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, il existe un programme d'accueil de 100 heures qui s'adressent aux intervenants de première ligne qui sont en contact avec la clientèle touristique. Des informations sur le milieu et des cours d'anglais du tourisme y sont donnés. Il y a également la formation Client Plus qui vise à sensibiliser l'employé à donner un bon service à la clientèle. Un programme de reconnaissance professionnelle des préposées à l'entretien ménager a également été offert dans la région. Des activités de sensibilisation auprès des fournisseurs de services indirects (stations-services, dépanneurs) sur l'importance de la qualité de l'accueil ont également été offertes dans le cadre de séminaires. Plusieurs cours sont également disponibles aux gestionnaires afin d'améliorer la vente et la commercialisation de leurs produits, leurs méthodes de recrutement et de sélection du personnel, etc. Enfin, soulignons l'établissement du Club Qualité de la Gaspésie où des entreprises se sont engagées dans une démarche systématique de gestion de la qualité qui leur permet d'obtenir une accréditation dans le cadre du *Programme qualité de l'industrie touristique québécoise*. Les PDRH sont bien intégrés aux besoins de l'industrie touristique :

« On réunit à l'automne toutes les entreprises qui sont rattachées au secteur et qui sont membres de l'association touristique et nous validons un peu les besoins en terme de formation, un peu les attentes, les lacunes, et nous validons ça aussi avec les autres partenaires du milieu et aussi, on fait des liens bien sûr avec le *Plan de développement en ressources humaines*, pour savoir quelle formation donner et quelle lacune nous allons devoir combler en formation. »

Comme il n'est pas toujours possible et même rarement possible de toujours avoir une main-d'œuvre formée, il se fait beaucoup de formation liée à la tâche dans les entreprises de l'industrie touristique. Il arrive assez souvent que la formation sur le service aux tables ou la

²⁷ TURCOTTE, A. (s.d.) *Plan de développement des ressources humaines de la région touristique de la Gaspésie*. Rapport final présenté aux directions régionales d'Emploi-Québec de la région du Bas-St-Laurent et de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, CT Conseil-Tourisme; CONSULTANTS GUYLAINE VACHON ET SOCIÉTÉ CONSEIL BPS. 2004. *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour l'industrie touristique des Îles-de-la-Madeleine*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, novembre.

formation de préposé à l'accueil ou de femmes de chambre soit donnée par des collègues de travail ou des responsables du département :

« Quand la saison en Gaspésie se présente puis que du jour au lendemain, tu passes de 40 à 100 % d'occupation, tu ne peux pas former tous ces gens-là en même temps. »

Aux Îles-de-la-Madeleine, les visiteurs préfèrent se faire servir par des Madelinots. Quand les gens de la place ne sont pas qualifiés, les établissements doivent prendre en charge leur formation :

« Les touristes nous ont dit qu'ils préféreraient se faire servir par des Madelinots que par des gens de l'extérieur, parce qu'ils viennent pour les gens, ils viennent (pour) apprendre à connaître les gens, sauf qu'il n'en a pas (de formés). »

Parfois, les trop grandes distances empêchent d'avoir accès à une formation spécialisée. Dans ce cas, qui n'est pas coutume, la formation peut être offerte à plus d'une entreprise à la fois. Ce fut le cas, par exemple, d'une formation en sommellerie dans la Baie-des-Chaleurs. Dans les situations où la formation est spécifique à une entreprise, telles que la connaissance du système informatique, le mode de fonctionnement de l'entreprise, la connaissance du milieu (ex. : connaissances sur la faune et la flore du parc), les apprentissages se font par compagnonnage ou à l'aide d'une ressource externe.

Les gestionnaires rencontrés sont tous d'avis que la formation des employés est essentielle à la bonne marche de leur entreprise. Tous connaissent et ont utilisé les différentes formations offertes par le CQRHT et tous donnent de la formation à leur personnel à l'intérieur du PDRH et en dehors de celui-ci :

« Il y a aussi de la formation spécifique qui va être donnée. [...] Comme nous autres, ce qu'on utilise, ce ne sont pas des caisses enregistreuses ordinaires, alors, si quelqu'un n'a jamais travaillé [...] (sur cette caisse), c'est sûr qu'il ne sait pas comment ça marche. Alors ça, c'est une formation. Les gens qui vont travailler en cuisine ou en salle à manger, c'est sûr qu'il faut qu'ils soient encadrés au début, qu'ils soient appuyés, parce que tu as beau avoir déjà travaillé dans une cuisine, (il faut que tu saches) quelles recettes on fait ici et quelles sont les habitudes de la maison et tout ça. [...] Pour les gens qui sont à l'accueil, il y a toujours une formation importante qui doit être donnée au niveau de la connaissance du produit et des règles de toutes les affaires : la réservation se fait de même, l'annulation peut se faire de telle façon, est-ce que le remboursement est possible ou pas. C'est un gros contenu ça. Même si on essaie d'engager des gens qui ont de la formation, ça ne garantit pas, c'est sûr qu'il y a de la connaissance spécifique qu'ils n'ont pas.

C'est surtout ça qui arrive. Il faut que ça s'acquière cette connaissance spécifique là. »

La formation en anglais est une préoccupation partagée par presque tous les gestionnaires rencontrés. Il semble qu'il soit difficile de recruter des employés qui parlent anglais en dehors de la région immédiate de Gaspé et de la Baie-des-Chaleurs. Un employeur offre une formation en anglais de courte durée pour ses employés alors qu'un autre offre la formation chaque année à ses employés réguliers. La formation est offerte surtout en dehors de la saison touristique :

« C'est sûr qu'on a des programmes, par exemple, l'anglais, ça fait 5 ans qu'on a des programmes d'anglais à l'interne. On forme les gens, on fait au moins une session par année d'anglais avec tous nos gens qui ont affaire au public, pas les étudiants, parce qu'on fait ça hors saison. »

« (De la formation), on en a fait en cuisine un hiver, on en a fait en service de table, on en a fait plusieurs années, on a fait aussi à la réception pour exploitation des systèmes qu'on a là, hôtellerie, et puis, chambres, on en a fait aussi, chambres, pour les femmes de chambre. »

Pour les entreprises qui sont engagées dans une démarche systématique de qualité, les coûts liés à la formation et à une meilleure gestion des ressources humaines semblent plus élevés :

« On s'est pris en main, puis on a dit : on veut se doter d'un système qualité, puis on met les efforts pour le faire. On s'est doté de politiques et procédures de ressources humaines, il y a quand même 3 ans, on a investi 20 000 \$ pour développer, pour l'ensemble de notre groupe, des politiques, procédures au niveau des ressources humaines. [...] On a un plan de formation qu'on met à jour depuis plusieurs années. »

5.2.2.1.5 *Préoccupations en matière de main-d'œuvre*

Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, les préoccupations en matière de main-d'œuvre concernent surtout la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Conséquemment, les personnes interrogées ont discuté beaucoup de formation de la main-d'œuvre. Au premier chef, le besoin que la main-d'œuvre régionale détienne la formation adéquate dans le domaine. L'une des premières difficultés est liée à l'absence d'intérêt de celle-ci à suivre une formation de la sorte. Dans une moindre mesure, les participants ont aussi discuté des coûts liés à la formation ainsi que des besoins de mieux former les entrepreneurs.

Pénuries de main-d'œuvre qualifiée

« Je vois passer des jeunes d'ici qui s'en vont se faire former à Québec, qui viennent chez nous et qui travaillent dans le tourisme pour payer leurs études pendant 2-3-4-5-6-7 ans et après ça, ils s'en vont, ils disparaissent, alors c'est notre ressource principale qui disparaît. Le poisson a disparu. La forêt, on nous la coupe. Le vent, on vient de nous le piquer. Mais on nous vole aussi, surtout, depuis longtemps, une ressource essentielle qui est la main-d'œuvre et l'entrepreneuriat gaspésien. Cette ressource-là, elle est importante à conserver, et pour la conserver, il faut qu'on lui donne des conditions intéressantes de vie ici, et la condition intéressante numéro 1, c'est l'emploi, évidemment parce qu'au niveau de la qualité de vie, on n'a rien à envier à personne, tout va très bien. »

Les entreprises de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine éprouvent des difficultés à recruter la main-d'œuvre dont elles ont besoin. Le problème est lié à l'absence de main-d'œuvre qualifiée dans la région, à l'éloignement et à la saisonnalité de l'industrie touristique. Chaque entreprise a un noyau stable d'employés qui travaillent pour l'entreprise depuis plusieurs années, mais ce sont souvent des gens du coin qui n'ont pas nécessairement fait le choix de travailler dans l'industrie touristique :

« Il faut dire que ces gens-là qui travaillent ici, ils ont souvent des conjoints qui ne sont pas plus fortunés. Donc, le milieu n'est pas fortuné. Le salaire moyen des familles est très bas. On n'est pas à l'étape du polissage des finances, on est quasiment à l'étape des besoins fondamentaux. »

Chaque année, on doit refaire les démarches d'embauche pour les autres (les nouveaux), ce qui semble bien pénible. Dans une entreprise, on court les salons Emplois-Carières, on visite les écoles d'hôtellerie pour être en mesure de pourvoir les postes. Tous les dirigeants rencontrés doivent inévitablement recruter à l'extérieur de la région, ce qui n'est pas sans faire de frictions avec les gens de la place :

« On a toujours la petite guerre, les gens qui ont peur de perdre leur place, c'est sûr et certain. C'est le pire mois de l'année, le mois de mai-juin, le mois d'intégration. Un moment donné, ils voient arriver de nouvelles gens, souvent avec d'autres compétences que les leurs, pis c'est insécurisant. Tous les ans, on doit le (conflit) gérer. Pis il n'y a pas juste moi là, tous les endroits qui ont un peu plus que du fast-food, c'est comme ça. »

Certains établissements sont obligés d'offrir les services d'hébergement et rembourser une partie du coût de transport pour attirer leur main-d'œuvre. L'un d'eux a même prévu une navette en période de pointe pour accommoder les employés qui résident dans le village voisin :

« Et c'est un travail saisonnier. Et ces gens-là ont une maison, qui est peut-être celle que leur père leur a laissée. Alors, elle ne leur a pas coûté très cher et les taxes ne sont pas si élevées. Mais s'il faut qu'il vende la maison, il va avoir une poignée de change pour. [...] Et il y a probablement un conjoint peut-être qui travaille ailleurs. Et aussi, la main-d'œuvre n'est pas aussi mobile que les économistes le pensent. Théoriquement, la main-d'oeuvre, c'est mobile. Pratiquement, ce n'est pas si mobile que ça. [...] On ratisse la Gaspésie au complet, et un peu plus large. Si, demain matin, on disait qu'on n'est plus capable de loger le personnel, on n'en aurait pas assez, c'est sûr. »

« Il y a des gens, dans les premières années, qu'on sollicitait qui nous disaient : j'irais bien, mais là, j'ai un appartement à payer à Québec ou à Montréal, je vais payer en double. Bien, on disait, suite à ça : si on te fait un *deal* sur un appartement? Ah! bien ça, ça les incitait dans certains cas. »

« Dans notre industrie, les salaires sont bas. Dans les régions éloignées, c'est très coûteux se déplacer, il n'y a pas de transport en commun, et les gens sont obligés d'avoir des voitures. Ça, c'est vraiment là, un vrai problème parce que, l'employé n'a quand même pas à payer pour aller travailler. Tu comprends qu'il y a beaucoup de problèmes là-dedans. Je dis toujours, est-ce que la Baie-James se serait développée si Hydro-Québec n'avait pas logé ses employés? Bon. »

Il est difficile de recruter du personnel pour quelques semaines par année, ce qui n'est pas toujours suffisant pour avoir droit aux prestations de l'assurance-emploi. Les entreprises rencontrées font des pieds et des mains pour que leurs employés réguliers puissent avoir droit à ces prestations, mais les indemnités à l'assurance-emploi, ce ne sont pas non plus, le Klondike :

M.P. « Est-ce qu'ils en (heures) ont suffisamment pour avoir accès à l'assurance emploi? »

Intervenant : Oui, en faisant des efforts, mais là, c'est sûr que si (l'accès à) l'assurance-emploi était 12 semaines au lieu de 14, ça serait moins fatiguant parce qu'on les fait faire pareil, mais on gruge sur notre profit. 700 heures, c'est plusieurs semaines. Pour qu'ils aient un intérêt à revenir, il faut quand même qu'ils aient un revenu convenable (le reste de l'année). Les serveurs, ce n'est pas un problème, salaire et pourboires, ils ont 55 % de ça (de leurs revenus en prestations d'assurance-emploi), ils font un très bon revenu annuel. Mais la cuisinière au salaire minimum, puis moi quand je dis salaire minimum, c'est 9 (\$), 9 et 50 (\$), je n'ai personne en bas de ça, 50 % de ça, ce n'est pas si fort que ça, tu n'as pas 200 piastres par semaine (en période de chômage). »

Pour celles et ceux qui n'ont pas accès à l'assurance-emploi, on songe au jumelage d'emplois. La solution n'est pas évidente aux Îles-de-la-Madeleine où les deux principales industries sont la pêche et le tourisme. Ce n'est pas le même profil d'emploi recherché. Certains

suggèrent de jumeler les emplois avec d'autres régions pour la saison hivernale : travailler, par exemple, l'été en Gaspésie et l'hiver dans un centre de ski dans les Laurentides. L'idée fait son chemin, mais elle ne s'est pas encore concrétisée :

« Il n'y a pas un guide au Québec qui vit avec l'industrie touristique parce que pour qu'un guide vive au Québec, il faut accepter ce qu'il arrive en France. En France, les guides vivent très bien. Ce n'est pas compliqué, ils ne travaillent pas dans la même région selon les saisons. Un guide en France, il travaille en montagne l'hiver, pis en Bretagne l'été. Là, ils ont une vision : gagne ta vie dans ton pays. Nous autres, on a une vision : gagne ta vie dans ta paroisse. »

L'un des participants croit que la possibilité de voyager et de découvrir d'autres régions pourrait être un moyen d'attirer davantage de jeunes dans l'industrie touristique et même des décrocheurs scolaires qui sont peut-être plus réfractaires aux horaires fixes de travail des emplois plus réguliers.

Mais il serait difficile de convaincre le personnel mis à pied et qui touche déjà des prestations d'assurance-emploi de revenir travailler. Certains employeurs qui désirent allonger la saison et, par exemple, offrir des activités hivernales éprouvent des difficultés à recruter du personnel, car les règles d'application du programme d'assurance-emploi peuvent pénaliser le prestataire qui accepterait de retourner travailler :

« Quand un moment donné les gens ont fait leur chômage (accumuler suffisamment d'heures pour avoir accès aux prestations de l'assurance-emploi), ça commence à être pas mal moins intéressant de travailler. [...] Si dans les deux semaines qui suivent, on a besoin de vous une journée, vous ne pouvez pas vous mettre sur le chômage (recevoir des prestations) dans ces deux semaines-là, ça va aller après. Alors, ça fait deux semaines où il n'y a pas de (prestations de) chômage, il n'y a pas de période d'attente, il n'y a rien. Il y a eu une journée travaillée en deux semaines. Alors, quand (vous faites) le calcul de la moyenne des revenus pour établir les versements que vous allez recevoir, cette journée-là est une catastrophe. Alors, si le téléphone sonne et que tu vois que c'est [...] (l'employeur), tu ne réponds pas à ça! »

« On va ouvrir l'hiver, mais ce n'est pas en continuité. Alors, on va en affichage pour avoir des candidatures. On donne priorité aux gens qui font déjà partie de l'organisation. Et combien est-ce qu'on a de candidatures? Aucune. Personne ne fait application. [...] Et là, on a tombé sur d'autres mondes qui ont dit qu'ils seraient aussi intéressés à travailler l'été. Alors, il y a des gens, des nouveaux qui gagnent plus d'argent que les anciens parce qu'ils travaillent l'hiver. Maintenant, quand tu regardes le rapport d'impôt, est-ce qu'ils sont mieux? Je ne le sais pas, probablement un petit peu mieux, mais peut-être pas tant que ça. »

Toutefois, d'autres personnes croient que les gens se sont habitués à un certain mode de vie :

« Il y a des couples, j'ai l'impression qu'un fait (travaille) l'été, l'autre fait (travaille) l'hiver, tu sauves la gardienne, t'es à la maison : pas de frais, pas de dépenses. Dans le fin fond, ce n'est pas si mauvais que ça! T'as pas de frais de gaz (essence), pas de frais de vêtements, pas de frais de gardienne, t'as ça de moins, tu t'habitues à ça. »

« Le chômage est fait pour qu'ils puissent arrêter (de travailler). Et c'est vrai aussi pour les gens qui n'arrivent pas à faire leur chômage ici et qui vont travailler à l'extérieur. Papa travaille sur la construction tous les étés à Montréal. Un coup que le chômage est fait, ce qu'il a hâte que ça finisse pour retourner avec sa famille, voir ses enfants, arrêter de payer le loyer du petit appartement minable qu'il a à Montréal et revenir chez lui. Et il voudrait bien que ça finisse pour le temps de la chasse. S'il manque la chasse, c'est catastrophique. Et après ça, peut-être que son père bûchait son bois pour l'hiver. Et pendant l'hiver, il va peut-être faire une couple de sous-sols. [...] C'est saisonnier en Gaspésie, la pêche, tout le monde sont saisonniers. Quelqu'un qui n'est pas saisonnier et qui travaille à l'année, c'est une exception! C'est probablement un fonctionnaire, effectivement. Alors, quand on est saisonnier de père en fils, la normalité des choses, c'est qu'on est capable de retomber dans nos pantoufles chez nous. C'est ça qui est normal. »

Selon une personne interrogée, la pauvreté est bien réelle, mais elle est silencieuse. Les gens sont fiers et n'affichent pas leur pauvreté et sont gênés de parler de leur misère. Avec un taux de chômage de 22 %, le travail au noir fait partie des moyens de survie :

« Nous, c'est la voie silencieuse parce que les gens sont gênés de parler de la pauvreté. [...] Les gens ne parlent pas des réalités. Les gens qui ont faim là, ils ne sont pas dans les postes stratégiques, ces gens-là. [...] Il y a beaucoup, beaucoup d'économie au noir, les gens s'organisent, énormément, sinon, je ne sais pas qu'est-ce qu'ils feraient. »

Besoins de formation

On a vu précédemment que la maîtrise de la langue anglaise semble être une préoccupation très importante pour les entreprises interrogées, surpassant peut-être le problème de recrutement, même si ce dernier comporte son lot d'embûches. Les entreprises rencontrées désirent accroître l'affluence des clientèles provenant de l'étranger et la capacité de parler anglais en est une condition. On songe même à des employés qui seraient en mesure de parler trois, et pourquoi pas, cinq langues différentes! Il faut dire également que converser dans une autre langue ne peut s'apprendre rapidement. Cela exige de nombreuses heures de formation et de répétitions :

« Moi, je trouve que le plus difficile, s'il y avait une baguette magique, c'est celle-là que je prendrais, ça serait l'anglais. Parce qu'une personne à l'accueil qui rentre et qui n'a jamais travaillé sur une caisse, tu lui dis : as-tu un ordinateur à la maison, envoies-tu des courriels? Oui, oui. Ça va bien ça. On va apprendre ça. On va lui montrer, ça va prendre une demi-journée et après ça, deux ou trois jours de *coaching* et après ça, de temps en temps, elle va poser une question, mais ça va aller. Mais quand, un moment donné, je dis que cette personne-là est bien intéressante comme personne, mais qu'elle ne parle pas anglais, là, on n'est pas capable d'assumer ça. Ce n'est pas possible. [...] Je dirais qu'il doit y avoir à peu près un 10 % de clients qui ne sont pas francophones, qui utilisent l'anglais en fin de compte. C'est juste des anglophones et lui (le serveur) ne comprend pas ce qui se passe. Il a de la misère à expliquer le menu en anglais parce qu'il a appris trois phrases... Et quand il y a quelqu'un qui lui demande quelque chose, il ne sait pas ce qu'il lui demande. Il y a d'autres serveurs autour, mais ça ne fait pas bien ça. Ça, je dirais que c'est peut-être le problème qui fait le plus mal. »

« Mais oui, il y a des besoins de formation, au niveau des langues. Moi, j'aimerais, en plus de l'anglais, être capable offrir une session de langue en espagnol. Ce n'est pas nécessairement à haute échelle, mais si on veut se développer, imaginez-vous si, demain matin, moi je dis : bon, on a un *staff* qui est trilingue, je pense que je peux marquer des points, puis être capable d'aller chercher la clientèle mexicaine qui est en hausse, de plus en plus au Canada, puis d'autres clientèles comme les Espagnols, pis ceux de l'Amérique centrale. »

L'un des participants aimerait que des suivis aux formations dispensées soient planifiés, une sorte de mise à jour régulière pour intégrer et se rappeler les éléments assimilés parfois trop rapidement et de façon trop condensée. Dans l'industrie touristique, les formations sont souvent offertes en saison morte, mais quand vient le temps de mettre en pratique les compétences apprises, on en a parfois oublié une partie.

Intérêt de la main-d'œuvre

« Quand les gens sont sur le chômage, le CLE est prêt à recevoir ces gens-là, à maintenir leur chômage. Ils viennent suivre le cours, s'il faut qu'ils se déplacent, ils paient les frais de déplacement et s'il faut qu'ils fassent garder les enfants, ils paient la gardienne. Ça en prend douze pour pouvoir partir le cours. Ça n'arrive pas. Il n'y a pas d'intérêt. Il n'y en a pas douze qui donnent leur nom. »

Conformément au plan de marketing de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, on mise beaucoup sur la formation en institution pour améliorer la qualité des services à la clientèle. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, il y a déjà une technique de tourisme d'aventure au Cégep de Gaspé, une attestation d'études collégiales en éco-interprétation donnée par le groupe Collegia et l'on songe à créer une école

internationale multilingue en écotourisme. Mentionnons que l'Université du Québec à Chicoutimi offre un baccalauréat en plein air et tourisme d'aventure.

L'un des problèmes liés à la main-d'œuvre est son absence d'intérêt en matière de formation. Une formation comme celle d'Accueil touristique, constituée en partie de cours d'anglais, serait même difficile à donner étant donné le faible nombre de participants. Parfois, on « force » un peu la note pour remplir la classe en y acceptant des personnes qui n'ont pas nécessairement le profil de l'emploi :

« Alors, il y a des gens qui vont donner leur nom pour être en Accueil touristique. Parmi ces gens-là, c'est sûr qu'il y en a qui n'ont pas le profil, mais pas *pantoute*. Mais ça prend un minimum de 10 personnes pour donner le cours, alors vu que jusqu'ici, il n'y en a que 9 qui l'ont demandé, on essaie d'en trouver une dixième. On n'est pas rendu à dire qu'on va trier là-dedans. Les gens passent à travers le cours, plus ou moins péniblement, et généralement, ce n'est pas le genre de cours où il y a beaucoup d'échecs. Et en bout de ligne, les gens disent : moi, j'ai fait un cours et après ça, je suis allé pour faire application et ils n'ont pas retenu ma candidature, ou j'ai travaillé un petit bout de temps et après ça, ils ne m'ont pas gardé. Mais il y a une partie de l'affaire qui est à savoir si la personne a le profil. Et quand elle ne l'a pas *pantoute*, c'est de valeur. »

Aux Îles-de-la-Madeleine, on a mis en place des ateliers de cuisine sur mesure pendant deux ans afin d'obtenir une cohorte suffisante pour pouvoir livrer le cas échéant un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.), ce qui n'a pas bien fonctionné. On tente aussi de mettre en place une formation en guide d'aventure. On pense aussi à un D.E.P. plus général où des cours d'éco-interprétation, d'histoire, de géologie et de service à la clientèle seraient donnés. Cette formation permettrait à une personne autant de devenir guide de plein air que d'être serveur de restaurant, ou de travailler dans un musée. Dans ce cas également, il n'y a pas suffisamment d'inscriptions :

« À titre d'exemple, pis je suis un peu découragé, on a mis en place avec les partenaires une formation qu'on appelle formation de base en tourisme. Donc, là-dessus, 400 heures avec formation : interprétation, anglais du tourisme, entrevues, communication. Donc, on a ouvert le concours au mois de mars pis on a eu 3 inscriptions. Vraiment une formation sur mesure pour la clientèle du Centre local d'emploi, donc, qui était payée à 100 % puis on a fait quand même pas mal de promotions, pis on n'a eu personne qui s'est inscrit. Au lieu de l'annuler, on la reporte au mois de septembre, on va mettre toute l'énergie. Pour nous, c'est vraiment le genre de formation qui va permettre au milieu de créer des personnes intéressées à travailler dans l'industrie. Et si jamais nous n'avons pas cette relève à

partir du milieu, les entreprises vont embaucher à l'extérieur, ce qui arrive de plus en plus.

Donc, c'est un peu paradoxal de voir, quand même qu'il y a beaucoup de prestataires d'assurance-emploi aux Îles-de-la-Madeleine, que nous sommes quand même la 2^e industrie en termes de création d'emplois, et que quand les employeurs ont de la misère à recruter, et que nous mettons en place des formations, (il n'y a personne d'intéressé). Il y a quelque chose qui ne marche pas là. Je pense que ce n'est peut-être pas forcément dans les mœurs des gens ici de travailler dans le tourisme. »

Deux personnes interrogées croient qu'on devrait suivre l'exemple du secteur des pêches et rendre la formation obligatoire afin de rehausser le professionnalisme de l'industrie touristique :

« La plupart des gens qui travaillent dans l'industrie touristique sont des gens qui sont arrivés là par obligation, parce qu'il n'y avait rien. Donc, on a beaucoup de monde qui travaille dans cette industrie-là à des salaires relativement bas, c'est un des gros problèmes de l'industrie touristique à l'heure actuelle, et le salaire, il est toujours relié à la professionnalisation d'une activité. Dans les pêches, on a réglé le problème, et c'est une des avenues qu'on cible beaucoup dans notre stratégie, c'est vraiment de professionnaliser les métiers du tourisme. »

« C'est-à-dire qu'actuellement pour travailler dans le tourisme, ça ne prend aucun diplôme. Ça en prend un pour aller dans les pêches. Donc, le fait qu'il y ait quand même une structure, un peu, nationale et une obligation d'étudier ou d'avoir un diplôme quelconque dans le tourisme, redonne un peu plus de crédibilité et pousse le monde à se former ou avoir un minimum de base pour travailler dans l'industrie touristique, chance que nous n'avons pas. »

Comme les formations sont souvent données en dehors de la saison touristique, deux personnes font remarquer que l'absence d'intérêt est aussi liée à la disponibilité du personnel et aux coûts afférents de la formation. Dans le domaine touristique, il y a peu de séances de formation offertes par l'employeur lorsque l'employé est en emploi, comme on le voit habituellement dans les autres secteurs. On peut comprendre que les employés soient réticents à suivre une formation lorsqu'ils sont en chômage :

« Les gens travaillent peu de temps et tu leur demandes de se former avant ou après une job. [...] C'est qu'il faut que tu débourses pour la suivre. Tu ne gagnes pas nécessairement d'argent pour la suivre. Ce n'est pas comme toi ou moi, on est en emploi. Mon boss me dit : va donc suivre un cours. Il va me le payer et je vais y aller. Il va me payer le cours, il va me payer mon salaire ou c'est de la formation continue en entreprise. »

« C'est dur d'amener 30 personnes dans une classe, on le voit, on organise des formations pis les gens ne viennent pas. Ils ne sont pas disponibles, ils n'ont pas les moyens, parce que les gens sont sur le chômage. »

Il y aussi des personnes qui travaillent à temps partiel pendant la saison morte de l'industrie touristique, elles ne veulent pas quitter leur emploi même s'il est temporaire, pour aller suivre une formation pour laquelle elles ne seront pas payées et en plus, qui ne leur garantit pas une amélioration de leur rémunération par la suite et même un emploi :

« Dès que quelqu'un suit une formation comme ça, ça te *gosse* un peu pour venir chercher une augmentation de salaire, des choses de même. Pis moi j'ai dit, la formation ça me tape, mais faut que j'aie des preuves. Si tu fais tes preuves, on va s'en reparler. »

« Les entreprises n'ont pas non plus la capacité financière de donner la piastre ou les deux piastres de plus pour avoir un employé bien formé. Ils ne valorisent pas ça facilement. Ils préfèrent prendre une chance sur quelqu'un qui va être peut-être bon. »

« Des fois, on met des formations puis l'industrie ne les embauche pas, donc ça les décourage, donc ça s'arrête là. »

Une autre personne rappelle le faible taux de scolarité de la main-d'œuvre de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. La formation n'est pas ancrée dans les mœurs de la population : « on pense à court terme, les gens ne sont pas curieux d'apprendre ».

Coûts liés à la formation

La question des coûts liés à la formation a été évoquée à quelques reprises. On fait preuve d'astuce pour obtenir un financement, même si l'on ne respecte pas totalement les exigences des différents programmes disponibles par le biais d'Emploi-Québec ou des CLEs :

« On essaie avec le CLE, beaucoup, beaucoup, par exemple, d'avoir des cours d'Accueil touristique ou quelque chose comme ça. En tout cas, ils déguisent le cours. C'est un cours d'anglais, mais le CLE du Québec ne donne pas de cours d'anglais. On peut donner un cours sur les connaissances touristiques en anglais, ça, on peut faire ça. »

Certaines entreprises ont bénéficié de l'aide pour la formation via Emploi-Québec ou le PDRH. Franchement, il est difficile de comprendre les règles d'application de l'aide financière à la formation, tellement elles varient d'un endroit à l'autre :

« J'appelle puis on m'autorise. [...] Moi, à date, je n'ai pas eu de problèmes quand c'était des gens qui venaient sur place. »

M.P. « Est-ce que vous avez de l'aide gouvernementale pour la formation?

Intervenant : Un petit peu, mais pas tant que ça. [...] il m'a dit que les budgets ne sont pas sortis encore, on ne sait pas. Mais j'en ai besoin présentement, je les paye (les employés en formation). [...] Moi, je dis qu'il faut assouplir les mesures, il n'y a pas à sortir de là, pis il faut faire du cas par cas. Faut arrêter de mettre les gens tous dans le même moule, pis de penser que tout le monde vit les mêmes situations. Même en formation, nous, on n'arrive pas à faire une formation homogène, un groupe de 15 personnes, il n'y a personne rendue au même niveau. Bien, il n'y en a pas (de moyens de faire de petits groupes de formation). Regarde, on n'a pas le moyen. On n'a pas les moyens de les faire venir d'avance, il n'y a même pas le volume qu'il faut pour les faire pratiquer. Tu sais, il y a 3-4 clients, 4-5 clients, très grosse problématique. Mais, d'année en année, on s'en sort tout le temps, des années, plus amoiché que d'autres, c'est sûr. »

« Au niveau de la formation, j'ai essayé un moment donné d'avoir des aides sur les projets que j'avais. Puis je me suis fait dire, pas vous autres, vous êtes trop gros, vous avez les moyens de le faire. Bon, un moment donné quand tu vois ça, tu dis : bon, comme ça, lui qui est là, qui est un acteur principal, a besoin d'une aide, pis tu ne veux pas lui donner? Pour le moment, vous donnez à quelqu'un qui n'a pas d'expérience, puis vous le donnez en sachant que vous allez le perdre, que cet argent-là ne bénéficiera pas à la région, alors que si vous donnez à un joueur qui a fait ses preuves pis qui va prendre cet argent-là pour faire des choses, ça va bénéficier à la région. Quand tu te fais dire ça, une couple de fois, un moment donné, tu dis : bon, bien, c'est beau... »

Il n'en demeure pas moins qu'une aide financière à la formation est demandée par les entreprises. Il convient aussi de trouver d'autres moyens que les programmes existants pour répondre à cette demande. La formation à distance est, pour ainsi dire, inexistante et il y a peu d'expériences de mutualisation de la formation entre les entreprises, hormis celle préparée par le CQRHT. Certains participants proposent un assouplissement des règles, de donner la formation localement au lieu d'obliger les personnes intéressées à suivre les cours à la Commission scolaire des Falaises à Gaspé. On propose aussi d'utiliser les équipements des hôteliers qui sont fermés en hiver. Cette façon de faire pourrait intéresser les chômeurs plus âgés qui ont charge d'une famille et qui ne peuvent se déplacer.

Selon une enquête effectuée par le CQRHT, 65 % des entreprises sondées de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie²⁸ ont une masse salariale inférieure à 100 000 \$ et seulement 2 % ont une masse salariale suffisamment élevée pour qu'elles soient assujetties à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*.

Formation des entrepreneurs

Les plans de développement des ressources humaines de la région touristique de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine prévoient aussi des activités de formation destinées aux entrepreneurs afin de leur apprendre à mieux gérer leur entreprise et leurs ressources humaines. Selon un intervenant, la formation, par exemple, pour devenir guide, ne prépare pas suffisamment les étudiants à devenir entrepreneurs; plusieurs se lancent en affaires sans disposer des connaissances de base en commercialisation ou en administration. Les gestionnaires de l'industrie touristique font peu de planification et sont souvent mal organisés. Ils ne disposent pas nécessairement des outils pour fixer le prix de leurs produits et services et évaluer la rentabilité de leur entreprise :

« Je leur dis [...], je ne suis pas gêné, c'est vous autres les incompetents! Parce que vous laissez partir des ressources importantes, vous ne gardez pas vos ressources parce que vous êtes mal organisés. Moi, je dis : arrêtez de gratter des *toasts*, pis réparez le *toaster*. Et c'est ça le problème de l'industrie touristique, on gratte les *toasts* au lieu de réparer le *toaster*. »

Mais cette fois-ci, pour les entrepreneurs, contrairement à ce que l'on préconise pour la main-d'œuvre, on songe moins à développer la formation en institution :

« Écoute, 50 % des entreprises de l'industrie touristique ne font pas d'entrevues pour embaucher leur monde. Bon, bien écoute bien, ce qu'il faut leur montrer, c'est l'importance de l'entrevue, pis des outils simples d'entrevue. C'est tout ce dont on a besoin. Ce n'est pas un cours de gestion de ressources humaines de 350 heures. »

La Conférence régionale des élus a engagé une coordonnatrice pour organiser la formation professionnelle dans le domaine touristique. Elle aura comme mandat de sensibiliser

²⁸ GROUPE MISSION. 2005. A. ROULEAU dir. *Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des RH- Gaspésie*. Rapport final pour le CQRHT et financé par Emploi-Québec, février.

les employeurs et les employés à la formation, mais également, de structurer les activités de formation.

5.2.2.2 Articulation des politiques publiques

Dans le créneau *Récréotourisme santé/nature*, on ne constate aucun problème particulier entre l'articulation du projet ACCORD avec d'autres politiques et programmes, au contraire. Le créneau ne vient pas non plus en conflit avec les autres régions qui ont aussi identifié le secteur touristique dans le projet ACCORD. Les problèmes d'articulation du projet ACCORD se posent surtout par rapport au changement de cap du gouvernement du Parti libéral par rapport à la direction du gouvernement précédent. Ces changements ont entraîné des délais importants, des modifications aux orientations et au plan d'action du créneau.

5.2.2.2.1 Harmonisation des politiques et programmes

Ce qui est intéressant dans le créneau *Récréotourisme santé/nature* comparativement aux autres créneaux étudiés, c'est qu'il est bien harmonisé avec les actions de ses principaux interlocuteurs que sont le ministère du Tourisme et les Associations touristiques régionales, les ATR. Les plans de développement des ressources humaines (PDRH) de la région touristique de la Gaspésie et celle des Îles-de-la-Madeleine et les documents du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) font même référence au projet ACCORD. Tous les acteurs rencontrés étaient au fait du projet ACCORD et du plan d'action rédigé et, le plus important, presque tous étaient d'accord avec ses principales orientations. Il y a un souci perceptible que les différents plans d'action qui existent en région (exemple : celui du CLD, des CRÉ, des SADC, la politique-cadre de développement touristique des Îles-de-la-Madeleine) aillent tous dans la même direction.

La stratégie et le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* collent très bien à la Politique touristique du Québec qui, d'ailleurs, fait référence aux régions : « [...] qui ont retenu le tourisme comme créneau d'excellence dans le cadre du programme ACCORD »²⁹. Le ministère du Tourisme affirme que les régions qui ont identifié un créneau relié au tourisme

²⁹ MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC. 2005. *Vers un tourisme durable - Politique touristique du Québec : un nouveau partenariat industrie-gouvernement*. Québec : Gouvernement du Québec, 11.

seront privilégiées, mais celui-ci ne dispose pas d'un gros budget pour la réalisation des plans d'action, paraît-il qu'il n'y avait même pas suffisamment d'argent pour que ses fonctionnaires puissent se déplacer pour participer aux rencontres! Tout au plus, peut-il exercer une certaine influence sur les autres ministères. Grâce au projet ACCORD, son influence risque d'être plus grande auprès du ministère du Développement économique régional qui en est responsable. Il n'en demeure pas moins que certains problèmes d'harmonisation se pointent déjà à l'horizon entre le créneau *Récréotourisme santé/nature* et le créneau *Éolien* :

« L'éolien, c'est beau au point de vue des retombées, je suis très pour, mais là, ils vont tout nous *scaper* notre paysage. Ils te fourrent ça n'importe où puis il n'y a personne qui a l'air d'allumer là-dessus. [...] On ne peut pas être contre le développement, c'est loin d'être ça, mais ils devraient les cacher un peu. [...] Ils voulaient en mettre une série entre la mer puis le chemin. Franchement! Ils vont créer une entreprise pour écraser l'autre. Pourquoi les touristes viennent-ils en Gaspésie? Ils cherchent des endroits qui sont authentiques, c'est nature, c'est pur. »

5.2.2.2 Harmonisation avec les autres régions

Bien que d'autres régions, comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean, aient aussi identifié l'industrie touristique comme créneau d'excellence, il ne semble pas que cela fasse problème. Aucune personne rencontrée ne croit que les régions sont en concurrence entre elles, étant donné les attraits touristiques assez différents d'une région à l'autre. On considère qu'elles sont même plutôt complémentaires. Ce qu'il faudrait développer davantage, ce sont des partenariats avec les régions de Montréal ou de Québec, afin d'amener les touristes qui y séjournent, à découvrir d'autres régions.

5.2.2.3 Changement de gouvernement

Au début du projet ACCORD, avec le ministre Bernard Landry du Parti québécois et la Société générale de financement en tête, le créneau *Récréotourisme santé/nature* était véritablement ciblé comme un créneau majeur de développement pour la région. L'objectif de faire de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, une destination internationale « reconnue parmi les chefs de file du créneau récréotouristique au Canada et dans le monde » était des plus sérieux.

La Société générale de financement (SGF) avec ses partenaires financiers tels qu'Investissement Québec était prête à y faire des investissements considérables. Elle jouait d'ailleurs un rôle majeur, participant aux réunions, identifiant les pôles à développer, proposant des orientations à suivre. À l'époque, elle avait même nommé un vice-président récréotouristique pour suivre le développement du créneau. On parlait de faire de ces pôles, une destination internationale comme Mont-Tremblant. L'établissement d'infrastructures majeures en transport et la construction d'un hôtel de 300 à 400 chambres étaient sur la planche :

« C'était le Klondike. »

« [...] de la manière qu'on nous parlait au début, Carleton devenait Mont-Tremblant. Non, je vous jure, c'était incroyable, il fallait tout, que le transport, le maritime, se fassent en même temps. C'est pour ça qu'au départ, ça avait été accepté comme pôle. Tu ne peux pas être contre ça. »

En 2003, avec l'élection d'un nouveau gouvernement, le projet ACCORD a été remis en question. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, l'impact a été des plus brutaux : la Société générale de financement s'est complètement retiré du dossier :

« [...] à l'heure de l'élection de 2003, il y a eu comme une espèce de flottement et d'abandon, presque d'abandon, de la démarche. Il y a eu beaucoup de modifications au sein de la SGF en particulier. Ils ont abandonné tout ce qui était touristique. C'était très clair. Et même qu'on a eu très récemment une confirmation totale du fait que la SGF n'est plus du tout dans le récréotourisme. Et dans les projets ACCORD, j'ai l'impression qu'ils ne sont pas très présents non plus. »

Pour deux acteurs interrogés, la présence d'un partenaire financier tel que la Société générale de financement est essentielle à la poursuite du créneau *Récréotourisme santé/nature* :

« Écoute, il y a eu 17 millions (\$) au dernier budget pour la mise en oeuvre de 35 créneaux d'excellence au Québec. Je te laisse déduire. Notre plan de développement en récréotourisme, on parle de 130 ou 140 millions d'investissements. S'il n'y a pas une société d'état, de capitaux qui vont nous dire : oui, c'est un plan intéressant et on va analyser le projet avec vous, on va s'asseoir avec nous, où est-ce que tu veux aller? Ça n'ira pas loin. »

Avec le retrait de la Société générale de financement, la motivation des acteurs régionaux en a pris pour son rhume. On savait que si la Société générale de financement embarquait dans le projet, elle aurait une influence considérable sur tout ce qui est nécessaire au développement : routes, aéroports, commercialisation, etc. Une fois la SGF partie, on est pratiquement revenu à la case départ :

« La SGF, faut avoir conscience parce qu'ils (ses dirigeants) ont sûrement influé dans les routes qui vont par exemple à Tremblant. Ils ont sûrement influé dans d'autres projets dans lesquels ils avaient l'intention de développer, d'investir, ces choses-là. Ils ont sûrement influé un paquet d'enveloppes, puis ici je pense qu'ils étaient sur le point de le faire, mais quand il y a eu un changement d'orientation politique... C'est pour ça que moi, le Projet ACCORD, je m'en suis désintéressé un peu. Parce que la veille, il y avait beaucoup d'intérêt, puis il y avait des acteurs qui avaient été mis en place pour faire ça. Tandis que le lendemain, ils n'étaient plus là, puis il n'avait plus la volonté non plus. »

Le comité de créneau *Récréotourisme santé/nature* a dû attendre plusieurs mois avant de connaître la suite du projet ACCORD. Il a été relancé en 2004. On a dû refaire toute la démarche. À l'époque de la Société générale de financement, la création des cinq pôles de développement sélectionnés avait créé un certain mécontentement chez les acteurs régionaux qui n'en faisaient pas partie. Il a fallu donc réaménager le plan d'action pour faire en sorte que les élus municipaux s'y sentent interpellés :

« En fin de compte, on a essayé de calmer un petit peu le jeu parce que vous savez ce que c'est une région, à partir du moment où la SGF est arrivée en disant que la Gaspésie serait sur trois pôles et qu'après ça, ils se sont orientés sur cinq pôles, les gens qui n'étaient pas dans les pôles se sont sentis très frustrés. Il y a des politiciens, si vous voulez, qui n'ont pas été écartés, mais qui ne se sont pas sentis à l'intérieur de la démarche, et qui ont commencé à ruer dans les brancards. Alors, on a fait plus d'une démarche d'organisation. C'est pour ça qu'on a un pôle Baies-des-Chaleurs qui inclut New Richmond, Carleton, Bonaventure, donc ils sont 3-4 municipalités. On a un pôle La Pointe qui inclut Gaspé et Percé. Le pôle Matane est resté le pôle Matane. Il n'y a pas eu de problème là-bas. Le pôle Chic-Chocs qui englobe St-Pierre, Ste-Anne-des-Monts et tout ça. Et les Îles, c'est les îles. Donc, on a quand même conservé l'idée de base des cinq pôles, parce que le principe qui avait été mis en place, le principe directeur d'ACCORD, c'est d'arriver à créer des masses critiques dans des secteurs économiques bien particuliers. Pour faire ça, on a besoin de faire en sorte que les gens se réunissent pour pouvoir créer cette masse critique. Une fois que la masse critique est partie, les retombées autour sont correctes. Ce qui a été fait à ce niveau-là, c'est qu'on a fait en sorte de calmer le jeu un petit peu pour que tout le monde se sente à l'aise dans la démarche. »

5.2.2.2.4 Délais de mise en œuvre

Toute cette démarche en a découragé plusieurs, en particulier les entrepreneurs. Ceux qui ont été rencontrés n'affichaient pas un enthousiasme délirant, plutôt le contraire. En l'absence de résultats, devant les délais interminables, certains ont carrément décroché. Il faut dire que plusieurs rencontres ont été nécessaires avant que l'on aboutisse au plan d'action final :

« Ça fait 6-7 ans pour choisir 3 créneaux pis déposer un rapport, pis en déposer un 2^e. C'est un peu long. [...] J'y crois moins que j'y croyais. »

« Parce que les plans d'action étaient faits à peu près 20 fois et chaque fois, finalement, on changeait une ligne, une virgule, un montant, pis moi je veux du concret. J'ai fait part au comité, l'an passé, à une rencontre, qui était toujours pas mal à Gaspé ou Percé ou au bout de la Gaspésie, que je n'avais pu le désir de me présenter au comité pendant des heures et des heures, pour finalement jamais avoir de concret sur : est-ce que qu'ils auront les argents ou s'ils n'auront pas les argents? Est-ce qu'on avance ou on n'avance pas? [...] c'est bien beau, parce qu'on peut en parler 5 ans, pis on peut en parler pendant 10 ans, pis dans 10 ans, on va être encore au même point, on va juste avoir parlé. »

« Tous les 2-3 ans, il y a une bonne étude qui coûte au bas mot aujourd'hui : 75 - 80 000 piastres, qui est subventionnée par l'État en grande partie. Tout ce que je lis ce sont les sommaires, pis je vois un beau tableau de forces et faiblesses, je regarde ça, pis je veux voir s'il y a de l'évolution, et puis, je vais vous dire sincèrement, ça a l'air un petit peu simpliste de dire ça, la seule chose qui a changé vraiment, c'est le traitement de texte, les couleurs, pis la disposition, mais le contenu, c'est exactement la même chose. C'est triste. [...] Puis on n'est pas à l'étape des études, on devrait être à l'étape des réalisations. Je ne dis pas que ce qui a été fait est absolument non nécessaire, mais je me dis qu'il y a quelqu'un qui gagne du temps là-dedans (rires). Ça n'a pas de bon sens, ça n'a pas de bon sens. On connaît la problématique. On la connaît depuis fort longtemps. »

5.2.2.2.5 Définition des orientations & priorités

Selon deux personnes interrogées, bien que le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* ait conservé les cinq pôles de développement de départ, il a perdu en chemin son orientation de départ qui était de créer des pôles forts qui auraient par la suite des répercussions sur les municipalités des alentours. En élargissant le territoire des pôles à plus d'une municipalité et y incluant toutes sortes de projets divers, le plan d'action dévie de son orientation première et ressemble, pour reprendre un terme utilisé, à « une grosse pizza ».

C'est qu'avec la création de la Conférence régionale des élus, le projet ACCORD a pris une tournure plus politique. En l'absence d'un joueur important tel que la Société générale de financement, personne de la région des Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine n'avait un leadership suffisant et reconnu pour maintenir le cap précédent :

« Faire des exercices comme ça, c'est difficile parce qu'il faut qu'il y ait des gens qui disent, un moment donné, que non, moi, je ne suis pas dans le centre de la cible. Je vais être un peu sur le côté. Et ça, c'est pas mal difficile à faire. Et la Gaspésie a une tradition de guerre de clochers pas mal comme bien des régions

aussi. [...] Ce n'est pas spécifique à des régions périphériques, mais c'est assez fort. Ç'a été très difficile. Il y a comme quelque chose qui s'est dessiné un moment donné, mais là, il y a eu des changements dans l'organisation administrative et les CRCD, on ne savait plus trop si ça existerait encore. Et en fin de compte, il y a eu une CRÉ qui est apparue et ça s'est réorganisé et un moment donné, il y a quelqu'un du ministère des Régions qui a réveillé le dossier ACCORD et qui a dit qu'il faudrait bien que ça se branche. Et là, ça s'est catalysé rapidement, et dans cette démarche-là, il y a des intervenants qui avaient maintenant de hautes (responsabilités) politiques et qui ont dit qu'il fallait que les maires et les préfets s'en mêlent. C'est que les maires, eux, c'est sûr, ils ont à rendre compte de leurs actions à leurs commettants. [...] Alors si vous lisez ce qu'il y a dans ACCORD actuellement, c'est une grosse pizza. Et on est bien loin de 3-4 cibles comme, un moment donné, ça s'approchait. Bon. »

Selon un participant, il aurait fallu dès le départ que la région sache quel montant était disponible. Plusieurs projets proposés étaient sans promoteur pour leur financement, ou émanaient d'organismes à but non lucratif et coûtaient une fortune, c'était tout à fait irréaliste :

« Il y a peut-être 2 ans passé, les premières rencontres, je voyais les projets atterrir, là, à coup de millions et de millions et des millions, pis je disais aux gens, aux responsables : si vous prenez toutes les demandes, ça n'a pas d'allure parce que vous allez faire rêver les gens en couleur. Pis il faut qu'ils aient un rendement dans le fond, par exemple, un projet de 10 millions, ou de 5 millions, bien faut que l'entrepreneur s'attende à mettre un montant d'argent là-dedans, puis aller chercher du financement. Pis après ça, souvent ce qui manque à lever un projet, ça va être, comme je disais tantôt, un capital patient, pis c'est ça qu'il faut miser, pas d'arriver puis mettre des projets que tout le monde, chaque petite entité, chaque organisme sans but lucratif, chaque promoteur peut-être, il y en avait moins dans les programmes privés, mais les OSBL avaient tous des projets là. Moi, je voyais les chiffres passer pis je me disais, ça n'a pas d'allure là, c'était des projets soufflés 5 fois pis 10 fois le montant. [...] Ça donne rien de mettre 250 millions (de \$) de projets, si finalement, on se fait dire qu'on a 2 millions (rires). »

La partie n'a pas été facile pour maintenir la direction du créneau *Récréotourisme santé/nature*, contenter les acteurs politiques et inclure des projets liés à leur municipalité, sans toutefois tomber dans la liste d'épicerie. Il a fallu la présence de leaders tels que le président du créneau M. Mamelonet et le représentant du ministère du Tourisme, M. Carier, pour que le projet ACCORD aboutisse malgré les chamailleries.

5.2.2.3 Importance des organismes de soutien

Dans le domaine touristique, ce sont les Associations touristiques régionales (ATR) qui sont l'interlocuteur privilégié auprès du ministère du Tourisme. Elles sont aussi la principale

partenaire du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. Elles représentent les membres provenant des divers secteurs touristiques (hébergement, attraits, équipements touristiques, événements, commerces et services divers) de leur région touristique. Les ATR disposent d'un rôle important. Elles ont le mandat suivant :

- assurer l'accueil et diffuser l'information touristique;
- réaliser la promotion et la commercialisation de leur région comme destination touristique;
- soutenir, stimuler et animer le développement de l'offre touristique;
- promouvoir et défendre l'industrie touristique;
- recevoir toute demande de signalisation touristique sur son territoire et faire des recommandations à Tourisme Québec en fonction des politiques de signalisation touristique;
- coordonner la mise en place du programme de signalisation des routes et circuits touristiques aux niveaux régional et interrégional³⁰.

Ce sont les ATR qui administrent les sommes recueillies en vertu de la taxe d'hébergement (2 \$ par nuitée) pour la promotion et le développement touristique. Elles sont responsables de la publication des différents guides régionaux. Il existe 20 Associations touristiques régionales au Québec dont deux dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : celle de la Gaspésie et celle des Îles-de-la-Madeleine :

« L'association touristique, c'est un peu l'interface entre l'industrie et tout le reste, alors si c'est bon pour les visiteurs, ça passe par l'ATR, et si ce n'est pas bon pour les visiteurs, ça va passer aussi par l'ATR. Donc, c'est vrai qu'elle se retrouve à tremper dans tous les dossiers, que ce soit l'agriculture parce que c'est la gestion du paysage, et ici on parle d'agrotourisme, bien les produits ne vont pas pousser sur les toits des maisons, ça prend des champs pour les produire, pis un champ avec un paysan et puis des vaches, ça fait partie du paysage du produit touristique, donc, c'est associé. La pêche, c'est la même chose, je veux dire, des pêcheurs qui arrivent sur le bord du quai, qui décalent des poissons, puis la gestion de la relation entre le pêcheur et le visiteur, on est encore aussi associé aux pêches. Puis l'éolien, c'est pareil, la mise en place d'éoliennes, est-ce que ça va avoir une incidence? Elle est quand même une organisation et une association qui est assez présente, je pense assez dynamique, souvent le lieu de référence dans beaucoup de dossiers. »

³⁰ Site Internet de l'ATRAQ (Associations touristiques régionales associées du Québec), <http://www.atraq.com/cgi-cs/cs.waframe.content?topic=13770&lang=1>. (Page consultée le 30 novembre 2006).

5.2.2.3.1 *Rôle dans le projet ACCORD*

Dans le créneau *Récrétourisme santé/nature*, ce sont des gens de l'Association touristique régionale qui ont travaillé avec le MDEIE à la rédaction du plan d'action. Ceci explique probablement le fait que celui-ci soit bien harmonisé avec les plans de développement touristique :

« [...] imaginez Sylvain Tanguay (de l'ATR) avec 4 pôles en Gaspésie, puis s'il y en a un qui tient vraiment le Programme ACCORD sur ses bras, c'est bien Sylvain. »

D'après un participant, une seule ATR, dans une si grande région que celle de la Gaspésie ne peut répondre adéquatement aux besoins des différentes localités :

« Entre Rimouski et Gaspé, il y a 2 fois Québec-Montréal. Les gens ne s'imaginent pas ça, comment veux-tu penser que le territoire est homogène, que ce sont les mêmes populations, que ce sont les mêmes charmes touristiques au niveau de la nature? »

Selon un participant, en Gaspésie, les ATR comptent également trop souvent sur les études des différents consultants dans le domaine. Pourtant, leurs recommandations ne seraient ni adaptées aux caractéristiques de la région, ni au profil de la clientèle visée :

« Les agences de publicité, elles ont toujours passé, elles n'ont jamais été imputables des résultats qu'elles ont obtenus. [...] Ça, c'est un problème réel de toujours se fier à des consultants externes pour nous dire quoi faire. Un moment donné, on nous incitait à mettre de l'argent dans beaucoup de produits d'aventure, comme l'escalade, des choses de même. C'étaient des produits nature, des sentiers pédestres, pis il y en a deux qui m'ont frappé, c'est Québec-Oiseaux, pis Québec-Enfant, pour rallonger la saison touristique. Plus con que ça, tu meurs parce que des oiseaux, il n'y en a plus au mois de septembre. Puis des oiseaux, il y en a au mois de mai, mais tous les attraits sont fermés. Est-ce que les gens vont venir seulement pour des oiseaux? [...] Ce n'est pas Québec-Oiseau, Québec-enfant, les enfants sont à l'école. Les enfants sont disponibles à peu près du 30 juin jusqu'au 20 août, point. »

« C'est certain qu'il y a x années, on avait eu une étude qui avait été faite, je me rappelle pas par quel consultant, qui disait : arrêtez de faire le tour de la Gaspésie, vendez vos régions. Puis là, à un moment donné, t'avais la Matapédia qui se vendait, t'avais la Baie-des-chaleurs, qui étaient les deux MRC, t'avais Gaspé et la côte, pis t'avais le côté nord, pis t'avais Matane. Là, les dernières études, ce n'est plus ça, on refait le tour de la Gaspésie. »

5.2.2.3.2 *Relations de pouvoir*

L'un des interlocuteurs explique la difficulté de l'ATR de bien encadrer le développement touristique du fait de la composition de son conseil d'administration qui lui donne ses mandats, de l'influence de la politique et du désir des dirigeants de conserver leur emploi :

« Si on regarde une organisation de promotion comme l'ATR, c'est un conseil d'administration de membres opérateurs dans l'industrie touristique. En général, les gens y vont pour leur intérêt personnel, intérêt corporatif, pour leur poche. Ça donne de la couleur à comment on va donner les mandats à la direction générale. Elle est prise entre une gang de politiciens et une gang d'entrepreneurs. Elle a les mains liées et, en plus, elle a un mandat de 2 ans renouvelable. Elle peut être là 20 ans. On a des gens dans nos entreprises, nos organismes de support qui sont là pour défendre leur job dans le fond. On n'avance plus, on a ça dans les chambres de commerce, l'ATR, ils s'inventent des projets pour se financer. C'est capoté, ça n'a pas d'allure. Ça, à la base, c'est problématique. Pour moi, une organisation de support pour la promotion et la commercialisation, ça devrait être géré par des experts et non pas des membres qui ne savent pas comment fonctionne un conseil d'administration. »

Dans le domaine touristique comme dans d'autres créneaux, certains croient qu'il y a trop d'organismes de soutien :

« Et ça, il y a trop de monde, moi je dis qu'y a trop de *grenouilleurs*, tu comprends? Du monde que leur seule job, c'est de dire aux autres quoi faire là, il y en a plein la province. » « Ça, c'est un irritant majeur des entreprises parce qu'il y a tellement d'organisations que c'est un amalgame, un labyrinthe. Le CLD intervient, le CLE ça intervient, l'ATR ça intervient, les ministères interviennent... »

5.2.2.4 **Relations de partenariat**

On observe plusieurs expériences de concertation dans l'industrie touristique. Rappelons le cas de Québec maritime où les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine se sont concertées pour se donner un plan de match sur la scène extérieure sur le plan de la commercialisation de leurs produits et services touristiques. Il y a également l'expérience du Club qualité pour les entreprises, les liens que développe le CQRHT avec les ATR. On a pu également remarquer que l'ensemble des intervenants siègent à la table du comité de créneau.

Selon un répondant, le développement de l'industrie touristique de la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine doit se faire avec l'ensemble de la population. Il faut que toutes et tous soient conscients des impacts de cette industrie pour l'économie et y mettent du leur, que ce soit par le biais d'un meilleur respect de l'environnement, un meilleur accueil aux visiteurs, la compréhension de certains changements réglementaires ou décisions régionales qui visent à développer le secteur :

« Je dirais que c'est évidemment la reconnaissance par le milieu du fait que le créneau, c'est vraiment d'une importance capitale dans son développement. Ça, c'est la première reconnaissance parce que, même si le pape donnait l'absolution, si les gens n'y croient pas et si les gens ne s'impliquent pas, c'est évident que ça ne pourra pas réussir. »

5.2.2.4.1 Conflits intrarégionaux

Si le créneau *Récrétourisme santé/nature* est parvenu à approuver une stratégie et un plan d'action, cela ne veut pas dire nécessairement que cela s'est fait sans heurts, que les relations de partenariat sont fortes et harmonieuses dans l'industrie touristique de la région. On a vu précédemment que chacun, chaque municipalité tirait de son côté la couverture pour que ses projets reliés à l'industrie touristique soient inscrits dans le plan d'action :

« Non, mais la fusion/défusion, nous, ça a duré pendant 2 ans cette chicane-là. Et Grosse-Île, ils n'ont pas encore réintégré pis ils sont seuls. Bien oui! Imaginez! Ça fait que dans les programmes ACCORD, la municipalité n'est pas toujours présente. »

« Vous savez, quand les gens ont faim. [...] Tout le monde veut avoir la même chose. Quand il n'y a pas grand-chose dans l'assiette, tout le monde se bat pour avoir le morceau de pain, mais c'est normal. Les gens se battent avec les forces qu'ils ont. »

Il faut aussi se rappeler qu'aux Îles-de-la-Madeleine, les acteurs n'ont pas encore réussi à s'entendre pour trouver un moyen de financer les activités de promotion et de développement touristique.

5.2.2.4.2 Concurrence entre les entreprises

Entre les entreprises, la situation n'est guère plus rose. Selon les propos des entrepreneurs rencontrés, il serait pratiquement impossible, même à l'intérieur d'une municipalité ou d'une ville, que les entreprises se concertent pour développer un secteur d'activité ou un projet

commun, par exemple, attirer des retraités à l'automne ou des motoneigistes à la fin de l'hiver. Il y a, d'un côté, ceux qui veulent croître, se développer et il y a, de l'autre, les « *mom and pop business* ». Un participant explique la situation du fait que les entrepreneurs de l'industrie touristique sont souvent âgés et n'ont pas intérêt à investir dans leur entreprise ou, encore, à contribuer à un fonds quelconque pour la promotion. Un autre fait mention qu'en Gaspésie, il y a plusieurs propriétaires de motels ou de restaurants qui ne sont pas résidents de la région qui font leur profit l'été. Ils n'ont donc pas un intérêt évident à ce que l'on allonge la saison et qu'on développe le tourisme d'hiver. Il y a aussi ceux qu'on appelle les *free riders*, ceux qui profitent des efforts des autres sans que cela leur coûte un sou noir. La prochaine citation, un peu plus longue que d'habitude, illustre bien la situation : l'absence de concertation entre les entreprises et de partage d'une même vision, un obstacle majeur de plus à surmonter pour développer l'industrie touristique de la région :

« On pourrait sûrement faire beaucoup plus, sauf qu'on est tout seul à se battre. Pis quand on essaie d'aller chercher d'autres joueurs dans l'hôtellerie ou la restauration, bien, c'est toujours, ça va me donner quoi, moi? C'est sûr que c'est vous autres qui allez ramasser. [...] Quand ça fait peut-être 1 an, 2 ans, 3 ans que j'y travaille, pis finalement l'activité arrive, eux, sans effort, ils ramassent, leurs chambres sont pleines, leurs restaurants sont pleins. [...] Pis je trouve qu'à ce niveau-là, les villes comme Québec, Montréal ont plus de collaboration pis ils se parlent plus; les hôteliers, entre autres, s'échangent de l'information privilégiée sur leurs clientèles, sur leur taux d'occupation, sur leur taux moyen, sur qu'est-ce qui s'en vient, qu'est-ce qu'ils ont eu. Pis ici, c'est très difficile. Moi, je trouve que, d'une part, on veut se lever comme région, mais on est vraiment à des niveaux tellement différents au niveau de notre vision pis de notre philosophie, qui fait qu'il y a encore des gens qui ne comprennent pas, pis ne sont pas d'accord de donner des rabais aux grossistes pis au *tour operator*, parce qu'ils disent : non, non, moi, regarde, c'est mon prix, c'est ça. Mais si tu veux développer ce marché-là, faut que tu sois capable de donner 20 à 30 % de rabais sur ton *rack-rate*. Mais quand faut que t'expliques ça en 2006, on est très loin là. [...] Ce sont des discussions qui sont bien courtes parce que je me dis : il n'a pas d'ouverture, il n'a pas compris. Dans le fond, ce sont des gens qui chialent constamment dans les coulisses, mais ça, chialer dans les coulisses, ça ne donne pas grand-chose à notre industrie. »

Finalement, l'une des personnes interrogées se demande si la concertation est vraiment une condition nécessaire au développement, si elle n'est pas plutôt une contrainte et si la présence d'un leader qui connaît le domaine n'était pas ce qu'il faudrait rechercher :

« On est toujours en train d'essayer de faire travailler le monde ensemble, les convaincre. On n'avance pas. La concertation, moi, ce mot-là, je ne suis plus capable de l'entendre. Si ça ne marche pas, je vais tabler sur des gens qui veulent avancer. Pis ces gens-là vont donner un mouvement, pis les autres vont suivre. Un moment donné, il faut bouger. [...] Ça prend quelqu'un qui va prendre le plan d'action et le mettre en œuvre, ça prend un senior, quelqu'un qui connaît bien la politique, qui a énormément d'expérience de ce milieu-là, qui est rassembleur, mais en même temps qui est aussi dans l'action, une grosse personnalité. »

5.2.2.5 Autres composantes

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Récréotourisme santé/nature*, il s'agit de la décentralisation des pouvoirs aux régions et du rôle de la Conférence régionale des élus; de l'absence de vision gouvernementale à long terme; et de la consolidation et de la concentration de l'industrie.

5.2.2.5.1 Décentralisation et rôle de la CRÉ

L'analyse du créneau *Récréotourisme santé/nature* a montré, à plusieurs reprises, l'importance de la dimension politique. Dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine comme dans les autres régions périphériques visitées, plusieurs répondants formulent des critiques à l'endroit des nouveaux pouvoirs conférés à la Conférence régionale des élus (CRÉ). On déplore que les décisions régionales aient pris un tournant politique, on devrait même dire de petite politique, tellement les propos à son endroit sont acerbes. Rappelons que les maires font partie du comité de créneau; or, plusieurs intervenants déplorent les chicanes politiques, ou plutôt l'omniprésence de la politique dans les décisions qui concernent l'industrie touristique. Selon une personne interrogée, ce n'est pas parce que les maires sont des personnes élues qu'elles ont les compétences pour gérer adéquatement la région. Décentraliser de plus en plus les pouvoirs aux mains des élus régionaux est une mauvaise décision; on devrait plutôt s'orienter vers des bureaux des ministères en région :

« Ça ne donne aucune compétence à quelqu'un d'être maire d'un village. C'est un phénomène en Gaspésie! [...] Parce que je n'ai rien contre le préfet, le président de la CRÉ, mais c'est quoi sa compétence dans l'éolien, lui? Le journaliste ici du Soleil, il est plus compétent que lui. Il va au moins, lui, à des conférences depuis x années. Pis ça n'enlève rien à ce gars-là, il n'est pas de mauvaise foi, mais c'est une question d'observation. Alors, que si t'as un ministère, je pense, ça passe par le ministère Industrie et commerce, il y a intérêt à être implanté ici, il a une cellule

ici, avec les communications, on va développer le Québec, parce que la décentralisation, c'est fini, oublions ça. »

5.2.2.5.2 *Vision à long terme du gouvernement*

Quelques critiques ont été aussi lancées à l'endroit du gouvernement du Parti libéral, notamment à la ministre du Tourisme sur sa gestion du dossier. Le manque de vision à long terme du gouvernement du Parti libéral sur l'avenir des régions périphériques a été soulevé plus d'une fois. Cette situation s'explique peut-être en partie du fait que le gouvernement de Jean Charest a été réticent à poursuivre sur la voie de son adversaire politique :

« On a un gouvernement qui fait de la gestion de crises, pas de la gestion planifiée de développement. Le seul qui avait commencé à initier quelque chose, c'est M. Landry, mais bon, il n'est plus là, alors ».

« Je trouve que le plus gros problème qu'on a, c'est un problème de vision, souvent de l'action-réaction, on est souvent dans l'action gouvernementale à très court terme, on manque vraiment de vision. »

« Ce sont des politiques qui ne se tiennent pas, elles n'ont pas de vision. Pis à partir du moment qu'on n'y croit pas, ça ne peut pas marcher. Le tourisme, ce n'est comme pas une industrie pour le gouvernement. Moi, j'étais très content quand Charest a commencé à faire des changements. Le seul que moi, je voyais positif, c'est quand il a décidé de mettre une croix sur Tourisme Québec et donc sur le ministère du Tourisme. Il voulait incorporer ça au ministère de Développement économique. Je me suis dit : c'est la première fois qu'un gouvernement reconnaît que c'est une industrie. Pis on avait des gens qui font du développement économique qui étaient en charge du tourisme. Leur vision est différente des gens du tourisme. Ça a duré 1 an et demi et ça n'existe plus. [...] Ils ont réinventé le ministère du Tourisme, ça fait 3 ans qu'il ne se passe plus rien parce que le temps de tout rapatrier en région et démêler les dossiers et refaire un remaniement ministériel et réinventer un ministère du Tourisme. »

Les programmes et politiques changent à tout bout de champ, en particulier, à chaque changement de garde du gouvernement. L'industrie touristique, il faut admettre qu'elle ne puisse prendre son envol sur un horizon de court terme et qu'elle exige des investissements qui s'échelonnent sur plusieurs années:

« L'autre affaire, c'est la durée. Peut-on prendre une idée pis la garder, pendant 5 à 10 ans? Après 2 ans, (si) ça n'a pas marché, on essaye quelque chose d'autre. As-tu déjà (essayé de) faire des changements systémiques en 2 ans? Quand on s'attaque au développement économique de la Gaspésie, on fait du changement systémique. Peut-on être 10 ans les mains sur le programme? Même si tu changes de gouvernement là, tu leur laisses les mains sur le programme. »

5.2.2.5.3 *Consolidation et concentration de l'industrie*

Dans cette vision à long terme, plusieurs s'interrogent sur la nécessaire consolidation de l'industrie touristique. Comme les entreprises sont souvent de petite taille et qu'elles disposent de peu de moyens, elles devraient peut-être se regrouper, comme l'ont fait les coopératives forestières, afin qu'elles atteignent un meilleur rapport de force sur le marché, mais aussi qu'elles puissent en vivre plus décemment et rémunérer correctement leurs salariés. Un autre intervenant pose la question de savoir quel type de développement on désire véritablement dans l'industrie touristique. Si c'est d'attirer une clientèle internationale, plus aisée, qui exige des services de meilleure qualité, il faut en contrepartie se demander quelles entreprises on désire aider, celles qu'il faut miser en priorité. On ne peut semer à tous les vents pour faire plaisir à tous, il faut faire des choix stratégiques.

L'industrie touristique, à l'instar des autres industries, est confrontée à la mondialisation des marchés. Les entreprises efficaces, innovatrices se font, tôt ou tard, avaler par les plus grosses. Ce n'est pas comme cela que l'on développera les régions et le gouvernement n'a présentement aucune stratégie pour contrer cette tendance :

« Dès qu'une entreprise québécoise devient intéressante, elle se fait avaler par les Américains, c'est systématique. On n'a plus beaucoup de fabricants d'équipements de plein air au Québec pis on en avait 70. Puis le cycle de consolidation, on le vit dans toutes les industries de toute façon : plus gros pis plus gros. [...] Ça fait que les petits (qui ne) sont pas rapidement dans la niche, ils se font manger tout cru. On vit ça aussi. On n'est pas *pantoute* aligné avec ce qui s'en vient malheureusement. »

5.2.3 Synthèse & conclusion

Le créneau *Récréotourisme santé/nature* diffère à plusieurs points de vue des autres créneaux examinés. L'industrie touristique de la région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine n'est pas dépendante d'une grande entreprise ou de quelques-unes. Elle est caractérisée par un nombre important d'entreprises dispersées sur un immense territoire et d'emplois saisonniers.

Le plan d'action du créneau vise un accroissement de la clientèle internationale, la consolidation et l'allongement de la saison touristique actuelle, ainsi que le développement de la saison hivernale. La région de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine a un fort potentiel de développement dans ce secteur, toutefois, elle a plusieurs défis à relever pour parvenir à ses fins.

Pour être concurrentielle parmi la multitude de destinations touristiques sur le marché international, elle doit offrir aux visiteurs une qualité des produits et services à la hauteur des attentes, c'est-à-dire disposer d'infrastructures d'hébergement de qualité, mais également bénéficier d'infrastructures de transport accessibles, offrir une gamme de services de loisir afférents, dispenser un excellent service à la clientèle et investir de façon importante dans la commercialisation pour se démarquer.

La région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ne peut parvenir seule à ces objectifs, d'une part, parce qu'une partie importante des améliorations à apporter ne relève pas de ses compétences puisque ce sont des biens publics et, d'autre part, parce que les améliorations à apporter dans les domaines autres que le transport, dépassent ses capacités financières.

La saison touristique ne dure que quelques semaines seulement dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Cela prend donc plusieurs années avant de rentabiliser les améliorations apportées aux établissements hôteliers. Sur un aussi grand territoire, il en coûte également cher de maintenir les services de loisir. On voudrait, entre autres, que le gouvernement améliore l'aide financière aux entreprises et que la région continue de bénéficier de mesures spécifiques, par exemple, pour la promotion de l'industrie touristique.

En ce qui a trait à la main-d'œuvre, la région est prise dans un dilemme. Elle manque de main-d'œuvre qualifiée pour améliorer son service à la clientèle, mais les conditions de travail ne sont pas suffisamment intéressantes pour inciter la main-d'œuvre à y faire carrière, même les établissements de catégorie plus élevée ont parfois de la difficulté à offrir suffisamment d'heures de travail aux employés permanents pour qu'ils puissent se qualifier au programme d'assurance-emploi. Aussi, une partie de la main-d'œuvre travaille dans l'industrie touristique par obligation, et non par choix; elle a conséquemment peu d'intérêt à améliorer ses compétences. De plus, les programmes de formation dans le domaine sont offerts souvent en période de chômage : les personnes ne sont pas payées pour suivre cette formation, elles ne sont pas assurées d'une amélioration de leur salaire par la suite, ni de leur embauche. Ainsi, même si le taux de chômage demeure élevé dans la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, des entreprises doivent recruter à l'extérieur de la région et dans certains cas, payer les frais de transport et offrir des services d'hébergement pour combler leur besoin de main-d'œuvre qualifiée.

L'industrie touristique est incontestablement un secteur important de l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. Le créneau *Récréotourisme santé/nature* est bien ciblé. Les acteurs rencontrés sont en accord avec les orientations de la stratégie et le plan d'action. Ils sont aussi soucieux que ce développement touristique permette d'améliorer les conditions de travail de la main-d'œuvre et puisse attirer et maintenir une main-d'œuvre qualifiée. Le plan d'action du créneau *Récréotourisme santé/nature* est bien arrimé avec les besoins des entreprises qui en font partie, avec la politique gouvernementale en matière de tourisme ainsi que les plans d'action des autres instances de la région. Les plans de développement des ressources humaines du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) viennent en appui au projet ACCORD. La présence des organismes de soutien au sein du comité de créneau, en particulier l'ATR, un acteur important de l'industrie, a sûrement contribué à ce qu'aucun problème d'harmonisation du projet ACCORD ne soit décelé avec d'autres politiques et programmes, ni même avec d'autres régions qui ont aussi identifié l'industrie touristique dans leurs créneaux d'excellence.

Les difficultés d'articulation du projet ACCORD réfèrent à la possibilité de positionner le créneau à l'échelle internationale, alors que les sommes d'argent investies seront puisées à l'intérieur des enveloppes budgétaires des ministères, et qu'il y a absence d'un investisseur important tel que la Société générale de financement qui aurait donné l'impulsion nécessaire à la région pour faire lever le projet dans les délais impartis.

Par ailleurs, on observe que la démarche ACCORD aboutit à des attentes de tous et chacun en matière d'investissements publics. À l'instar des autres créneaux, les acteurs régionaux ont profité de la démarche ACCORD pour y inscrire leurs revendications, par exemple, dans le plan d'action, les municipalités y ont inscrit les améliorations à apporter à leurs infrastructures. Sans cadre budgétaire défini et de choix à faire sur les priorités, on se retrouve finalement avec une multitude d'actions à réaliser et un investissement public considérable. C'est aussi que les relations de partenariat, à la base même de la démarche ACCORD, ne sont pas chose simple lorsqu'il s'agit de s'entendre sur une orientation régionale. Chacun, y compris les organismes de soutien, cherche à tirer profit du projet, conséquemment, il est difficile de maintenir le cap sur une direction à prendre qui ne profiterait pas également à tous. La concertation est difficile, même entre les entreprises.

Dans ce créneau comme dans les autres créneaux étudiés, on déplore l'absence de vision à long terme du gouvernement sur l'avenir des régions périphériques. On considère qu'il se fait davantage de gestion de crises que de gestion planifiée du développement économique. Il faudrait qu'on prenne le temps nécessaire pour que les changements systémiques se réalisent. Dans cette avenue, il faudrait peut-être aussi réfléchir à la position à prendre quant au phénomène de concentration des entreprises dans l'industrie.

L'analyse du créneau *Récréotourisme santé/nature* démontre toute la complexité que suppose le développement d'un secteur donné. Dans l'industrie touristique, les questions de l'approvisionnement et de la recherche ne sont pas déterminantes alors que celle des infrastructures, de la commercialisation et du service à la clientèle le sont. On remarque que les éléments qui habituellement déterminent les systèmes productifs locaux dans la littérature, tels que la présence de centres de recherche ou d'institutions universitaires, sont plus ou moins importants dans ce secteur des services. De plus, malgré le nombre élevé d'entreprises qui font partie du créneau, il est difficile d'affirmer qu'il s'agit d'un système productif local développé permettant d'être concurrentiel sur la scène internationale.

Les résultats questionnent aussi si l'objectif d'un système productif local développé est cohérent avec le développement durable de la région. Les avantages comparatifs de la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine dans le secteur touristique sont liés à la beauté de ses paysages et à son caractère typique. Une vision du développement, à l'image d'Intrawest à Mont-Tremblant, est-elle compatible avec les caractéristiques de la région? Aux Îles-de-la-Madeleine, comme on l'a rapporté, n'y a-t-il pas une limite écologique au développement économique que ce soit par rapport à la disponibilité de l'eau potable, à la gestion des déchets, au respect du paysage et à la qualité de vie de ses habitants?