

# CATALOGUE DE SOLUTIONS

RÉFLEXIONS SUR LES ENJEUX  
COMMUNS AUX ACTEURS DU SECTEUR  
RÉCRÉOTOURISTIQUE GASPÉSIEN



# MISE EN CONTEXTE

---

La pandémie de la COVID-19 continue d'affecter les acteurs de tous les secteurs depuis maintenant plus de deux ans. Durant cette période, les acteurs ont eu à s'adapter afin de répondre à de multiples nouveaux défis.

C'est dans cette optique que le Regroupement des MRC de la Gaspésie a décidé de faire appel au CIRADD en 2020 pour réaliser un projet de recherche sur les solutions aux impacts de la pandémie sur le secteur récréotouristique gaspésien. Ce projet de recherche se présentait sous la forme de trois groupes d'innovation ainsi que de plusieurs collectes de données.

Le présent livrable rassemble le contenu du dernier groupe d'innovation. Différents types d'acteurs gaspésiens ont participé au troisième groupe d'innovation, soit des représentants d'organisations et d'entreprises récréotouristiques ainsi que des personnes élues. Les discussions étaient centrées sur le contenu issu des précédentes activités et visaient à cibler la ou les solutions répondant aux enjeux communs des acteurs du territoire.

Le présent catalogue est divisé en trois sections. La première section présente la méthode de travail utilisée pour structurer et pour mener le groupe d'innovation. La deuxième section, quant à elle, aborde les problématiques prioritaires par les participants, les impacts potentiels de ces problématiques ainsi que des modèles de solution. Finalement, la troisième section présente deux plans d'action préliminaires opérationnalisant ces solutions.

# MÉTHODE DE TRAVAIL

---

Le troisième et dernier groupe d'innovation se constituait de deux ateliers.

- Le premier atelier, tenu le 20 janvier 2022, a permis de sélectionner les problématiques prioritaires en lien avec le secteur lors des saisons 2020 et 2021, nommées lors des deux derniers groupes d'innovation ;
- Le deuxième atelier, tenu le 27 janvier 2022, a permis d'évaluer les possibilités et les solutions communes qui pourraient être mises en place à court terme afin d'atténuer les effets de la COVID-19 sur le secteur.

Le type d'animation utilisé durant les ateliers s'est inspiré du *design thinking*. Ce type d'animation offre aux participants une démarche centrée sur l'humain afin d'incorporer une approche d'empathie dans la résolution de problème. Cette méthode a été utilisée en continuité et adaptée à la variété d'acteurs gaspésiens présents lors des deux ateliers, soit des représentants d'organisations et d'entreprises récréotouristiques ainsi que des personnes élues.

## QU'EST-CE QU'UN GROUPE D'INNOVATION ?

Le groupe d'innovation est un espace de rencontre animé qui permet à des acteurs (organismes, entreprises, municipalités) vivant une même problématique de coconstruire des solutions en réponse à celle-ci.



**Acteurs ayant des enjeux communs**



**Mise en commun des bons coups et des obstacles rencontrés**



**Partage des risques liés à l'innovation**



**Émergence d'idées et de solutions nouvelles**

# PROBLÉMATIQUES LIÉES À L'ACTIVITÉ RÉCRÉOTOURISTIQUE



# PROBLÉMATIQUES IDENTIFIÉES

Parmi les six problématiques recueillies au cours des deux derniers groupes d'innovation, les participants de ce dernier groupe ont eu à prioriser deux problématiques communes et deux solutions communes à l'ensemble des parties prenantes du secteur récréotouristique gaspésien.

**Les problématiques issues des précédents groupes d'innovation sont les suivantes :**

1

Envahissement des espaces publics et privés

2

Gestion de l'achalandage liée à la capacité d'accueil des territoires

3

Informations erronées sur les terrains disponibles pour la pratique du camping nomade

4

Tendance croissante au camping nomade non encadré

5

Recrutement et gestion de la main-d'œuvre

6

Ajustement de l'expérience touristique en raison des mesures sanitaires gouvernementales

7

Adaptation constante pour l'organisation de l'entreprise en fonction des mesures sanitaires gouvernementales

## PROBLÉMATIQUES PRIORISÉES

Les deux problématiques ci-dessous ont été priorisées par les participants :

- **Recrutement et la gestion de la main-d'œuvre ;**
- **Gestion de l'achalandage liée à la capacité d'accueil des territoires.**

# IMPACTS POTENTIELS DES PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES SUR LES ACTIVITÉS

Plusieurs impacts ont été identifiés face aux problématiques soulevées.

## RECRUTEMENT ET GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Augmentation de la charge liée au recrutement et à l'accompagnement de la main-d'œuvre ;
- Possibilités de tensions et de conflits internes au sein des entreprises ;
- Manque d'attractivité des postes proposés face à l'évolution des tâches affectées ;
- Possibilité d'affecter la qualité des services des organisations.

## GESTION DE L'ACHALANDAGE LIÉE À LA CAPACITÉ D'ACCUEIL DES TERRITOIRES

- Impact possible auprès des organisations qui offrent des services mettant en valeur la tranquillité, le calme et la nature ;
- Impact possible sur la qualité des services des organisations récréotouristiques (durée d'attente, disponibilité du personnel, etc.) ;
- Augmentation de la charge de gestion par les municipalités gaspésiennes impactées.

# IDENTIFICATION DE PISTES DE SOLUTION



Les participants ont ensuite identifié les solutions prioritaires pour les problématiques priorisées. Parmi celles-ci, deux d'entre elles ont été sélectionnées pour être développées en plan d'action.

- **Création d'une stratégie commune en réponse au besoin de main-d'œuvre pour le secteur récréotouristique gaspésien;**
- **Développement d'une stratégie de communication uniforme pour la Gaspésie touristique.**





# PRÉSENTATION DES PLANS D'ACTION PRÉLIMINAIRES

À partir des solutions priorisées, les participants ont eu à se concerter pour définir les paramètres des plans d'action : étapes principales de réalisation, parties prenantes, échéancier et budget. Les solutions ont d'abord été réfléchies individuellement, puis elles ont été discutées en équipe afin de bien cerner les possibilités de mise en place de chaque solution et de définir un plan d'action préliminaire.



# CRÉATION D'UNE STRATÉGIE COMMUNE EN RÉPONSE AU BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE POUR LE SECTEUR RÉCRÉOTOURISTIQUE GASPÉSIEN

## OBJECTIFS

L'objectif général de cette solution est la création d'une stratégie homogène et structurante répondant au besoin de main-d'œuvre pour le secteur récréotouristique gaspésien et intégrant toutes les entreprises souhaitant y participer.

La solution désignée vise à intégrer différents objectifs spécifiques :

- Évaluer les besoins en soutien aux plans logistique et organisationnel (optimisation de l'organisation interne, développement technologique pour les communications et l'administration, etc.) des entreprises récréotouristiques gaspésiennes afin de répondre à leurs besoins en main-d'œuvre ;
- Recueillir les besoins en main-d'œuvre selon la catégorie d'employé, le type d'emploi, le secteur d'activité, le territoire concerné (municipalité ou MRC), etc. ;
- Définir les outils à développer et les partenaires à impliquer afin d'assurer la visibilité, l'attractivité et l'actualisation des offres proposées.

## ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION

### Structuration de la démarche

- Identifier et définir précisément le porteur du projet ;
- Tracer la cartographie des parties prenantes et des rôles-responsabilités en fonction des actions et des activités prévues ;
- Bâtir un réseau d'employeurs qui souhaitent être partie prenante de la stratégie pour en bénéficier ;
- Créer un comité de travail pour les besoins en main-d'œuvre et en recrutement ;
- Planifier la réalisation des actions afin d'assurer le respect de l'échéancier et du financement.

### **Actions à court terme**

- Sonder les entreprises pour évaluer le besoin en soutien aux plans logistique et organisationnel afin de répondre aux besoins en main-d'œuvre;
- Évaluer le recours à une firme spécialisée afin d'établir un diagnostic préliminaire des actions à prendre par chaque entreprise volontaire afin de permettre une mise en œuvre rapide et efficiente de la solution;
- Sonder les entreprises pour recueillir les besoins en main-d'œuvre selon la catégorie d'employé, le type d'emploi, le secteur d'activités, le territoire concerné (municipalité ou MRC), etc. ;
- Mettre en œuvre un comité pour: 1) identifier le ou les outils pertinents pour soutenir la stratégie; 2) identifier les partenaires à impliquer pour l'affichage des offres d'emploi afin d'assurer la visibilité, l'attractivité et l'actualisation des offres proposées.

### **Création de la stratégie**

- Réfléchir la structuration de la stratégie en fonction des objectifs à atteindre;
- Développer l'outil et le compléter avec les offres à proposer;
- Assurer la promotion des emplois proposés;
- Accompagner les entreprises dans le processus de recrutement pour les candidatures reçues;
- Proposer un soutien en amélioration des processus liés aux ressources humaines.

## Initiative

### **Création de la première édition de la Journée du tourisme Avignon-Bonaventure (2022)**

Dans le cadre de la finalisation de la stratégie de développement touristique, les MRC Avignon et de Bonaventure ont décidé d'organiser une première journée du tourisme ayant comme objectif la concertation et la mise en commun des réflexions des acteurs touristiques du territoire. Cependant, l'événement avait surtout pour but d'assurer de meilleurs échanges sur le nouveau contexte touristique. Plus d'une quarantaine de participants ont assisté à des ateliers portant sur différents thèmes: la vision de l'offre touristique d'aujourd'hui et de demain, le tourisme durable, la pénurie de main-d'œuvre ainsi que les différentes solutions possibles à l'amélioration des conditions d'accueil et de l'organisation touristique de la région. Cette première édition de la Journée du tourisme Avignon-Bonaventure aura permis à une variété d'acteurs d'échanger et de construire une vision commune pour le futur de la destination touristique des MRC Avignon et de Bonaventure.

## PARTIES PRENANTES

- Créneau Accord Récréotourisme Gaspésie : dédié au financement, à la mise en œuvre et à la gestion de projets collaboratifs entre entreprises touristiques (actuellement impliqué dans divers groupes de travail à propos des ressources humaines en tourisme);
- Consultant spécialisé: cartographie des acteurs, accompagnement individuel des entreprises et réflexion sur la stratégie;
- Regroupement des MRC de la Gaspésie et Stratégie Vivre en Gaspésie: consultation et information au cours de la démarche.

## ÉCHÉANCIER

- Avril 2023 - Stratégie déposée au plus tard le 31 janvier 2023 en vue d'une mise en œuvre en avril 2023

## BUDGET

- Services externes à prévoir: cartographie des intervenants, accompagnement et mentorat en ressources humaines, et représentation auprès des entreprises.
- Idéation ± 30 000 \$
- Mise en œuvre ± 200 000 \$



## Formation QUALmètre - Accompagnement à la performance des entreprises touristiques

Tourisme Québec a mandaté le Mouvement québécois de la qualité (MQQ) pour accompagner des entreprises touristiques afin de contribuer à l'amélioration de leur performance. Cet accompagnement consiste à offrir gratuitement aux entreprises touristiques du Québec une aide professionnelle spécialisée à l'aide de l'outil QUALmètre.

Les objectifs de cette démarche sont :

- Élaborer un diagnostic de pratiques de gestion des entreprises touristiques qui prend en compte les éléments suivants : leadership, planification stratégique, attention accordée aux clients, mesure et analyse, ressources humaines, fonctionnement opérationnel et résultats de l'organisation ;
- Développer les compétences de gestion des propriétaires/dirigeants des entreprises touristiques ;
- Doter les entreprises de pratiques d'affaires performantes.

Les bénéfices à y participer sont :

- Permettre aux propriétaires/gestionnaires de comparer leurs pratiques de gestion aux meilleures pratiques de l'industrie ;
- Apprendre comment analyser tous les aspects de la gestion et cerner rapidement tous les points forts et les éléments à améliorer ;
- Dégager des pistes d'action prioritaires et choisir les outils appropriés ;
- Être soutenu par des maîtres-facilitateurs spécialisés dans le développement organisationnel ;
- Amorcer un plan d'action solide pour les entreprises en adéquation avec un modèle de gestion de classe mondiale : le QUALmètre.

**Source :** Mouvement québécois de la qualité. (s. d.). [En ligne]. [qualite.qc.ca/wp-content/uploads/2021/04/saqm-bilan.pdf](http://qualite.qc.ca/wp-content/uploads/2021/04/saqm-bilan.pdf)

# DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION UNIFORME POUR LA GASPÉSIE TOURISTIQUE

## OBJECTIFS

L'objectif général est de développer une stratégie de communication homogène et structurante à l'échelle de la Gaspésie touristique, incluant l'ensemble des informations utiles pour les visiteurs.

La solution désignée vise à intégrer différents objectifs spécifiques :

- Diffuser des messages utiles et ciblés, en lien avec l'ensemble des thématiques permettant aux visiteurs de cadrer leur expérience touristique ;
- Définir les véhicules et les plateformes de diffusion permettant des accès multiples, mais ciblés à ces messages.

## ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION

### Structuration de la démarche

- Identifier et définir précisément le porteur du projet ;
- Tracer la cartographie des parties prenantes et des rôles-responsabilités en fonction des actions et des activités prévues ;
- Créer un comité de travail pour l'idéation du contenu à communiquer et des supports de diffusion.

### Entente sur les messages à diffuser

- Définir les thématiques et le contenu des messages à diffuser au sein du comité de travail ;
- Effectuer une recherche documentaire et, éventuellement, une consultation des organismes pertinents sur les manières de communiquer en tant que destination touristique.

## Choix des moyens de diffusion

- Définir les véhicules et les plateformes de diffusion (choix de la plateforme de diffusion des messages, choix des supports d'affichage et de leur localisation et création de codes QR à intégrer à la stratégie, création de pictogrammes ou autres graphismes pour les rappels visuels accompagnant les messages diffusés, etc.).

## Diffusion de la stratégie de communication

- Proposer un plan de communication intégrant la cartographie des parties prenantes, le contenu des messages et les supports de diffusion, l'échéancier et le budget associés.

## PARTIES PRENANTES

- Regroupement des MRC de la Gaspésie : facilitateur (médiation, organisation et soutien du comité de travail, etc.);
- Tourisme Gaspésie : mise en œuvre de la stratégie par le déploiement du plan de communication ;
- Municipalités : consultation sur le contenu des messages à diffuser et les supports de diffusion ;
- Les MRC de la Gaspésie et les MRC de la Mitis, de la Matapédia et de la Matanie : consultation et information au cours de la démarche.

## ÉCHÉANCIER

- Avril 2023 - Stratégie déposée au plus tard le 31 janvier 2023 en vue d'une mise en œuvre en avril 2023

## BUDGET

- Option 1 : Affichages physiques et multiples estimés à 50 000 \$ ;
- Option 2 : Affichages au sein d'une application mobile ou d'un site Internet estimé à 75 000 \$ ;
- Option 3 : Affichages physiques et virtuels estimés à 125 000 \$.

# CONCLUSION

---

Les objectifs de ce catalogue étaient de présenter la méthode de travail utilisée pour structurer et pour mener le troisième groupe d'innovation, de définir les problématiques prioritaires par les participants et de présenter les plans d'action préliminaires détaillant les solutions aux problématiques prioritaires. De plus, le catalogue liste différentes initiatives pouvant inspirer les partenaires du secteur récréotouristique gaspésien cherchant à trouver des solutions aux effets de la pandémie de la COVID-19.

Un grand merci aux acteurs du secteur récréotouristique gaspésien pour leur disponibilité et leur investissement au cours des deux ateliers de ce troisième groupe d'innovation, mais également au cours des précédents groupes d'innovation. Un grand merci également à chaque personne impliquée dans l'élaboration et la réalisation des trois groupes d'innovation.

Pour citer ce document et son contenu :

Couderc-Grau Marie, Bourque Geneviève,  
Gagnon Pierre-Luc. (2022). *Catalogue de solutions.  
Réflexions sur les enjeux communs aux acteurs du  
secteur récréotouristique gaspésien*. CIRADD.