



Le Créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme.  
Mémoire déposé dans le cadre du Sommet socio-économique  
du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Comité du créneau d'excellence en tourisme  
d'aventure et écotourisme

1<sup>er</sup> avril 2015

## **Le comité du créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme**

La mission du comité du créneau est de veiller à l'élaboration et à la réalisation de la stratégie et du plan d'action du créneau d'excellence.

Le mandat du comité est d'assurer la bonne gestion du créneau et de prendre toutes les mesures qu'il juge appropriées pour favoriser la réalisation du plan d'action du créneau. Le comité du créneau est le porteur de la vision du développement du créneau d'excellence et doit, entre autres :

- représenter l'ensemble des entreprises du créneau dans la réalisation de leurs travaux;
- mobiliser les différents maîtres d'œuvre et partenaires identifiés et les soutenir dans la réalisation de leurs travaux;
- encadrer le directeur du créneau dans la mise en œuvre du plan d'action;
- définir les priorités des actions que devra réaliser le directeur du créneau suite à la planification trimestrielle, semestrielle ou annuelle des activités du créneau;
- faire le suivi des résultats et actualiser le plan d'action au besoin;
- faire des recommandations concernant les demandes d'aide financière soumises au Ministère de l'Économie de l'Innovation et des Exportations dans le cadre du PADS ou de tout autre programme pour s'assurer qu'elles soient conformes à la réalisation de la stratégie et du plan d'action du créneau;
- analyser les propositions d'activités non prévues au plan d'action et prendre une décision à cet effet;
- informer les intervenants du créneau sur une base régulière de l'avancement des travaux;
- s'assurer des règles d'une saine gestion des fonds publics reçus du gouvernement du Québec et prendre les mesures nécessaires afin d'éviter tout conflit d'intérêts;
- faire la promotion des réalisations du créneau.

## **Résumé du mémoire**

Le créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme est une démarche de développement économique pilotée par les gens d'affaires de ce secteur et accompagnée au niveau gouvernemental par le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations.

En opération depuis 2008, le créneau d'excellence en tourisme d'aventure a mis sur pied ou supporté plus d'une trentaine de projets structurants depuis son lancement et est responsable de retombées économiques importantes. Suite à une évaluation indépendante positive en 2013, le créneau recevait le mandat de mettre à jour sa stratégie et de rédiger un nouveau plan d'action couvrant les années 2014 à 2019. Ce nouveau plan d'action est sur le point d'être entériné par le gouvernement du Québec.

Afin de stimuler le développement économique de la région, le créneau d'excellence propose l'adoption de plusieurs mesures mais recommande principalement la priorisation des créneaux d'excellence de la région dans les stratégies de développement qui seront mises sur pied au cours des prochaines années. Ces créneaux d'excellence ont un potentiel de développement démontré et répondent aux tendances lourdes de leurs secteurs spécifiques.

## **La démarche ACCORD**

Nous pouvons directement retracer les origines de la démarche ACCORD au début des années 80 avec la tenue de sommets socioéconomiques régionaux et à la signature en 1986 d'ententes cadres. Ces ententes intégraient la concertation dans une véritable politique de développement et bien que l'argent était géré par l'état central, les orientations et l'alignement étaient la responsabilité du milieu régional. Ces ententes, jumelées à un plan d'action en matière de développement régional déposé en 1988, ont ouvert la porte à la mise sur pied d'un groupe de travail interministériel chargé de réfléchir à un nouveau partage des responsabilités entre le milieu et l'état. Ce comité donnera naissance au Rapport Picotte en 1992.

Ce rapport, dont l'objectif était d'améliorer les conditions économiques, sociales et culturelles des régions et cela, dans le respect du milieu de vie, visait une meilleure utilisation des deniers publics, une responsabilisation des régions, une mise au rencart de l'uniformité en faveur d'une planification stratégique adaptée, l'élimination des disparités régionales mais surtout, d'officialiser le nouveau rôle de l'état qui passait d'un développeur économique à celui de stimulateur économique.

C'est donc dans un contexte où l'état désirait une implication plus grande des milieux régionaux et du secteur privé que seront élaborés, au cours des années 90, les fondements de ce qui deviendrait en 2002 la démarche d'Action Concertée de Coopération Régionale de Développement (ACCORD).

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a signé une entente de principe le 13 février 2003 identifiant six créneaux d'excellence : Transformation de l'aluminium, Tourisme d'aventure et écotourisme, Agriculture nordique, Produits à valeur ajoutée, deuxième et troisième transformations du bois de la forêt boréale, Minéraux industriels et Valorisation des innovations génomiques et biomédicales

Suite à une rencontre des présidents régionaux ACCORD tenue le 26 juin 2007 avec le ministre Raymond Bachand, une actualisation des créneaux a été demandée. Après analyse, le Comité régional ACCORD a signifié, le 4 février 2008, l'abandon des deux créneaux suivants : Minéraux industriels et Valorisation des innovations génomiques et biomédicales. Le créneau Produits à valeur ajoutée, deuxième et troisième transformations du bois de la forêt boréale sera quant à lui mis de côté en 2012 en raison de considérations économiques, administratives et politiques.

### **Définition et objectifs de la démarche ACCORD**

Au Québec, les grappes économiques constituées dans le cadre d'ACCORD sont désignées comme étant des pôles et des créneaux d'excellence. Ils se définissent comme un ensemble d'entreprises.

- aux activités connexes et interdépendantes (même activité, même technologie, même fournisseur, même intrant (input), même bassin de main-d'œuvre), qui collaborent et se concurrencent;
- qui sont en relation fréquente avec des universités, des centres techniques ou de formation ainsi qu'avec des réseaux d'information et d'appui aux entreprises;
- regroupées sur un territoire défini (régional ou local) où sont présents des chercheurs, une main-d'œuvre qualifiée et une communauté familière avec l'industrie;
- et qui permettent à la région de se démarquer à l'échelle nationale ou internationale grâce à des compétences ou des produits particuliers.

Dès la mise en place de la démarche, des objectifs clairs ont été identifiés. Il s'agit :

- de positionner les régions du Québec comme des sièges de compétences industrielles spécifiques reconnues en Amérique et dans le monde en développant des créneaux d'excellence qui pourront devenir leur image de marque.

- d'accroître la productivité et favoriser l'emploi en misant sur l'innovation et l'exportation.
- de contribuer à l'émergence de projets économiques structurants dans les régions du Québec.
- de favoriser la création de réseaux industriels intra et interrégionaux.

### **Les créneaux d'excellence du Saguenay-Lac-Saint-Jean**

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est présentement l'hôte de trois créneaux d'excellence qui ont atteint l'étape de la mise en œuvre et qui sont présentement en opération.

Le créneau d'excellence Transformation de l'aluminium s'articule autour d'un noyau d'entreprises de production et de transformation d'aluminium et de fabricants d'équipements spécialisés de production, appuyés par plusieurs centres de recherche publics et privés reconnus mondialement. Piloté par la Société de la Vallée de l'aluminium, ce créneau occupe une position stratégique dans les productions à fort contenu technologique et à teneur élevée en savoir-faire. Le recyclage et la valorisation des résidus de production de l'aluminium sont également au programme du créneau.

Le créneau Agroboréal se donne comme vision d'être reconnu comme un pôle de compétences en production, transformation et commercialisation de produits bioalimentaires nordiques. AgroBoréal regroupe une forte concentration d'entreprises de production et de transformation de produits issus du terroir boréal. Ces entreprises bénéficient de la proximité d'un réseau d'expertises favorisant la mise en marché, l'innovation, et les collaborations dans le but d'apporter une valeur ajoutée au secteur bioalimentaire de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Le créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme vise à faire du tourisme d'aventure et de l'écotourisme au Saguenay-Lac-Saint-Jean un produit d'appel organisé et reconnu internationalement. Pour y arriver, il peut compter sur l'appui d'un noyau dur d'entreprises productrices, d'un vaste réseau de territoires protégés et labélisés, du support de deux maisons d'enseignement supérieur et d'un contexte international favorable.

La démarche ACCORD est donc bien implantée dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et les principaux constats de sa mise en œuvre peuvent se décliner de la manière suivante :

- Tous les créneaux, ont fait l'objet d'un processus d'évaluation indépendant, lequel a permis de recommander la poursuite des créneaux
- Tous les créneaux actifs ont réussi à développer et/ou à consolider les entreprises de leur périmètre et d'assurer une présence majoritaire de gens d'affaires à la tête de ces créneaux d'excellence;
- Tous les créneaux ont atteint une masse critique d'activités et de réalisations, ce qui les positionnent dorénavant pour voir poindre des résultats tangibles de toutes ces activités de sensibilisation et de coordination des efforts de tous les participants;
- Tous les créneaux misent sur l'excellence des entreprises phares dans leur périmètre respectif. Cette approche cadre de manière évidente avec les orientations du Gouvernement en ce qui a trait entre autres, au redéploiement du Plan Nord ou encore au renforcement de la vocation maritime et son importance dans l'avenir économique du Québec;
- Le modèle Accord a l'avantage incroyable de pouvoir être modulé selon les axes de priorisation des régions et il est un modèle parfaitement opérationnel autant dans les régions que dans les grands centres.

## **Le créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme**

Les présidents du comité régional ACCORD et le président du comité de créneau acheminaient au Ministère du Développement Économique de l'Innovation et de l'Exportation le 19 février 2008, la version définitive de la stratégie et du plan d'action du créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme rédigée suite à plusieurs années de travail et de consultation.

C'est quelque mois plus tard, en avril 2008, que fut signée la première convention de financement permettant l'embauche d'un directeur de créneau et déclenchant du même coup le début de la mise en œuvre du plan d'action 2008-2013. Les deux premières années d'opération ont principalement constitué des années de mise en place qui ont servi à faire connaître la démarche et à peaufiner les mécanismes de gestion et d'opération.

Selon le rapport d'évaluation remis au Ministère des Finances et de l'Économie et réalisé par la firme Raymond Chabot Grant Thornton, c'est à partir de 2010 que les premiers projets structurants ont commencé à voir le jour et que la collaboration entre les entreprises a réellement débutée.

Entre le début de sa mise en œuvre et le début de son processus d'évaluation, ce sont 28 projets qui ont été mis sur pied ou supportés par le créneau d'excellence pour un investissement total de 3,7 millions de dollars.

C'est en septembre 2013, suite à un rapport d'évaluation positif, que se sont amorcés les travaux concernant l'actualisation de la stratégie et du plan d'action du créneau. Ces travaux ont inclus des consultations individuelles et de groupes, des études comparatives (benchmarking) ainsi que de nombreuses revues de littérature.

Le résultat de cet exercice fut le dépôt en novembre 2014 au Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations de la nouvelle stratégie et du plan d'action 2014-2019 du créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme.



## **La stratégie et le plan d'action 2014-2019 du créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme.**

La nouvelle stratégie et le nouveau plan d'action 2014-2019 du créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme s'appuie sur quelques constats.

Premièrement, la demande pour les produits touristiques de nature est en constante croissance depuis 20 ans et surpasse maintenant les taux de croissance de l'industrie touristique. L'Organisation mondiale du tourisme ne prévoit pas que cette croissance ralentisse au cours de la prochaine décennie en raison des tendances lourdes du marché.

Deuxièmement, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est la mieux positionnée des régions du Québec pour profiter actuellement de cette croissance internationale en raison de la présence d'une masse critique d'entreprises, de programmes de formations associés à ce secteur et d'un ensemble de territoires protégés, labélisés et propices à la pratique d'activités.

Finalement, le secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme peut compter sur la présence du créneau d'excellence pour assurer une cohésion des actions mises sur pied ainsi que du maintien d'une vision de développement à long terme. Cette présence a permis au cours des dernières années de maximiser les retombées de plusieurs projets qui individuellement auraient eu beaucoup moins d'impact. Cet encadrement est au cœur du nouveau plan d'action et compte sur cette complémentarité des différents projets afin d'atteindre les cibles de performance.

La nouvelle vision du plan d'action 2014-2019 : Faire du tourisme d'aventure et de l'écotourisme au Saguenay-Lac-Saint-Jean un produit d'appel organisé et reconnu internationalement.

La mission du créneau d'excellence : Animer, mobiliser et structurer l'industrie du tourisme d'aventure et de l'écotourisme au Saguenay-Lac-Saint-Jean par la mise en place d'activités et de projets structurants.

Le nouveau plan d'action peut également être sous-divisé en trois grands enjeux :

**Enjeu : Des entreprises compétitives**

Cet enjeu touche les aspects reliés à la performance des entreprises. On y retrouve des actions sur la compétitivité, la qualité, l'innovation, le développement durable, l'accès au territoire, le financement des projets ainsi que sur les différents aspects touchant les ressources humaines.

**Enjeu : Une présence forte sur les marchés internationaux**

Cet enjeu touche les aspects reliés à la présence et la performance de la région sur les marchés internationaux visés. On y retrouve des actions sur le développement de connaissances spécifiques aux marchés visés, d'actions de promotion, d'interventions auprès des réseaux de vente directe et indirecte ainsi que de la représentation au sein d'organismes internationaux partenaires.

**Enjeu : Une destination organisée et mobilisée**

Cet enjeu touche essentiellement la mise en place d'un climat de collaboration et la création de partenariats au sein du système productif. Pour ce faire, le créneau compte sur la mise en place d'une programmation annuelle d'activités ainsi que sur le maintien et le développement d'infrastructures et de services collectifs. Ces actions seront ciblées en fonction des pôles prioritaires d'interventions que sont le fjord du Saguenay, les Monts-Valin, le lac Saint-Jean, les grandes rivières et Ville Saguenay comme pôles d'accueil.

Vous trouverez en pièce jointe une version complète du plan d'action.

## **Éléments de réflexion- thème 2**

### **Consolider et accroître les secteurs structurants**

Question 1 : Comment peut-on maximiser les retombées économiques générées par les quatre secteurs traditionnels (forêt, aluminium, agriculture-agroalimentaire et tourisme)?

Les créneaux d'excellence de la région sont des projets de développement économique qui visent à maximiser les retombées économiques de certains secteurs de pointe de ces quatre secteurs traditionnels. Ils visent particulièrement la compétitivité des entreprises, leur innovation et l'apport d'argent neuf par le biais de l'exportation. Supporter la mise en œuvre des différents créneaux d'excellence est donc une façon de consolider et accroître les secteurs structurants de la région.

Dans le cas spécifique du tourisme, le créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme recommande, en plus des actions prévues à son plan d'action, de mettre en place les mesures suivantes afin de maximiser les retombées économiques.

- 1- Prioriser au sein des programmes de soutien au développement économique existant ou en développement les actions touchant les secteurs à haut potentiel tel le secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme pour l'industrie touristique.
- 2- Mettre en place les mécanismes nécessaires à une meilleure harmonisation des usages territoriaux afin d'éviter les conflits d'utilisation et ainsi permettre une meilleure cohabitation des secteurs forestiers et touristiques.
- 3- Mettre l'accent sur les projets de développement créateur de valeur ajoutée et répondant aux besoins du marché.
- 4- Assurer une adéquation entre les programmes de formation régionaux des maisons d'enseignement supérieur et les secteurs économiques prioritaires.

- 5- Assurer une coordination des actions régionales mises en place par les acteurs du développement afin de développer une complémentarité entre les différents projets.
- 6- Supporter les mesures visant la sensibilisation à l'innovation au sein des entreprises et mettre en place des mesures de support à l'implantation de mesure innovante. Le maintien des activités d'Innovation 02 est un exemple d'action pouvant faire partie de cette recommandation

Question 2 : Quels sont les efforts à déployer pour accroître le dynamisme du secteur touristique?

Le créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme recommande, afin d'accroître le dynamisme du secteur touristique, la mise en place des actions suivantes :

- 1- Miser sur une image de marque régionale qui met l'accent sur le tourisme de nature puisqu'il s'agit d'un des éléments distinctifs de la région sur le marché international.
- 2- Reconduire l'Entente de partenariat régionale en tourisme tout en conservant la priorisation au secteur de l'aventure et de l'écotourisme. Cette entente a permis au cours des dernières années la mise sur pied de projets d'investissements importants qui ont mené à des retombées économiques concrètes. De plus, ces investissements, combinés à l'action structurante du créneau d'excellence et de sa vision à long terme, ont permis de maximiser l'impact des sommes publiques investies et de compléter avantageusement les propres projets structurants mis en place afin d'accroître l'attractivité de la région et la compétitivité des entreprises.

- 3- Miser sur les marchés anglophones de proximité (Canada et Etats-Unis). Bien que l'Europe francophone demeure la principale zone de provenance des clientèles internationales qui visitent la région, ce segment de marché a atteint un point de saturation et il devient difficile de se tailler une plus grande part de marché en raison de la maturité du secteur et de la compétition des autres destinations. Le marché anglophone de proximité est par contre sous-exploité et les gains sont plus faciles à obtenir en raison d'une présence plus faible sur ces marchés au cours des dernières années, et à une augmentation de la demande au sein de ces secteurs géographiques.
- 4- Maximiser les synergies entre les différents acteurs de l'industrie touristique afin d'éviter les orientations contradictoires et le développement en vase clos de projets de développement. Cet aspect suppose également une plus grande consultation des entrepreneurs dans les processus décisionnels de l'industrie.
- 5- Prioriser les secteurs de l'industrie ayant un fort potentiel de développement et répondant aux tendances actuelles des marchés ciblés.