



ciblexpert

PROSPECTIVE & INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE

RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Vallée-de-la-Gatineau

Projet d'innovation socio-économique

Octobre 2012

Partenaires à l'étude



Table des matières

Introduction	4
Outils de représentation des pôles	5
Le pôle Forêt	10
Le pôle Agriculture	17
Le pôle Villégiature	25
Le pôle Tourisme	33
Perspective globale et recommandations	40

Introduction

- La Vallée-de-la-Gatineau : une société en changement

Tous les secteurs d'activités et toutes les organisations régionales ou provinciales sont aujourd'hui confrontés à un monde en transformation très rapide. Provenant de l'énergie, de l'économie, de l'écologie, de la politique ou de la communauté, des changements radicaux se préparent et leurs impacts sur notre mode de vie seront très importants.

- La Vallée-de-la-Gatineau : son futur à inventer

Dans un tel contexte, il convient de devenir attentif aux événements extérieurs qui pourraient avoir un impact sur notre futur. Il faut tenter de comprendre comment le contexte global va affecter la réalité locale afin de transformer les menaces potentielles qui pourraient en découler en opportunités.

- La Vallée-de-la-Gatineau se prépare

Dans le but de faire face à ces changements et de développer une stratégie régionale d'adaptation, le projet Une Vallée pour demain – Horizon 2025 a été lancé par la MRC et un comité d'orientation et de recommandations stratégiques (CORS) a été mis sur pied.

Pour animer une démarche de réflexion stratégique qui prend en considération l'impact des changements globaux sur la société territoriale de la Vallée-de-la-Gatineau, le comité CORS a mandaté Ciblexpert, une firme spécialisée en prospective (science de l'évolution des sociétés) et en innovation socio-économique pour animer une réflexion globale sur le futur et identifier des projets d'action.

- La Vallée-de-la-Gatineau : une réflexion stratégique collective

Le présent document est une synthèse des résultats de ces travaux qui se sont échelonnés sur plusieurs mois et qui se sont complétés par la tenue d'un Forum de réflexion stratégique.

Outils de changement

Une nouvelle perspective d'action : l'adaptation

La gestion du changement que l'on veut provoquer est une activité qui s'est grandement développée au cours des vingt dernières années, mais la gestion des changements que l'on ne contrôle pas et qui proviennent de l'extérieur de notre champ d'influence est un défi très différent. C'est pour permettre aux leaders territoriaux de relever ce défi avec succès que Ciblexpert a développé une nouvelle manière de représenter les sociétés et d'identifier des projets qui peuvent réussir malgré l'importance des turbulences socio-économiques.

Comprendre les mécanismes d'adaptation : les composantes de la société territoriale

Pour décrire les mécanismes d'adaptation du territoire de la Vallée-de-la-Gatineau, Ciblexpert décompose ses activités économiques d'abord en pôles, ensuite en domaines d'activité qui présentent des comportements et des possibilités d'adaptation semblables. Puis, afin de décoder leurs interactions, les domaines sont positionnés selon une chaîne de transformation. La représentation qui en résulte fait ressortir des sous-ensembles stratégiques de l'économie du territoire. Cette représentation devient un outil de réflexion et d'analyse stratégique très utile pour identifier des projets porteurs.

L'économie de la Vallée-de-la-Gatineau : 4 pôles stratégiques qui doivent s'adapter

Pour la Vallée-de-la-Gatineau, les quatre pôles qui ont été analysés sont:

- le pôle Forêt,
- le pôle Agriculture,
- le pôle Villégiature,
- le pôle Tourisme.

Grille de positionnement des domaines d'activité dans la chaîne de transformations

Voici une représentation simplifiée de la façon dont la société répond aux besoins des habitants du territoire, en transformant les ressources du territoire en produits et services par une succession de transformations.

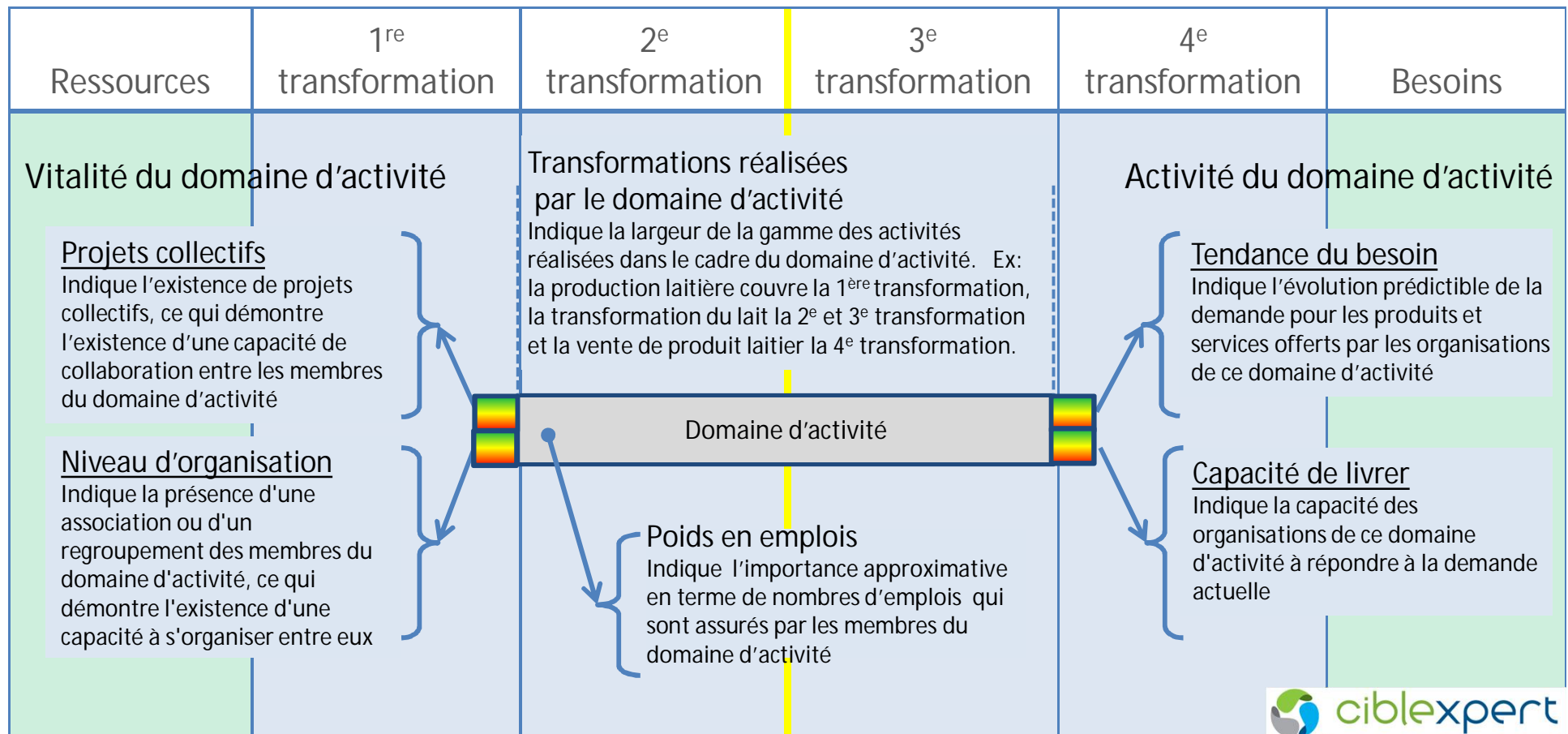
Ressources	1 ^{re} transformation	2 ^e transformation	3 ^e transformation	4 ^e transformation	Besoins
<u>Bassin de ressources physiques disponibles sur le territoire</u>	<u>Extraction et purification des ressources pour préparer leur utilisation par la société</u>	<u>Spécialisation des ressources pour augmenter ou spécialiser leurs caractéristiques et en faire des composants</u>	<u>Assemblage des composants en produits et systèmes conçus pour remplir des fonctions spécifiques</u>	<u>Distribution et vente des produits et services pour répondre aux besoins des habitants du territoire</u>	<u>Familles de besoins devant être comblés par les activités réalisées sur le territoire</u>



Représentation des domaines d'activités

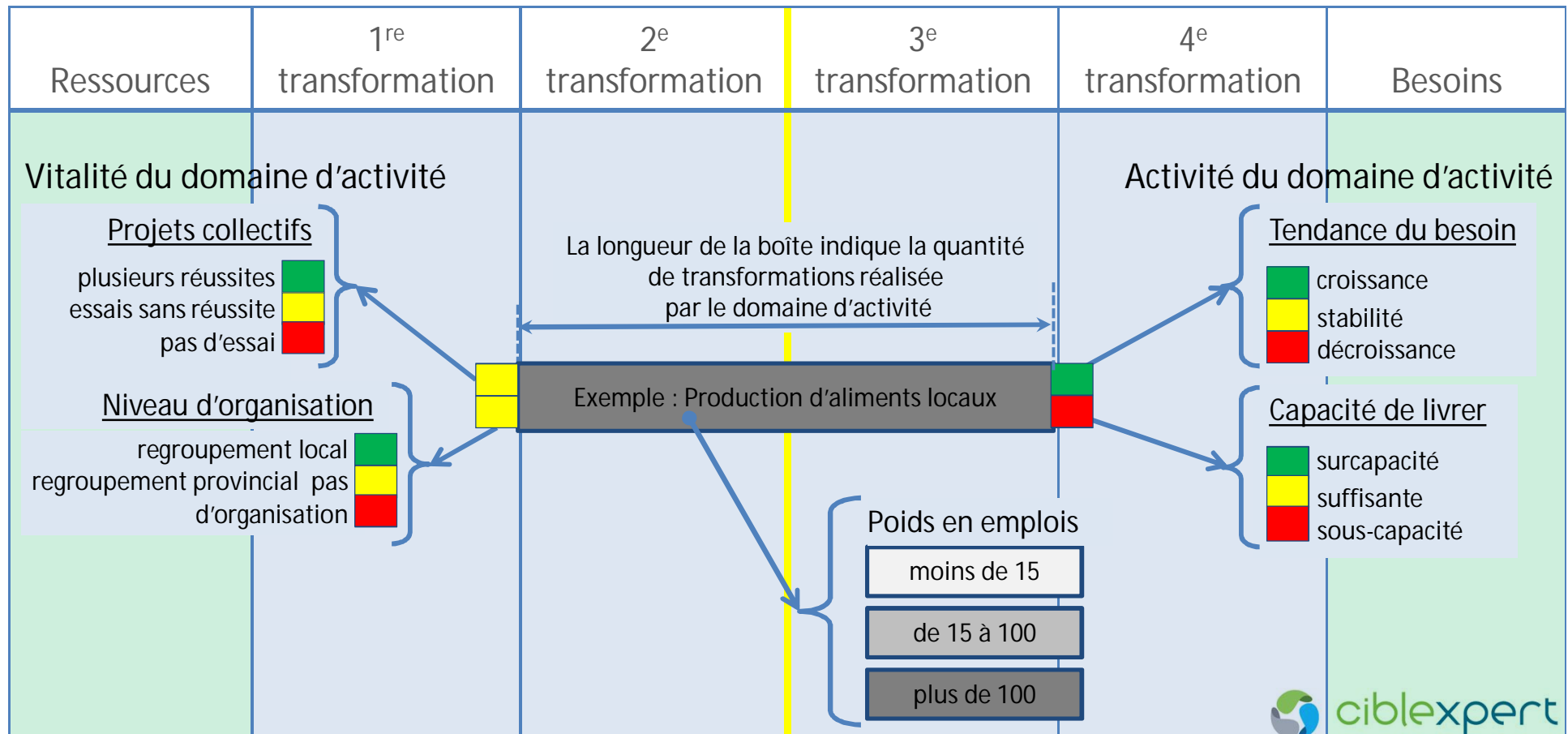
Chaque *pôle d'activités stratégique* du territoire est décomposé en *domaines d'activités*. Ce sont des groupes d'activités qui partagent une même fonction sociale, des activités industrielles, des champs de compétence, des enjeux stratégiques et une culture commune.

- Nous décrivons le domaine d'abord en termes de quantité d'étapes de transformations réalisées et de poids en emplois (zone en gris).
- Puis le domaine est qualifié en termes de niveau de vitalité (projets collectifs et niveau d'organisation) et de niveau d'activité (tendance du besoin et capacité de livrer).



Caractéristiques significatives des domaines d'activités – analyse avant le Forum ⁸

Avant le Forum, les membres du CORS ont validé la segmentation en domaine d'activité réalisée par Ciblexpert. Puis ils ont collaboré pour qualifier le niveau d'activité et de vitalité des domaines d'activités. Voici les échelles qui ont été utilisées.



Caractéristiques significatives des domaines d'activités – analyse lors du Forum ⁹

Une évaluation supplémentaire a été réalisée lors du Forum par 2 groupes différents pour chaque pôle d'activité. Les participants étaient invités à identifier les 3 activités qu'ils considéraient les plus à risque, les 3 activités qui présentaient le plus important potentiel de croissance et les 3 activités qui représentaient un potentiel de consolidation le plus important pour le pôle d'activité.

Dans certains cas, lorsque les 2 équipes ont identifié la même caractéristique à un domaine d'activité, par exemple un même domaine à risque, il y a deux notations sur la représentation du domaine d'activité.

Ressources	1 ^{re} transformation	2 ^e transformation	3 ^e transformation	4 ^e transformation	Besoins
		Exemple : Production d'aliments locaux PC Co 			
	Caractéristiques complémentaires du domaine d'activité AR AR Considérées comme à risque PC Présentant un potentiel de croissance Co Considéré comme consolidant pour le pôle d'activité				

Le pôle Forêt

Synthèse des conclusions

Contexte externe à la Vallée-de-la-Gatineau : ¹¹

Éléments qui caractérisent le pôle Forêt

- Au Québec, le secteur d'activité de la forêt vit une profonde mutation, car l'industrie du papier qui l'a mis au monde est en décroissance accélérée.
- Il existe une volonté réelle de quitter un mode de gouvernance centralisée, qui considère la forêt comme une « quantité de bois », pour évoluer vers un mode décentralisé, qui la considère plutôt comme un système vivant dont il faut prendre soin et qu'il faut revitaliser.
- Pour réussir cette décentralisation, les communautés devront apprendre à composer localement avec les forces en présence pour assurer une gouvernance efficace de la ressource et sa durabilité écologique.
- Le secteur des granules de bois torréfié et de la biomasse énergétique risque d'être en forte croissance et pourrait éventuellement occuper la place que prend l'industrie du papier dans le domaine forestier.
- Le bois a le potentiel pour devenir l'une des principales sources de remplacement des produits pétroliers.

Contexte interne à la Vallée-de-la-Gatineau : ¹²

Éléments qui caractérisent le pôle Forêt

- La forêt est au cœur d'une portion très importante des activités de la MRC.
- Ce pôle d'activité est en transformation, car l'aménagement écosystémique de l'ensemble des ressources de la forêt est en pleine évolution. Le défi est particulièrement complexe dans la Vallée-de-la-Gatineau, compte tenu de la riche diversité de sa forêt qui contient une trentaine d'essences d'arbres et de nombreux produits non ligneux
- Il y a peu de 2^e et 3^e transformations du bois sur le territoire qui a plutôt un historique d'exportation de produits non transformés.
- En raison du ralentissement de l'industrie forestière en général, une fuite de ressources humaines et de compétences vers les autres secteurs est observée.
- Inclus dans le nouveau régime forestier, le processus de développement d'une gouvernance territoriale est déjà amorcé et sera officiellement mis en place le 1^{er} avril 2013, mais il génère des craintes qui devront être abordées.
- Il est perçu que la complexité du dossier des revendications autochtones doit être prise en compte dans le développement du nouveau mode de fonctionnement.

L'analyse du pôle Forêt

Afin d'analyser ce pôle d'activité, nous avons regroupé les activités du pôle en 11 différents domaines d'activité (aménagement et cueillette, transport, voie thermique, etc.). L'analyse a permis aussi de faire ressortir les points suivants :

- Analyse faite avant le Forum

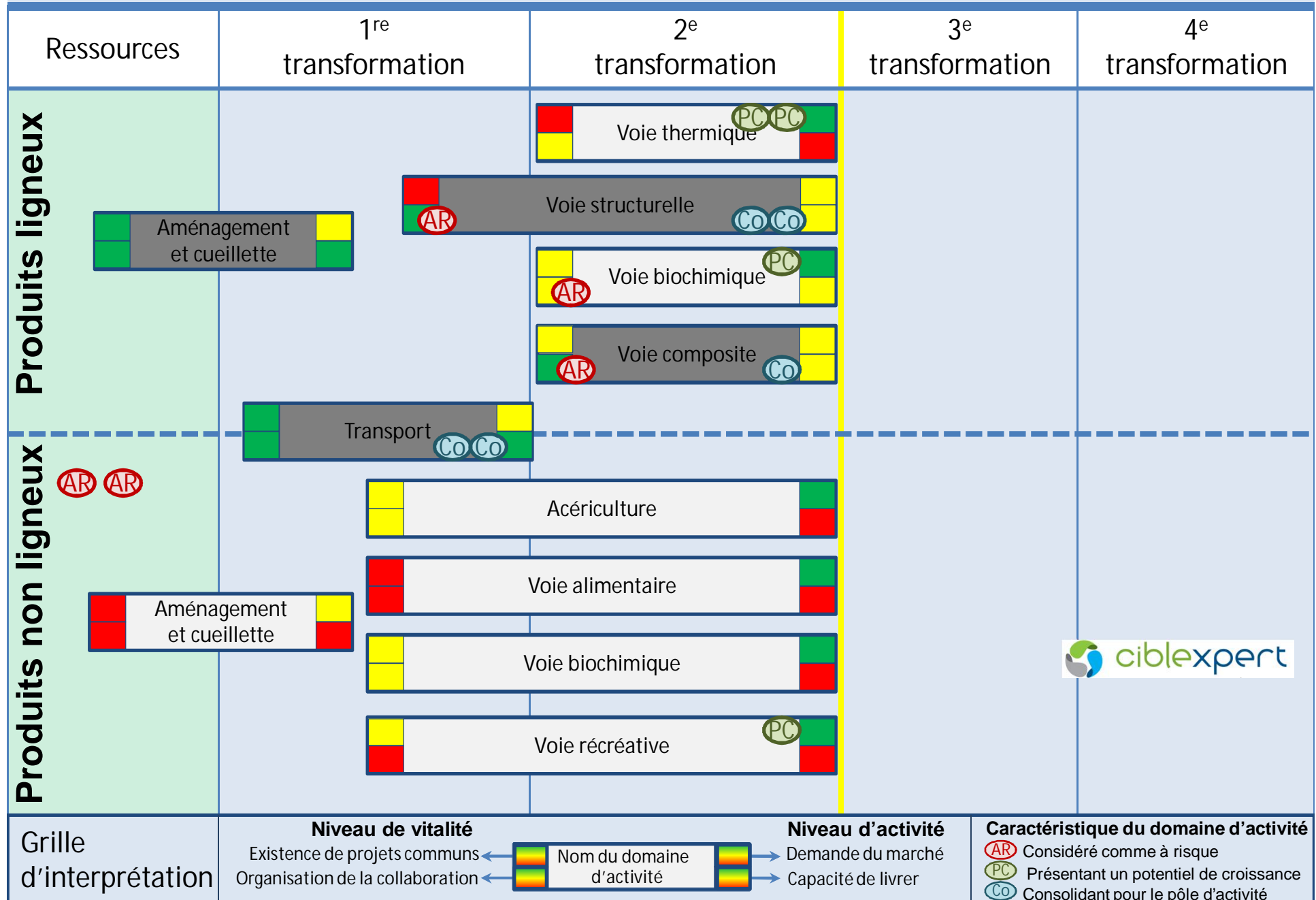
- Dans les produits ligneux, les domaines de l'aménagement et du transport sont caractérisés par une grande vitalité, ce qui ne peut que leur être utile dans un contexte de stagnation de la demande qui intervient en même temps qu'augmentent les besoins d'innovation reliés au développement de l'aménagement écosystémique.
- Bien qu'ils soient perçus comme porteurs d'opportunités, les domaines d'activité reliés à l'exploitation des produits non ligneux sont complètement sous-exploités et surtout, ils sont émergents en matière d'organisation. Ce sont des domaines naissants qu'il faudra incuber si l'on veut les voir grandir.
- Enfin, pour faire face à l'augmentation de la demande, il semble que le domaine lié à l'utilisation des caractéristiques thermiques du bois soit confronté à un grand besoin d'organisation pour développer la vitalité nécessaire à sa croissance.

- Analyse faite au Forum

- Les deux équipes qui ont analysé le pôle Forêt ont identifié le domaine global des produits forestiers non ligneux comme un domaine d'activité à risque et seule la voie récréative y est perçue comme un domaine d'activité présentant un potentiel de croissance.
- Le domaine du transport forestier est ressorti comme un domaine d'activité fortement consolidant, ex æquo avec le domaine de la voie structurelle, qui comprend les scieries.
- C'est le domaine de la voie thermique qui est perçue comme présentant le plus important potentiel de croissance.

Les conclusions de l'évaluation effectuée en groupe avant et lors du Forum du 19 et 20 octobre 2012 sont représentées schématiquement à la page suivante.

Analyse du PÔLE FORÊT de la MRC Vallée-de-la-Gatineau



Description des zones d'opportunités pour le pôle Forêt

15

Zone d'opportunités — A : Concevoir l'aménagement intégral

- L'aménagement, la cueillette et le transport forestier sont les domaines d'activités qui présentent le plus de vitalité dans le pôle Forêt, mais ils sont aussi perçus comme des secteurs à risque à cause notamment de la variable énergétique et de la stagnation de la demande pour les produits ligneux. D'autre part, l'exploitation des produits non ligneux nécessite une synchronisation des efforts d'aménagement et cueillette avec celle des produits ligneux afin de la rendre économiquement viable.
- Nous recommandons qu'un groupe de réflexion soit mis sur pied avec l'objectif de développer un plan quinquennal de développement des activités d'extraction forestière qui prendrait en considération le développement des approches écosystémiques, les contraintes énergétiques, l'évolution vers la forêt de proximité et le développement de l'exploitation des produits non ligneux .

Zone d'opportunités — B : La biomasse pour remplacer le charbon

- La voie thermique est un domaine d'activité qui offre l'opportunité de développer la production des granules de bois torréfié. C'est une forme de biomasse énergétique qui peut remplacer le charbon, qui est simple à produire et à conserver, mais qui nécessite des feuillus pour obtenir une qualité supérieure. Pour la Vallée-de-la-Gatineau, cette piste représente une opportunité qu'il serait judicieux de développer même s'il est difficile de trouver un moyen d'assurer l'approvisionnement en bois pour mettre en place une telle production. La portée de l'opportunité justifie que des efforts soient faits pour surmonter cette difficulté.
- Nous recommandons qu'un groupe de travail soit mis sur pied pour développer différentes stratégies d'action pour la mise en place de la capacité de production et de son approvisionnement avant d'entreprendre une démarche d'étude de faisabilité économique et commerciale.

Recommandations de pistes d'action pour le pôle Forêt (suite)

16

Zone d'opportunités – C : Exploiter l'autre forêt

- L'exploitation des produits non ligneux est une piste qui est perçue comme porteuse d'un renouveau et d'une diversification dans le domaine de l'exploitation forestière, qu'il importe d'explorer tout en prenant en considération que la rentabilité de l'exploitation de ces familles d'activités n'est pas démontrée.
- En supposant que c'est compatible avec les dynamiques locales, nous recommandons la mise sur pied d'un groupe de travail en collaboration avec les Algonquins. Ce serait une piste prometteuse puisque c'est un secteur d'activité qui repose sur l'accessibilité à un type de connaissance de la forêt qui correspond à l'héritage culturel de ce peuple. L'objectif de ce groupe de travail devrait d'être l'identification des différentes familles de ressources disponibles dans les forêts du territoire et l'évaluation de la rentabilité potentielle de leur exploitation.

Zone d'opportunités – D : Innover dans la proximité

- La demande de la MRC pour obtenir un projet pilote de « forêt de proximité » devrait être promue et devenir un enjeu territorial afin d'augmenter les chances de l'obtenir par la démonstration de l'intérêt des intervenants de la région. Son obtention aurait l'avantage d'agir comme un moteur pour la réalisation des trois pistes d'action présentées précédemment.
- Nous recommandons de sensibiliser les différents pôles d'influence à l'importance pour le territoire d'obtenir ce projet pilote. Globalement, il s'agit de faire exister le projet dans la conscience des citoyens de la Vallée-de-la-Gatineau, ce qui serait un bon levier pour influencer la décision du ministère et pour favoriser la réussite des autres projets du pôle Forêt.

Le pôle Agriculture

Synthèse des conclusions

Contexte externe à la Vallée-de-la-Gatineau :

Éléments qui caractérisent le pôle Agriculture

- Depuis plus de vingt ans, des critiques dénoncent le modèle productiviste (monocultures de masse) de même que le monopole et l'influence politique de l'UPA. Il en a résulté la mise sur pied d'une commission qui accoucha du rapport Pronovost en 2008. Il recommande de changer en profondeur les manières de faire en agriculture, mais ces changements n'ont pas encore abouti.
- Ailleurs, dans plusieurs pays de l'Occident notamment, on prend le virage vers une agriculture multifonctionnelle, qui intègre la communauté et le développement durable dans le processus de décision. Il en résulte de nouvelles tendances qui se développent rapidement et favorisent : la souveraineté alimentaire, les circuits courts, l'agriculture de proximité, et l'agriculture biologique.
- Dans la population, une prise de conscience émerge par rapport à ce qu'est un « bon aliment ». Il commence déjà à en résulter des changements importants dans les critères d'achats des aliments et les produits du Québec deviennent synonymes de qualité.
- D'autre part, l'augmentation de la multiethnicité de la région d'Ottawa crée des marchés pour de nouveaux produits d'alimentation, notamment pour la consommation de fruits, de légumes et de viandes non traditionnels. Enfin, l'agriculture énergétique est en augmentation partout en Amérique.

Contexte interne à la Vallée-de-la-Gatineau :

Éléments qui caractérisent le pôle Agriculture

- Dans la Vallée-de-la-Gatineau, l'agriculture est une industrie vieillissante qui manque de relève.
- Les terres agricole du territoire sont de bonne qualité, sans être exceptionnelles mais malgré cela, plus de 50 % sont en friche.
- La présence de beaucoup d'eau sur le territoire détermine un fort potentiel de cultures irriguées qui n'a jamais été exploité, mais qui deviendra stratégique avec l'augmentation de la fréquence des sécheresses et l'instabilité grandissante de la température qui découlent des changements climatiques.
- L'industrie est en retard dans le virage vers la production biologique certifiée, mais il y a une forte présence d'*agriculture raisonnée* (visant la qualité) sur le territoire.
- Le projet de diversification agricole a déclenché l'émergence d'une vitalité nouvelle. Il a démontré l'accessibilité des connaissances et des nouvelles opportunités pour ceux qui désirent innover. Il a aussi permis de réviser le profil climatique du territoire, ce qui élargit l'éventail des cultures accessibles.
- Le territoire agricole est toutefois mis en danger par des acheteurs de type « gentleman-farmer » qui n'ont pas l'intention de faire de l'agriculture.

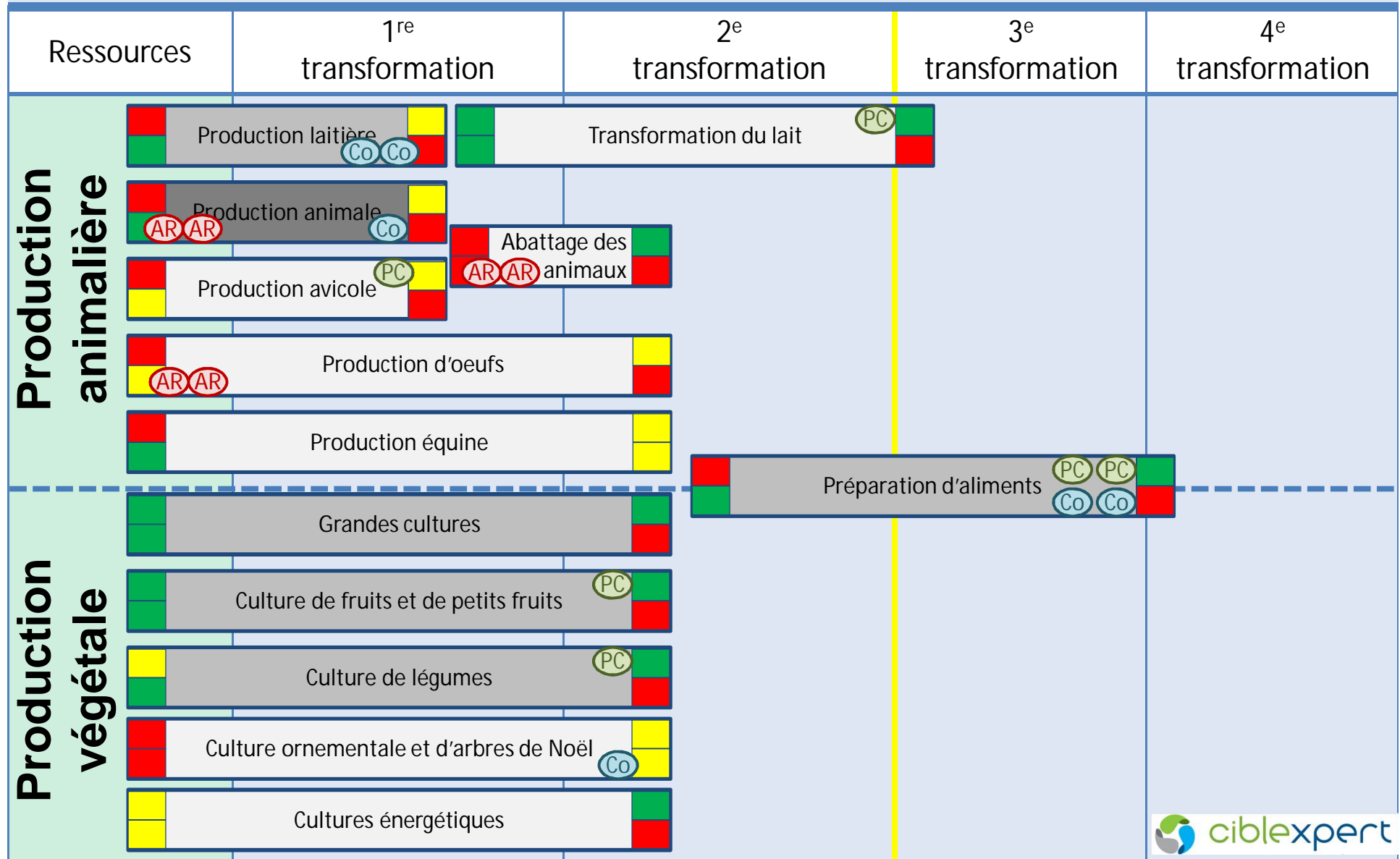
L'analyse du pôle Agriculture

Afin d'analyser ce pôle d'activité, nous avons regroupé les activités du pôle en 13 différents groupes d'activité (production laitière, grandes cultures, etc.). L'analyse a permis aussi de faire ressortir les points suivants :

- Analyse dynamique faite avant le Forum
 - Domaine d'activité d'importance sur le territoire, la production animale est cependant confrontée à une demande stable et une situation de surcapacité. C'est un problème à résoudre, mais comme le domaine d'activité est déjà organisé, il devrait être assez facile de développer un projet pour consolider la situation.
 - D'autre part, la production végétale est confrontée à une demande en croissance qui imposerait d'investir dans les capacités de production. Le projet de diversification a permis de démontrer cette opportunité avec des projets dans les domaines des grandes cultures et des fruits. Il en a résulté une vitalité renouvelée parmi les intervenants.
- Analyse stratégique faite au Forum
 - Le domaine de la préparation d'aliments a été reconnu par les participants des deux équipes comme présentant un potentiel de croissance ainsi qu'un potentiel de consolidation des autres domaines d'activité du pôle stratégique, ce qui est notable. Il est complémentaire avec les domaines de production de fruits et légumes, qui sont aussi perçus comme présentant un bon potentiel de croissance.
 - L'importante production animale est perçue par les deux équipes comme un domaine d'activité à risque. Cependant, puisqu'il est aussi perçu comme un domaine d'activité consolidant et suivi par les influenceurs, il serait judicieux d'explorer la possibilité d'y concevoir une stratégie de développement afin d'en sécuriser l'avenir.
 - Le domaine de la production laitière est considéré comme très consolidant, ce qui mériterait d'être exploré plus en profondeur afin d'en comprendre les raisons, d'autant qu'il est perçu comme ayant l'attention des influenceurs.

Les conclusions de l'évaluation effectuée en groupe avant et lors du Forum sont représentées schématiquement à la page suivante.

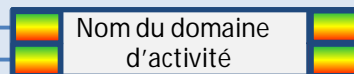
Analyse du PÔLE AGRICULTURE de la MRC Vallée-de-la-Gatineau



Grille d'interprétation

Niveau de vitalité

Existence de projets communs
Organisation de la collaboration



Niveau d'activité

Demande du marché
Capacité de livrer

Caractéristique du domaine d'activité

- (AR) Considéré comme À Risques
- (PC) Présentant un potentiel de Croissance
- (Co) Consolidant pour le pôle d'activité

Description des zones d'opportunités pour le pôle Agriculture

22

Zone d'opportunités A — La transformation alimentaire

- Le développement des activités de préparation d'aliments est un potentiel d'opportunité qui a émergé de toutes les démarches de réflexion et d'analyse. Son développement correspond parfaitement aux nouvelles tendances des circuits courts qui se développent dans l'industrie de l'agroalimentaire des pays occidentaux. De plus, le projet de diversification agricole, grâce à la maturation des plantations, produira des quantités toujours plus grandes de petits fruits dans les prochaines années. C'est une production qu'il serait judicieux de transformer dans la région. D'autre part, la différenciation gastronomique et la production de produits du terroir sont des leviers de revenus devenus importants et stratégiques pour le développement du tourisme et la rentabilité économique de la villégiature.
- Nous recommandons qu'un groupe de travail chargé d'identifier les projets potentiels de transformation alimentaire soit mis sur pied le plus rapidement possible afin de déclencher une action qui semble être attendue par beaucoup de ceux qui ont participé aux activités de réflexions stratégiques.

Description des zones d'opportunités pour le pôle Agriculture (suite)

23

Zone d'opportunités B — La production animale

- Le projet de diversification en agriculture fut un véritable succès. Il a permis l'émergence d'un dynamisme très prometteur et l'initiation de nouvelles familles d'activité à fort potentiel. Le même type de projet pourrait être entrepris dans le domaine de l'élevage afin de profiter de la diversification de la demande vers de nouvelles viandes, liée au multiculturalisme, qui a été mis de l'avant. Il semble que ce soit une opportunité qu'il serait bon d'explorer maintenant, avant que le besoin sera comblé par d'autres. De plus l'introduction de nouvelles viandes dans le circuit commercial viendrait supporter le développement de projets de transformation alimentaire en leur fournissant des aliments à fort potentiel de diversification.
- Nous recommandons qu'une soirée de discussion soit organisée en invitant les différentes parties impliquées dans le projet de diversification agricole, les fermiers impliqués dans la production animale et certaines personnes ressources qui pourraient participer à un éventuel projet de diversification de l'élevage. L'objectif d'une telle rencontre serait de vérifier la pertinence et l'opportunité de lancer un nouveau projet de diversification et de constituer un premier groupe de participants potentiels.

Description des zones d'opportunités pour le pôle Agriculture (suite)

24

Zone d'opportunités C — Signature gastronomique pour la vallée

- Pour développer rapidement une industrie de la transformation alimentaire dans le territoire, il faut en faire un défi territorial reconnu, apprécié et espéré par beaucoup de monde. C'est un moyen efficace pour que l'ensemble du système territorial s'organise pour supporter l'effort d'entrepreneuriat qui est impliqué dans un tel défi. L'objectif devrait être de favoriser le développement d'une identité gastronomique territoriale, ce qui serait un contexte idéal pour l'émergence d'initiative de transformation alimentaire.
- Nous recommandons qu'une animation et un projet gastronomique régional soient organisés, que les projets actuellement en cours soient publicisés et supportés par la communauté locale et que de nouveaux projets soient identifiés et suivis pour assurer leur reconnaissance et leur support par la communauté territoriale. De plus, des concours gastronomiques annuels devraient être organisés dans la région afin de sensibiliser la population à l'importance de cette discipline et surtout pour catalyser le développement, le test et la reconnaissance de nouvelles productions alimentaires. L'objectif global est de provoquer l'émergence d'une fierté gastronomique locale qui deviendrait un moteur de développement des projets de transformation alimentaire et éventuellement un attrait touristique.

Le pôle Villégiature

Synthèse des conclusions

Contexte externe à la Vallée-de-la-Gatineau : ²⁶

Éléments qui caractérisent le pôle Villégiature

- 25 % des 130 000 fonctionnaires de la région d'Ottawa-Gatineau devraient prendre leur retraite dans la première moitié de la décennie. Beaucoup sont susceptibles de venir ou revenir habiter dans la Vallée-de-la-Gatineau
- Ils appartiennent à la classe de la population qui possède 70 % des actifs au Canada. C'est une tranche de la population qui attache une importance grandissante à l'achat local et écologique.
- D'autre part, une nouvelle génération de jeunes professionnels cherche activement à s'installer dans des municipalités rurales; ils s'installent là où sont offerts les services aux citoyens les plus intéressants.
- Les nouveaux arrivants ont des attentes assez pointues; ils sont exigeants et s'attendent à avoir sensiblement les mêmes services qu'en ville.
- Même après s'être établis comme résidents permanents, les attentes des nouveaux venus restent différentes par rapport à celles des citoyens locaux.

Contexte interne à la Vallée-de-la-Gatineau :

Éléments qui caractérisent le pôle Villégiature

- La consommation des villégiateurs représente autour de 10 % du PIB de la MRC et le parc de maisons secondaires représente 40 % de la valeur de son parc immobilier; c'est la quatrième MRC au Québec en ce qui a trait au taux de maisons secondaires.
- L'impact des villégiateurs sur les milieux naturels et sur la disparition des terres forestières et agricoles pourrait devenir un problème s'il n'est pas géré.
- L'augmentation du niveau de taxation des résidences au bord des lacs risque de provoquer un effet néfaste si seule l'élite extraterritoriale conserve l'accès aux rives.
- La différence entre les profils de consommation des résidents et des villégiateurs est une réalité que doivent gérer les commerçants et les organismes de services.
- De plus, comme les villégiateurs s'impliquent peu dans les activités locales, ils sont inconscients des différents problèmes qu'ils peuvent causer. Ils se perçoivent plutôt comme une manne pour la région.
- Les villégiateurs présents dans le secteur nord du territoire sont souvent des retraités provenant de Montréal et des Laurentides alors que ceux du secteur sud sont souvent de jeunes couples et des semi-retraités provenant d'Ottawa et de Gatineau.
- Le marché de villégiateurs provenant d'Ottawa-Gatineau (90%) se développe sans que la Vallée-de-la-Gatineau ait à faire de démarche.

L'analyse du pôle Villégiature

Afin d'analyser ce pôle d'activité, nous avons regroupé les activités du pôle en 12 différents groupes d'activité (commerce alimentaire, développement immobilier, etc.). L'analyse a permis aussi de faire ressortir les points suivants :

- Analyse faite avant le forum

- L'importance que le pôle villégiature présente pour la région en termes de source d'emplois est très grande. Il faut donc prendre en considération que bien que plusieurs domaines de la 2e et 3e transformation ne soient pas spécifiquement dédiés au pôle Villégiature, une grande quantité de ces emplois sont soutenus par les villégiateurs .
- La presque totalité des domaines d'activité du pôle est caractérisée par une demande en croissance et une sous-capacité pour y répondre. On remarque aussi la presque absence d'organisations et de projets dans la grande majorité des domaines d'activité.
- C'est comme si la villégiature était un pôle d'activité qui grandit malgré une réticence généralisée des gens de la Vallée-de-la- Gatineau envers ce phénomène commercial.

- Analyse stratégique faite au forum

- Ensemble, les domaines de l'aménagement de la conception et de la construction résidentielle cumulent trois notations de risque (à cause des dangers de pollution), trois notations de potentiel de croissance. Ils sont perçus comme des domaines d'activité très significatifs.
- Dans une moindre mesure, la chaîne alimentaire est aussi considérée comme à risque et présentant un potentiel de croissance et de consolidation.
- La fabrication de produits locaux présente un potentiel de croissance lié à l'évolution des critères d'achat vers des produits locaux. Pourtant, ce domaine est considéré à risque par les deux groupes. Il reposerait sur un esprit d'entrepreneuriat manufacturier qui n'est pas perçu comme faisant partie de la culture des entrepreneurs locaux.

Les conclusions de l'évaluation effectuée en groupe avant et lors du Forum du 19 et 20 octobre 2012 sont représentées schématiquement à la page suivante.

Analyse du PÔLE VILLÉGIATURE - Vallée-de-la-Gatineau

1 ^{re} transformation	2 ^e transformation	3 ^e transformation	4 ^e transformation	Besoins
	<p>Production d'aliments locaux</p>		<p>Commerce alimentaire</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Villégiateurs déjà propriétaires de maisons secondaires sur le territoire</div>
	<p>Fabrication de produits locaux</p>		<p>Commerce de détail</p>	
			<p>Transport et services</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Villégiateurs déjà propriétaires de maisons secondaires sur le territoire et qui envisagent d'en faire leur maison principale</div>
	<p>Création d'activités de divertissement</p>		<p>Support à la sédentarité</p>	
	<p>Aménagement du territoire</p>		<p>Divertissements</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Villégiateurs potentiels</div>
	<p>Conception et construction résidentielle</p>		<p>Développement immobilier</p>	
	<p>Planification et gestion immobilière</p>			
Grille d'interprétation	Niveau de vitalité Existence de projets communs ← → Organisation de la collaboration		Niveau d'activité Demande du marché ← → Capacité de livrer	
	Caractéristique du domaine d'activité Considéré comme à risques Présentant un potentiel de croissance Consolidant pour le pôle d'activité			

Description des zones d'opportunités pour le pôle Villégiature

30

Zone d'opportunités A — Les produits de la vallée

- L'évolution des critères d'achat vers des produits locaux, nécessite l'émergence d'une synergie et d'un regroupement d'organisations entre les fabricants de produits locaux et les commerçants de détail. Cela permettrait de créer une dynamique productrice d'initiatives. Il est important de permettre aux fabricants locaux de mieux comprendre les besoins et attentes des villégiateurs, touristes et/ou citoyens pour des produits locaux et ainsi faciliter la capacité du territoire à répondre aux demandes de ces clients potentiels.
- Nous recommandons de lancer l'idée d'un projet de reconnaissance des produits de la Vallée. Il pourrait être initié par la réalisation d'un sondage pour demander aux commerçants ce qu'ils croient qui aurait avantage à être fabriqué localement plutôt qu'importé. Une fois les listes établies ces mêmes commerçants pourraient être invités à déterminer les produits à fabriquer en priorité. L'objectif de l'opération serait le développement d'une sensibilisation et d'une reconnaissance pour les produits locaux ainsi que d'une synergie entre les commerçants et les fabricants potentiels dans un objectifs de différenciation rentable.

Description des zones d'opportunités pour le pôle Villégiature (suite)

31

Zone d'opportunités B — La construction résidentielle

- Le développement immobilier est un domaine qui se maintient malgré les turbulences économiques globales. On peut le voir comme un service complémentaire ou encore comme un levier d'attraction de nouveaux villégiateurs dans la région. Pour en faire un levier d'attraction il faut le différencier et dans le contexte actuel de raréfaction des ressources énergétiques et d'augmentation des contraintes environnementales spécialiser ce domaine d'activité vers le développement durable serait une stratégie de différenciation efficace et rentable.
- Nous recommandons qu'un concours de construction verte et d'innovation pour la fabrication de maisons améliorées en terme énergétique et en terme environnementale soit mis sur pied dans la région afin de favoriser le développement de maisons qui exploitent optimalement le bois comme matériaux, la biomasse et les autres énergies alternatives comme énergie de base et les principes des bâtiments intelligents comme levier d'optimisation énergétique. Le développement d'une culture de construction adaptée à une société durable en émergence serait un levier de développement économique qui permettrait de consolider les activités de construction de la région et potentiellement d'en faire des activités exportatrices.

Description des zones d'opportunités pour le pôle Villégiature (suite)

32

Zone d'opportunités C — Une Vallée pour tous

- On peut résumer l'attitude entre les résidents et les villégiateurs comme celle de deux solitudes qui sans se connaître s'oppose souvent. L'information sur l'état d'esprit des nouveaux villégiateurs, leurs motivations pour venir s'installer dans la Vallée-de-la-Gatineau et leurs principales attentes par rapport à la société locale est un savoir extrêmement stratégique pour permettre une structuration du domaine de la villégiature. Développer une conscience commune des tenants et des aboutissant de ce secteurs d'activité si stratégique est le premier pas vers l'organisation des activités et services qui permettraient d'en faire un secteur effervescent dans le territoire. Pour assurer un développement harmonieux et dynamique du pôle villégiature il est nécessaire de favoriser l'apparition d'une conscience commune et partagé de cette réalité entre les résidents et les villégiateurs. Le seul moyen de faire apparaitre cette conscience commune est d'assembler et de communiquer des informations qui décrivent son état et les faire circuler.
- Nous recommandons de créer un groupe de travail qui aura pour fonction de développer des indicateurs de satisfaction des villégiateurs p\r aux résidents et réciproquement des résidents p\r aux villégiateurs. Ce groupe serait responsable du développement d'un questionnaire de satisfaction qui serait fait à fréquence régulière par chaque municipalité auprès d'un certain nombre de leurs résidents et villégiateurs. Il deviendrait ainsi possible de mesurer et comparer l'évolution de leurs satisfactions dans le temps et entre les différentes municipalités. Cette activité permettrait de développer une sensibilité au phénomène sur la base de laquelle des plans d'actions communs pourraient être élaborés puis appliqués pour résoudre le problème d'insatisfaction des résidents et de non-implication des villégiateurs pour le plus grand avantage des deux parties

Le pôle Tourisme

Synthèse des conclusions

Contexte interne à la Vallée-de-la-Gatineau :

Éléments qui caractérisent le pôle Tourisme

- L'activité touristique du Québec repose de plus en plus sur la clientèle domestique.
- Le tourisme de plein air devrait croître de 10 à 30 % par année au cours des prochaines années.
- Le tourisme culturel et de santé est lui aussi en pleine croissance dans le monde.
- Ces visiteurs sont devenus plus exigeants sur le plan de l'expérience touristique. Dans cette perspective, l'environnement est devenu un critère prépondérant dans le choix de destination.
- Les réseaux sociaux virtuels deviennent des leviers de promotion très stratégiques, mais lorsqu'ils sont mal utilisés, ils peuvent entraîner des effets pervers.
- Il y a une augmentation de la concurrence interterritoriale dans le domaine touristique.

Contexte interne à la Vallée-de-la-Gatineau : ³⁵

Éléments qui caractérisent le pôle Tourisme

- L'offre touristique de la MRC s'appuie sur des actifs naturels importants. Notamment le parc de La Vérendrye, une réserve faunique provinciale, qui offre plusieurs terrains de camping et des activités de plein air qui en font un pôle d'attraction stratégique pour la Vallée-de-la-Gatineau.
- Le territoire jouit d'une grande notoriété sur les plans de la chasse et de la pêche en raison de la quantité et de la qualité de ses pourvoiries.
- Un grand bassin d'activités touristiques est accessible sur le territoire, mais certaines d'entre elles sont mal structurées et mal développées. Il est perçu que le renouvellement de l'offre touristique n'est pas assez rapide. D'autre part, le parc d'hébergement a un réel besoin de renouvellement.
- Il est perçu que l'intégration de l'offre algonquine à l'offre touristique de la Vallée-de-la-Gatineau serait une opportunité, mais aucun arrimage n'a été fait avec succès jusqu'à maintenant.
- En général, les conditions de financement des projets locaux de tourisme sont difficiles en raison de la petite taille des entreprises touristiques.

L'analyse du pôle Tourisme

Afin d'analyser ce pôle d'activité, nous avons regroupé les activités du pôle en 14 différents groupes d'activité (chasse et pêche, hébergement, etc.). L'analyse a permis aussi de faire ressortir les points suivants :

- Analyse faite avant le Forum

- Sauf pour le tourisme relié à la nature (plein air, loisir, chasse et pêche), on relève une opposition entre la demande qui est en croissance, une offre qui ne suffit pas et le niveau d'organisation des joueurs des différents domaines d'activité, qui est pratiquement inexistant. Cette réalité laisse supposer l'absence d'une dynamique cohérente de développement du tourisme dans la Vallée-de-la-Gatineau. C'est une faiblesse par rapport aux autres territoires.
- Bien qu'il soit organisé, le domaine de la chasse et pêche est confronté à une demande en décroissance, alors que celui du plein air et aventure est en croissance, mais manque d'organisation. Il serait avantageux de réussir à créer une synergie entre ces deux domaines d'activité.

- Analyse faite au Forum

- Bien que le domaine de l'hébergement présente un potentiel de croissance et est perçu comme consolidant, le besoin de synergie le fait aussi percevoir comme un domaine à risque. Voilà qui justifie une attention particulière.
- Le domaine du plein air et aventure est perçu comme un domaine consolidant, mais aussi comme un domaine à risque que les influenceurs n'ont pas dans leur champ d'intérêt.
- Le domaine de la création et du développement d'activité est perçu comme porteur de croissance, mais aussi à risque. Il nous semble que ce domaine d'activité pourrait devenir un catalyseur pour favoriser le développement d'une personnalité touristique de la Vallée-de-la-Gatineau, en synergie avec les autres domaines du pôle stratégique.

Les conclusions de l'évaluation effectuée en groupe avant et lors du Forum du 19 et 20 octobre 2012 sont représentés schématiquement à la page suivante.

Analyse du PÔLE TOURISME - Vallée-de-la-Gatineau

1 ^{re} transformation	2 ^e transformation	3 ^e transformation	4 ^e transformation	Besoins
Aménagement, construction et entretien (AR)			Chasse et pêche (AR, Co)	d'aventure
	Production d'aliments locaux (PC, PC)		Restauration	curatifs et récréatifs
			Hébergement (AR, AR, PC, Co)	
		Promotion, information et réservation (Co, Co)		culturels et informatifs
			Santé	
	Fabrication et réparation d'équipements		Transport (PC)	d'événements
Création et développement d'activités (AR, PC)			Culture	de chasse et pêche
			Plein air et aventure (AR, Co)	
	Produits locaux et artistiques (PC)		Loisirs et divertissements (Co)	d'affaires



Grille d'interprétation

Niveau de vitalité

Existence de projets communs
Organisation de la collaboration

Nom du domaine d'activité

Niveau d'activité

Demande du marché
Capacité de livrer

Caractéristique du domaine d'activité

(AR) Considéré comme À Risques
(PC) Présentant un potentiel de Croissance
(Co) Consolidant pour le pôle d'activité

Analyse et recommandations

pôle Tourisme

Zone d'opportunités A — Un réseau d'hébergement

- Une des caractéristiques du tourisme dans la Vallée-de-la-Gatineau est l'importance des domaines d'activités qui proposent des activités de plein air et de ce fait, la distribution des activités dans tout le territoire. Il en découle un problème d'hébergement pour les activités qui se font en dehors de Maniwaki ou des principaux villages. Ce problème a été perçu par beaucoup de participants au Forum comme un frein important au développement du tourisme dans le territoire. Le fait que ce domaine d'activité soit perçu comme étant en même temps à risque, présentant un potentiel de croissance et étant consolidant pour le secteur du tourisme explique assez bien son importance. D'autre part, trouver les investissements pour corriger le manque d'hébergement n'est pas facile puisqu'il faudrait faire une multitude de petits investissements et que ces derniers sont les plus difficiles à obtenir.
- Nous recommandons d'aborder le problème dans sa globalité et d'amorcer le développement d'un réseau d'hébergement mixte, mais dont l'accès et la gestion seraient centralisés de manière à maximiser le rendement économique d'une multitude de petites initiatives. Le réseau pourrait donner accès à une diversité de formes d'hébergement tel que des chambres du type Bed & Breakfast ou encore des chalets à louer pour une nuit avec un service d'entretien. Il pourrait aussi inclure le réseau d'hébergement utilisé pour la chasse et la pêche et même des équipements d'hébergement préassemblés sur des sites de camping (ex. tepees, yourtes, etc). L'idée serait de rendre accessible un réseau d'hébergement avec le minimum d'investissement, mais avec le maximum de territoire couvert.

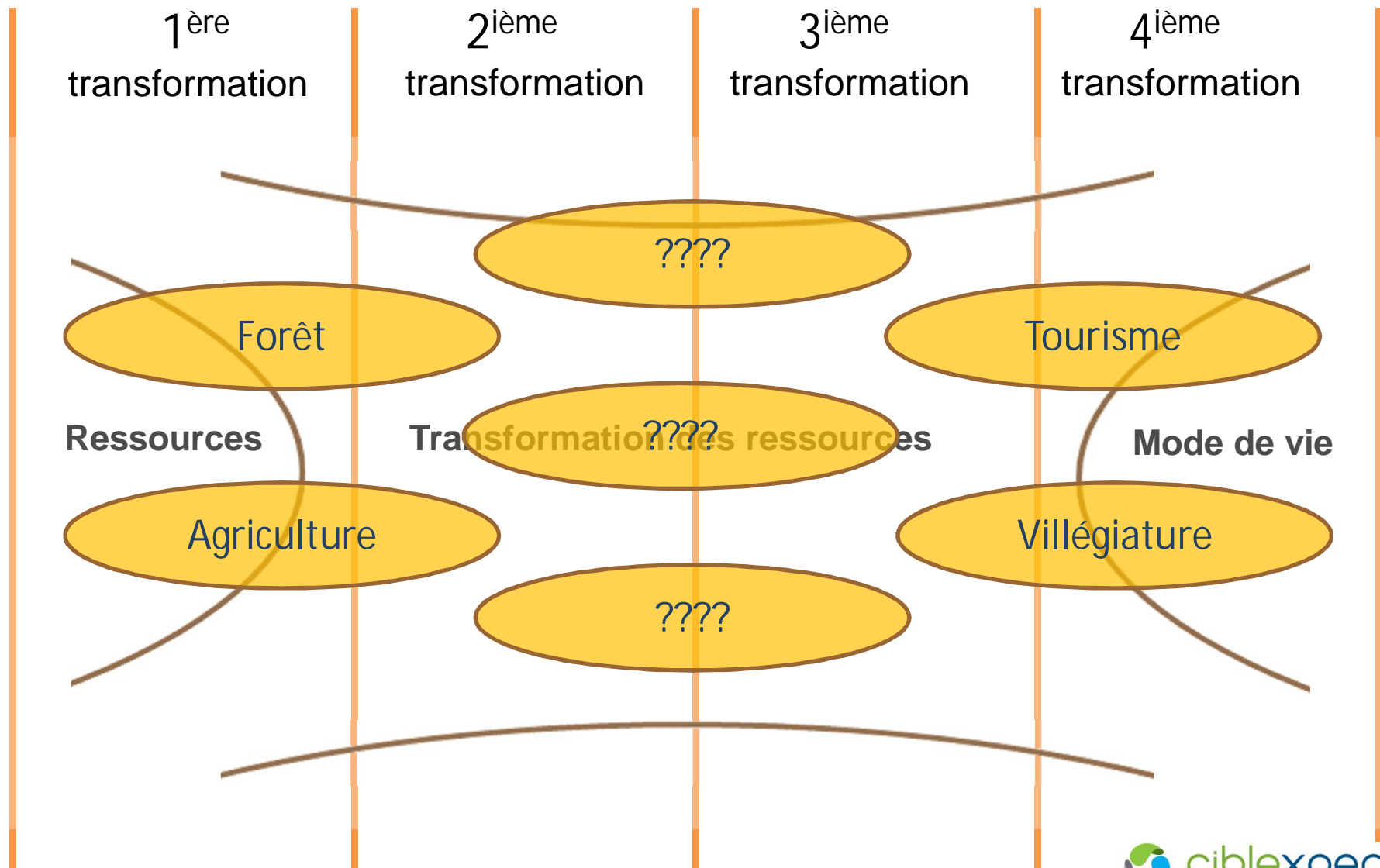
Analyse et recommandations pôle Tourisme

Zone d'opportunités B — Un réseau intégré de plein-air

- Le développement des activités de plein air est un levier stratégique pour la Vallée-de-la-Gatineau car la qualité de la nature qu'on y retrouve ainsi que la quantité de rivières en font un paradis pour tous ceux qui aiment le plein air. Il serait judicieux de trouver un nouveau débouché aux installations de chasse et pêche qui sont confrontées à une diminution du marché. La région offre déjà un grand nombre d'activités de plein air qui sont déjà reconnues. Enfin, il faut prendre en considération que le marché touristique dont le développement est le plus rapide est celui du plein air.
- Nous recommandons qu'un groupe de travail soit mis sur pied et chargé d'identifier les activités de plein air qui sont actuellement offertes dans la Vallée-de-la-Gatineau afin d'identifier des combinaisons d'activités qui pourraient profiter d'une synergie de promotion. Le groupe de travail devrait étudier la possibilité d'ajouter de nouvelles activités afin d'enrichir l'offre de regroupement ou séquences d'activités achetées en lot et profitant d'une publicité coopérative.

Perspective globale

Pôles stratégiques potentiels



Recommandations globales

Lors de la finale du Forum, nous avons cherché à identifier avec les participants de nouveaux pôles d'activités qui pourraient être mis sur pied pour consolider le tissu socio-économique de la Vallée-de-la-Gatineau. Deux pôles ont été identifiés: celui de la Santé et celui du Numérique.

Pôle Santé

La mise en place d'un pôle Santé, qui deviendrait un domaine d'activité consolidant, est en soit une bonne idée. Ce serait consolidant pour le pôle de la villégiature et ce serait parfaitement compatible avec le développement du tourisme de plein air qui est en fait fortement orienté vers la santé. L'idée pourrait être vendue comme un vecteur de développement et de différenciation au niveau touristique.

Pôle Numérique

La mise en place d'un pôle Numérique est une idée qui mérite la plus grande attention. Premièrement, c'est une nécessité si la Vallée-de-la-Gatineau est intéressée à attirer le tourisme international mais aussi c'est une priorité pour retenir ses jeunes résidents sur son territoire et éventuellement à en attirer de nouveau. Le développement de la société numérique est global et international et rien de devrait l'arrêter. La Vallée pourrait développer un projet de réseaux numérique public et gratuit sur l'ensemble de son territoire. Ce serait un choix stratégique hautement profitable. En plus de rendre la Vallée attrayante, un tel projet permettrait de favoriser une pénétration rapide de cette technologie de communication et favoriserait l'établissement de liens commerciaux directement entre les intervenants de la Vallée-de-la-Gatineau et les clients potentiels.

Conclusion

C'est le temps d'agir.