



Quels sont les enjeux de l'attractivité de la main-d'oeuvre en tourisme dans les territoires ruraux ? Portrait de la région de Charlevoix (Québec, Canada)

Céline Calvignac

► To cite this version:

Céline Calvignac. Quels sont les enjeux de l'attractivité de la main-d'oeuvre en tourisme dans les territoires ruraux ? Portrait de la région de Charlevoix (Québec, Canada). Sciences de l'Homme et Société. 2018. dumas-02094339

HAL Id: dumas-02094339

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02094339>

Submitted on 9 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mémoire de Master 2

Mention géographie et aménagement

Spécialité : Ingénierie du Développement des Villes Petites et Moyennes

Année universitaire 2017-2018

Quels sont les enjeux de l'attractivité de la main-d'œuvre en tourisme dans les territoires ruraux ?

Portrait de la région de Charlevoix (Québec, Canada)

Soutenu par : **Céline Calvignac**

Le 11 septembre 2018

Directeurs de mémoire :

Ygal Fijalkow, Maître de conférences HDR en sociologie

Institut National Universitaire J.-F. Champollion, Albi, France

Et

Jacqueline Matha

Présidente de l'Office de Tourisme d'Albi, France

« Agence personnelle » - M. Collective

Maître de stage :

Laurent Bourdeau, Ph.D.

Université Laval, Québec, Canada

Responsable de la Chaire de recherche « Attractivité et innovation en tourisme »

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier toutes les personnes qui m'ont donné de leur temps pour répondre à mes questions, mais aussi les élus et professionnels qui ont accepté de me recevoir.

Je remercie François Taulelle et Ygal Fijalkow, qui codirigent ce Master 2 « *Ingénierie du Développement des Villes Petites et Moyennes* », ainsi que l'ensemble des enseignants auprès desquels j'ai beaucoup appris lors de cette deuxième année de master.

Je remercie mon directeur de mémoire, Ygal Fijalkow, pour son suivi et ses relectures, mais aussi Jacqueline Matha pour son aide et sa présence lors de la soutenance orale en qualité d'intervenante professionnelle dans la formation.

Plus particulièrement, je tiens à remercier Laurent Bourdeau, mon maître de stage et professeur à l'Université de Laval, grâce à qui j'ai pu réaliser mon stage au sein de la Chaire de recherche. Aussi, je remercie toute l'équipe de la Chaire de recherche « *Attractivité et innovation en tourisme* » pour leur accueil et leur gentillesse.

Je remercie également Jacques Lévesque, directeur de Tourisme Charlevoix, pour sa confiance et l'intérêt porté à ma recherche.

Ce sont pour finir mes proches que je dois sincèrement remercier, mes parents pour leur soutien inconditionnel et sans qui ce stage n'aurait pas pu avoir lieu.

Table des matières

Introduction	5
La valorisation du cadre de vie comme point de départ à l'attractivité des territoires.....	7
a) L'attractivité du territoire et de la main d'œuvre, un défi à toute échelle.....	7
b) Présentation et explication de la méthodologie d'enquête appliquée	18
B.1 Les entretiens qualitatifs	21
B.2 Les entretiens informels et l'observation sur le terrain.....	23
B.3 Les freins à la recherche.....	24
Charlevoix : entre manque de main-d'œuvre et enjeux touristiques	25
a) Présentation du fonctionnement territorial québécois et du territoire étudié	25
A.1 L'organisation territoriale au Québec	25
A.2 Présentation de la région de Charlevoix	27
b) Une population vieillissante et un solde migratoire négatif.....	29
B.1 La population par tranche d'âge.....	29
B.2 Les variations du solde migratoire interne	31
B.3 Le solde naturel.....	33
c) L'indice de vitalité économique.....	34
d) Une économie principalement tournée vers le tourisme et la foresterie	37
Quand l'attractivité résidentielle et professionnelle deviennent des enjeux indissociables pour les territoires ruraux	41
a) Un paysage attrayant et un territoire dynamique, mais un manque de main-d'œuvre qui persiste	41
b) Un travail sur le terrain qui a permis la mise en évidence des composantes essentielles à l'attractivité de la main-d'œuvre sur un territoire rural.....	52
B.1 Grille d'analyse pour la mise en évidence des différentes composantes de l'attractivité.....	52
B.2 Les composantes de l'attractivité résidentielle	54
B.3 Les composantes de l'attractivité professionnelle	58

B.4 Autres éléments relevés dans les entretiens	63
B.5 Connaître son territoire pour connaître son public.....	65
Propositions de leviers selon cinq axes stratégiques	67
a) Créer le sentiment d'appartenance aux nouveaux arrivants.....	67
b) Rediriger le cadre professionnel vers de nouvelles dispositions.....	69
c) Proposer des idées même là où il est difficile d'agir	71
d) Développer des atouts de la région encore peu exploités	72
e) Continuer la recherche sur le territoire	74
Conclusion.....	75
Bibliographie.....	77
Table des figures.....	79
Liste des sigles.....	80
Annexes.....	81

De par ses grands espaces et ses paysages diversifiés, le Québec est riche d'activités de pleine nature qui soutiennent une économie touristique profitant aux régions. Cependant, de manière générale, les élus, les professionnels et même la population constatent une pénurie de main-d'œuvre dans le pays, toutes activités professionnelles confondues. Notre étude s'intéresse plus précisément à l'industrie touristique et à la région de Charlevoix où le tourisme est un des principaux secteurs économiques du territoire, avec l'agriculture (foresterie). En effet la région de Charlevoix a accueilli 900 000 touristes en 2002¹ ce qui a pu faire circuler 100 millions de dollars dans l'économie du territoire. En 2002, la région comptait 302 entreprises touristiques employant 3 504 personnes, soit 25% des emplois totaux (Rouleau, 2004).

Ce travail répond aux interrogations portées par les élus et les professionnels du tourisme (hébergements, restaurations, Office de Tourisme) sur les difficultés que rencontre le territoire à attirer des professionnels dans l'industrie touristique. Lors de la commande, l'étude devait se concentrer sur une population jeune (18 à 35 ans) ayant un bon niveau de qualification, mais au fil de la recherche, nous nous sommes rendus compte que les propriétaires et employeurs dans le domaine touristique ne recherchaient pas spécialement à recruter des jeunes.

Notre enquête se concentre alors sur **l'attractivité de la main-d'œuvre qualifiée en tourisme** même si nous consacrerons un volet sur la tranche d'âge des 18 – 35 ans, car la migration de cette tranche d'âge dans la région est négative, mais pourtant importante pour son renouveau notamment en termes de main d'œuvre.

L'étude tente de répondre à la problématique suivante : **Quels sont les enjeux de l'attractivité de la main-d'œuvre en tourisme dans les territoires ruraux ?**

La question qui se pose est de mieux définir ce qui participe à l'attractivité et à l'ancrage local, c'est-à-dire ce qui donne envie aux nouveaux habitants de s'installer durablement sur le territoire. Pour ces deux éléments, les arguments varient selon que l'on est un acteur local (entreprise, commerce...), selon que l'on est resté travailler le temps d'une saison ou selon que l'on fait le projet de s'y rendre pour travailler.

¹ Il n'y a pas d'étude plus récente concernant l'industrie touristique de la région de Charlevoix.

Notre étude est organisée en trois temps. Il s'agira tout d'abord de présenter l'attractivité territoriale à partir d'un cadre théorique général. La deuxième partie abordera le contexte de la région de Charlevoix grâce à la réalisation d'un diagnostic de territoire. Pour finir, la dernière partie présentera les principaux résultats de notre recherche.

Ce mémoire est destiné à être soutenu pour l'obtention du Master 2 « Ingénierie du Développement des Villes Petites et Moyennes », mais ces travaux ont également été présentés à Monsieur Jacques Lévesque, le directeur de Tourisme Charlevoix, et son équipe, et un rapport d'étude a été remis à Tourisme Charlevoix.

La valorisation du cadre de vie comme point de départ à l'attractivité des territoires

a) L'attractivité du territoire et de la main d'œuvre, un défi à toute échelle

Les lectures scientifiques nous ont aidés à faire un premier état des lieux de la recherche en matière d'attractivité territoriale et nous ont permis de se situer dans un contexte plus global. Ce travail a notamment permis de prendre connaissance des éléments favorisant l'attractivité, mais aussi de mettre en avant les différents concepts qui y sont associés. Nous proposons ici de revenir sur les notions essentielles ainsi que sur les facteurs qui peuvent intervenir dans l'attractivité des territoires.

L'attractivité du territoire

L'attractivité des territoires est un concept très étudié en littérature scientifique et une lecture en particulier a su retenir notre attention, celle d'Alexandre, Cusin et Juillard dans leur rapport « *l'attractivité résidentielle des villes moyennes* » de 2010 (Alexandre, Cusin, et Juillard, 2010). En effet, les auteurs affirment qu'aujourd'hui la concurrence territoriale n'est plus seulement liée à la compétitivité des territoires, mais aussi à leur attractivité. Cette notion renvoie à la capacité d'un territoire « à attirer durablement différentes formes de ressources (humaines, économiques et financières) ». Selon les auteurs, le mouvement résidentiel se structure de deux manières et de façon antagoniste. Le premier est centripète, c'est-à-dire que les flux sont dirigés vers le centre des agglomérations, c'est d'ailleurs l'origine de la création des villes suite à l'accumulation de population et d'activités économiques et elle repose aujourd'hui sur des mobilités de longues distances, notamment entre pays étrangers. La deuxième est centrifuge et est donc le contraire de la première puisqu'elle dirige les flux en dehors des centres (vers les banlieues, le périurbain et les communes rurales). Cette force est à l'origine des départs des habitants des agglomérations pour venir vivre en campagnes, ce qui se caractérise donc par des distances de longues durées, accrues par le développement de la mobilité. Cela va donc à contre sens du mouvement de métropolisation et cette situation profite aux villes de plus petites tailles ou aux territoires ruraux. Cependant, les territoires bénéficiant de nouveaux revenus grâce à l'arrivée de nouvelles populations sont aussi contraints par « l'accueil » que ceux-ci nécessitent et donc les coûts que cela engendre (situation sociale des

entrants et coût d'infrastructures). La politique des territoires ne peut donc pas se limiter à agir dans le domaine du marketing territorial, sans engager une réflexion plus profonde sur le devenir du territoire à long terme.

Les auteurs définissent l'attractivité comme « une force d'attraction permettant de capter les ressources en les fixant plus ou moins durablement sur place. L'attractivité est donc à la fois la cause de mouvements et un facteur d'ancrage. Elle peut être mesurée par les flux entrants et sortants de populations, d'emplois ou de capitaux ». Ils insistent sur le fait que l'attractivité compte aussi un registre plus subjectif puisqu'il s'agit aussi de « l'attrait » que peut avoir chacun des individus pour un territoire, il s'agit ici d'un aspect plus subjectif et plus psychologique qui suscite le désir personnel de s'installer ici plutôt qu'ailleurs.

Selon Hmioui et Haoudi (2016) cinq indicateurs peuvent caractériser l'attractivité d'un territoire : le cadre de vie (notamment le paysage), l'offre de services et les infrastructures, le patrimoine culturel et la vie culturelle, les activités économiques et le dynamisme des acteurs professionnels (les images renvoyées du territoire, le marketing territorial et l'implication des acteurs à renforcer l'attractivité de leur territoire). L'objectif de l'attractivité est avant tout de créer l'envie en se démarquant, c'est pour cela que les politiques urbaines se dirigent de plus en plus vers des actions stratégiques pour positionner la ville dans un marché international qui leur permet de toucher un public plus large dans une ère aujourd'hui très concurrentielle.

Le rôle de marketing territorial et du branding

Afin d'encourager l'attrait, les territoires misent sur le marketing territorial qui leur permet de redorer une image parfois mauvaise ou bien simplement pour tenter de se différencier. En complément au développement de la communication et du marketing, certains territoires n'hésitent pas à mettre en place des projets valorisants (écologiques, sociaux...) ou bien de faire appel à de grandes figures dans les domaines urbanistiques et architecturaux. Les auteurs donnent ici l'exemple de Bilbao qui a su acquérir un rayonnement international grâce à la création du musée Guggenheim (Alexandre, Cusin, et Juillard, 2010)

Dynamisme économique et opportunité professionnelle

Au-delà, l'économie est un facteur évident à l'attrait de main-d'œuvre qualifiée, à l'heure où celle-ci est de plus en plus ouverte et fondée sur la mobilité et sur l'innovation. L'attractivité devient donc une condition importante pour répondre au besoin de compétitivité du territoire, et inversement, lorsque celui-ci n'est pas compétitif il s'expose à la perte de population ou d'entreprises et est donc moins attractif. Ces deux notions sont donc proches et liées entre elles.

La main-d'œuvre qualifiée, parfois désignée de « nouvelle élite sociologique » tient son attrait pour un territoire de par l'opportunité de carrière quelle pense pouvoir y vivre et l'économie pense y trouver (Alexandre, Cusin, et Juillard, 2010).

La qualité de vie

L'attractivité du territoire peut être abordée par la capacité à attirer des hommes, des activités ou des fonctions et des compétences sur un espace délimité grâce à ses propres ressources, sans en oublier la qualité de vie des habitants.

Une ville n'est pas seulement un lieu où l'on travaille et où l'on crée des richesses, c'est aussi un lieu où l'on vit, dont on attend du bien-être. Il s'agit de la qualité de vie proposée, c'est-à-dire le degré d'intégration des transports (gare, aéroports, bus...), le dynamisme et la vie culturelle et locale que les territoires possèdent. Les arrivants doivent pouvoir s'identifier à leur nouveau territoire en s'y attachant et en partageant les mêmes valeurs. Lorsque les ménages sont en mesure d'arbitrer, ceux-ci recherchent de plus en plus le meilleur compromis entre opportunités professionnelles et qualités de vie.

La grille de mesure de l'attractivité des territoires, formalisée par Alexandre, Cusin et Juillard (2010) pour rendre compte des éléments subjectifs /objectifs et effectifs /potentiels qui interviennent est intéressante. Celle-ci permet d'associer l'attraction, définie comme étant la « capacité à drainer des flux et des populations et des ressources », et l'attrait qui est « la capacité à se rendre désirable, quelle qu'en soit la raison ». Les auteurs identifient onze composantes de l'attractivité : la géographie et le climat, l'accessibilité, la démographie, l'organisation politique, l'économie, l'urbanisme, le logement, les conditions sociales, les infrastructures, la culture et le patrimoine et l'environnement et les politiques de développement durable (Alexandre, Cusin, et Juillard, 2010).

Les auteurs précisent que les différentes formes d'attractivités peuvent se nuire entres-elles. Par exemple, l'attractivité touristique peut produire un effet négatif sur l'attractivité résidentielle à cause des nuisances dues à l'afflux des touristes et à la possible augmentation des coûts de la vie. Il faut donc trouver un équilibre entre la promotion du territoire à nature touristique et l'organisation de la vie de tous les jours. Suite à leur étude statistique des différentes villes de France, ils concluent en exprimant le fait que le faible poids démographique n'est pas un frein à l'attractivité et ajoutent qu'un « solde déficitaire ne révèle pas toujours un défaut d'entrées, mais plutôt un excédent de sorties ». Ils citent d'ailleurs une étude de l'INSEE que les jeunes adultes s'orientent majoritairement vers les agglomérations (pour les universités ou les possibilités d'emploi) alors que les familles et les personnes âgées mettent en avant l'argument du cadre de vie. Cette étude affirme que l'âge a une importance dans l'attractivité résidentielle puisque les personnes de 20 à 30 ans ont une mobilité plus développée compte tenu du départ du domicile familial, des études à effectuer ou encore à l'entrée dans la vie active et à la vie de famille. En revanche, après 30 ans la mobilité se stabilise jusqu'à l'arrivée de la retraite (où les personnes âgées cherchent à se reloger) avant de diminuer de nouveau. Ces travaux montrent aussi que les catégories socioprofessionnelles les plus mobiles sont les actifs du secteur tertiaire, les plus diplômés, les cadres, mais aussi les chômeurs en quête de travail.

Pour finir, le potentiel d'arrivées, appelé aussi « l'effet file d'attente », est un indicateur intéressant permettant de situer un territoire selon leur force d'attraction. Cela peut être étudié à travers les demandes de mutations ou les recherches de logement dans une ville. L'enjeu démographique peut être abordé par le nombre de personnes extérieures entrées sur le territoire plus que par le solde naturel de celui-ci, mais il ne faut pas négliger pour autant l'équilibre de la ville. En effet, des externalités négatives entrent en jeu lorsque beaucoup de population extérieure arrive. Par exemple, les élites socio-économiques sont les plus grosses consommatrices de services et au contraire, les populations socio-économiques plus faibles peuvent entraîner des problèmes sociaux et de fortes demandes d'aides financières.

L'offre de transport de logement et de services

Autre facteur important : le transport interurbain (train, avion, routes grande vitesse) qui permet de rejoindre les villes et villages périphériques sans prendre la voiture et à moindre coût. Quant au transport intra-urbain (bus, métro, tramway...), celui-ci est moins décisif, mais participe à l'amélioration de la qualité de vie.

L'offre de logement est un facteur objectif incontournable comme la qualité de l'aménagement et de l'urbanisme est déterminante pour l'image de la ville. Les enjeux du logement sont à la fois sociaux, car le logement est un facteur d'intégration et un élément structurant des modes de vie. Mais également économique, car c'est une dimension essentielle de l'attractivité, du dynamisme et de l'équilibre des territoires. Enfin, ils sont aussi politiques, car l'offre de logement est importante au sein des politiques de peuplement des élus, car grâce à ça, ils peuvent influencer sur les équilibres politiques des territoires (Cusin, 2008).

Enfin, il est important qu'un territoire innove et s'engage dans un processus de mise en place de projets structurants afin de créer de la valeur ajoutée qui permet d'attirer de nouveaux commerces, services ou encore financeurs (Alexandre, Cusin, et Juillard, 2010).

L'ancrage

Les choix résidentiels des ménages sont en partie dus aux mutations que connaît actuellement le monde professionnel (notamment au niveau de l'organisation du travail avec l'arrivée du télétravail). Cela agit donc sur la mobilité géographique des familles et sur leurs choix d'ancrage territorial. Selon Cusin (2008), trois types de profils de ménages peuvent être distingués :

- Les mobiles : de nombreuses familles sont amenées à déménager suite à un changement d'établissement ou d'entreprise, souvent parce que l'évolution de leur carrière professionnelle nécessite une mobilité géographique.
- Les immobiles par contraintes : la précarisation et la fragilisation professionnelle couplée aux problématiques d'accès au logement empêche les ménages de rester libre de leurs mouvements.
- Les immobiles par choix : ceci s'explique par le besoin de sécurisation face à l'augmentation des aléas familiaux et professionnels, mais aussi à cause de l'incertitude quant au revenu des retraites. L'accès à la propriété devient un filet de sécurité pour les ménages, mais aussi un moyen de se reposer sur une autonomie à la fois patrimoniale, mais aussi sociale, familiale et psychologique (Cusin, 2008).

Dans ces différents cas, l'ancrage est un facteur important, car une personne ayant accédé à la propriété sera plus facilement attachée au territoire et développera un sentiment d'appartenance pour celui-ci.

Les pratiques et les représentations des habitants sont très liées et leur participation à un territoire est aussi liée à la manière dont ils considèrent celui-ci. L'ancrage territorial se fonde sur la manière dont est approprié le territoire ainsi que l'origine de l'installation sur ce territoire (contrainte ou choisie). Le temps et l'espace sont étroitement liés lorsque l'on aborde la question de l'ancrage territorial. En effet, le temps peut être perçu comme la base de la constitution de l'espace, par exemple, lorsque l'on remonte à la délimitation des départements français, les chefs-lieux de ceux-ci devaient se situer à une journée maximum à cheval de l'ensemble de la circonscription administrative (Riou, 2011).

L'attractivité touristique

Pour identifier l'attractivité touristique d'un territoire, il faut passer au-delà de la simple image « projetée » qui fait de lui, ou non, une destination. Cette attraction touristique est souvent ramenée à la diversité des équipements, d'acteurs, de projets ou encore d'événements qui poussent au déplacement. Gagnon (2007) explique que le tourisme est généralement rapporté à une multiplicité de trajets entre départs et arrivées qui forment le couple « origine-destination ». Bien souvent soumis à des modalités purement économiques, l'attractivité touristique doit être abordée grâce à des « connaissances qui puissent prendre en charge sa compréhension ». Cette attractivité comprend en effet les éléments naturels et spectaculaires d'un site, mais il faut savoir identifier l'ambiance qui motive le touriste à venir. L'attractivité d'un territoire est engendrée, car « elle procéderait d'une émergence corrélée à un investissement de valeur de nature identitaire ». Par exemple, un paysage attire parce que quelque chose de plus a été investi comme une représentation symbolique ou un « plus » offert par un artiste. Cette facette de l'attractivité nous aide à réfléchir sur ce qui pousse une personne à venir sur un territoire, car une personne faisant un déplacement est forcément attirée par l'endroit qu'il veut visiter. Cette réflexion est intéressante lorsque l'on s'intéresse à l'attractivité résidentielle, car il s'agit ici aussi de provoquer un intérêt et un déplacement (Gagnon, 2007).

Pour notre part, il nous semble qu'une personne peut être attirée par un paysage tout simplement parce qu'elle n'a pas l'habitude d'en voir (ex : un urbain venant en montagne ou campagne) ou

encore parce qu'elle y est sensible. La notion de « représentation symbolique » nous paraît intéressante dans ce contexte. En effet, la principale raison qui pousse la population à voyager est l'envie de découvrir ce qu'il y a ailleurs. Cette simple volonté amène les personnes à regarder tout ce qui les entoure différemment, d'où le symbole de nouveauté, de différence ou de découverte. N'étant pas sur leur territoire de vie, les touristes sont plus ouverts à l'imaginaire touristique.

L'auteur utilise la catégorisation du chercheur américain Allan A. Lew (1987) qui permet d'établir un cadre de référence sur les « attraits » touristiques :

1) Idiographic perspective : approche géographique

Les lieux attractifs jouent un rôle important dans l'organisation spatiale territoriale, car l'activité économique vient se « brancher » sur les pôles attractifs, ce qui permet de rentabiliser les lieux. Mais la connaissance de ces lieux passe d'abord par une identification des attraits naturels et culturels puis des infrastructures existantes. Il cite Brière (1961-1962) qui soutient que les déplacements sont « comme la réponse à une attraction » et fait une distinction entre les sites qui « attirent » et qui « repoussent ». Il précise aussi que des attractions d'ordre « physique » priment sur celles d'ordre « culturelle ».

2) Organizational perspective : approche aménagiste

Selon Gagnon, ce qui fonde l'approche paysagiste est le recours à l'échelle (locale, régionale...), car en fonction de celles-ci, les « types d'attraits touristiques sont rapportés à des conditions de possibilités » (originalité, accessibilité, aménagement, planification services...), ce qui fait l'attractivité du produit est alors liée à l'organisation de l'espace. Aussi, il cite Normand Gazelais qui propose une lecture « volontaire ou aménagiste » de l'espace touristique québécois et qui explique que tout peut être un attrait et donc, provoquer un déplacement, mais ceux-ci ont une fonction première qui n'est pas touristique (mer, église...). Selon lui, il est possible d'organiser un phénomène géographique afin de le faire devenir touristique, mais cela donnerait une deuxième fonction qui surpassera certainement la première.

Suite à cela, Gagnon ajoute qu'il y a deux catégories d'aménagements qui sont envisagées : une tributaire des ressources (station balnéaire ou de ski par exemple) et l'autre, nommé « footloose », sont liés à une proximité d'un marché (terrain de golf, parc thématique, casino...).

3) Cognitive perspective : approche sociologique

Cette dernière approche fait référence aux perceptions et aux expériences des touristes. Il cite Dean McCannell qui définit une attraction touristique comme « an empirical relationship between a tourist, a sight and a marker ».

L'attraction d'un lieu peut devenir réel à la condition qu'il y ait une « sacralisation » en cinq étapes (marquage, évaluation, enchâssement, reproduction mécanique et sociale), mais aussi l'établissement d'un rituel d'approche de ce lieu (Gagnon, 2007).

Cette catégorisation est tout aussi intéressante pour ce qui est de l'attrait résidentiel, car il n'est pas rare que les futurs résidents soient à la recherche d'un pôle attractif, car même si celui-ci fait le choix de s'installer en milieu éloigné, il reste important de se trouver à une distance accessible en voiture d'un village proposant divers services. Pour ce qui est de l'approche aménagiste, celle-ci reste plus vague dans ce contexte, mais on peut imaginer qu'une personne vienne s'installer sur un territoire, car celui-ci est en possibilité de lui offrir ce qu'il recherche (exemple : un passionné de ski qui s'installe en altitude). Pour finir, l'approche sociologique est la plus importante, car la majorité des habitants d'une ville ou d'un territoire reste à cet endroit principalement pour des raisons d'attachement au lieu (cercle familial ou d'amis).

L'attractivité touristique est la capacité d'une destination à générer des flux touristiques vers elle. Cela peut passer par une offre de logements, un cadre de vie agréable pour les employés en tourisme, des établissements scolaires et des loisirs pour leurs familles, des infrastructures de transport adaptées à leurs besoins, une offre de commerce suffisante et donc une image positive du territoire qui fait apparaître le tourisme comme un levier de développement. Mais l'attractivité touristique peut aussi être définie comme un territoire destiné aux loisirs faisant l'objet d'une attirance particulière et donc d'une forte concentration de touristes et cela peut être dû à l'offre d'équipements et à leur qualité, mais aussi au cadre paysager de l'espace. Hazerbroucq (2007) qui définit l'espace touristique comme un lieu « d'interactions territoriales qui relient ensemble les données socioculturelles, naturelles, patrimoniales et techniques ». L'espace qui est traversé, ou celui qui accueille les activités touristiques, peut alors être à la fois le support, mais aussi le cœur du « géosystème touristique » (Hazebrouq, 2007). Même si les richesses patrimoniales (naturelles et culturelles) sont importantes à l'attractivité touristique, car elles représentent le premier critère de choix des flux

touristiques, cela reste insuffisant. Il faut alors identifier les besoins des touristes auxquels le patrimoine ne peut répondre et c'est pour cela que l'industrie touristique prend une place importante dans les politiques de développement territorial dans la mesure où le potentiel touristique du territoire est pourvoyeur de richesses et d'emplois, mais aussi indicateur de dynamisme économique à côté des autres activités du système économique local. L'attractivité touristique résulte donc de la mise en tourisme des ressources via les acteurs de l'industrie touristique et de leurs orientations managériales (Hmioui et Haoudi, 2016).

La pénurie de main-d'œuvre

Le terme de main d'œuvre renvoie généralement à l'image des emplois saisonniers et souvent précaires. Cependant, la main-d'œuvre est une unité de travailleurs, qualifiée ou non, effectuant le travail d'une entreprise. Celle-ci peut être présente dans des entreprises de manufacture, mais également dans l'économie de service (tourisme, restauration, service à la personne...).

Dans les écrits techniques, on parle de pénurie de main-d'œuvre lorsque l'on observe la présence de postes vacants qui perturbent la production d'une entreprise malgré que la rémunération et les conditions de travail offertes correspondent à celles du marché. Cependant, on trouve parfois une définition distinguée de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée : « lorsque les compétences et l'expérience de travail des chercheurs d'emploi dans une certaine profession ne correspondent pas à la conception de l'employeur quant aux habiletés nécessaires pour assumer convenablement les responsabilités associées à cette profession ». Cela veut donc dire que lorsqu'un employeur a des exigences qui ne correspondent pas au niveau de compétence de la main d'œuvre, cela crée de la pénurie (Jodoin, 2012).

Dans des termes plus contextuels, la pénurie de main-d'œuvre se définit aussi par une perception de pénurie de la part de l'entreprise notamment lorsque l'entreprise veut ou ne peut pas payer des travailleurs au prix du marché, car elle estime que le coût est trop élevé. Cette entreprise va donc se sentir en situation de pénurie alors que des travailleurs sont disponibles sur le marché du travail.

Aussi, il est possible que malgré un taux de chômage élevé, une situation de pénurie puisse exister. Une pénurie de compétence professionnelle est plutôt rencontrée à l'échelle d'une région, d'une industrie ou d'une profession. L'existence d'une pénurie implique forcément que la demande de main-d'œuvre excède l'offre dans un cadre concurrentiel (Montmarquette et Thomas, 2005).

L'attractivité professionnelle

L'attractivité professionnelle est identifiée par les facteurs permettant la liberté d'accéder au marché du travail qui sont le nombre et la qualité des emplois proposés sur le territoire, mais aussi le degré de concurrence entre les différents demandeurs d'emploi. Selon Poirot et Gérardin (2010), la qualité d'un emploi peut être appréhendée selon trois moyens :

- La proportion d'emplois à durée indéterminée occupés par les actifs ;
- La proportion d'emplois qualifiés sur le territoire ;
- Ou à l'inverse de ce dernier, la proportion d'emploi précaire (en utilisant cet indicateur à l'inverse de la qualité de l'emploi).

Mais l'attractivité professionnelle ne se résume pas qu'à la capacité d'un territoire à proposer des emplois à la population, mais aussi à sa capacité à attirer des entreprises et à leur offrir des conditions d'implantation de leurs activités. Cependant, cette attractivité dépend de trois facteurs : les caractéristiques de la demande des entreprises déjà présentes sur le territoire, les caractéristiques du territoire lui-même et l'intensité de la concurrence entre les territoires. Mais il ne faut pas oublier que les principaux éléments susceptibles d'attirer les entreprises sont le coût et la qualification de la main d'œuvre, les infrastructures de transport ou de télécommunication, le service aux entreprises disponible sur le territoire ou encore les fournisseurs potentiels (Poirot et Gérardin, 2010).

Aussi, l'attractivité est souvent présentée comme étant le synonyme de la compétitivité alors qu'elle n'en est pourtant qu'une des dimensions. L'attractivité est un élément de la compétitivité, car un territoire a autant de chances d'être compétitif s'il a la capacité d'attirer des ressources économiques pour les activités de production. La compétitivité d'un territoire renvoie à l'efficacité économique de celui-ci et à sa capacité à valoriser ses avantages

comparatifs sur les marchés. Cependant, il y a dans la notion d'attractivité l'idée d'influence sur les acteurs au-delà de l'efficacité économique. Il faut donc voir l'attractivité comme un pouvoir d'influence qui participe à la puissance politique et économique des villes et de leur rayonnement culturel (Cusin et Damon, 2010).

L'attractivité de la main-d'œuvre

Ce concept n'est pas encore précisément abordé dans les écrits scientifiques, il est donc difficile de définir et de l'expliquer de façon concrète et appuyée.

Cependant, un lien peut être fait entre l'attractivité professionnelle et résidentielle et la pénurie de main-d'œuvre.

L'attractivité de la main-d'œuvre peut donc être décrite comme la volonté et les moyens mis en place (ou à mettre en place) par un territoire et les entreprises de celui-ci, pour attirer les personnes ayant les compétences recherchées par les entreprises et donc, faire travailler, vivre et consommer les produits, les biens et les services que la région a à offrir.

Nous pouvons reprendre les deux registres de l'attractivité cités plus haut (Cusin et Damon, 2010) : Tout d'abord, la nature objective de l'attractivité que peut avoir une entreprise sur la main-d'œuvre c'est-à-dire sa capacité à attirer et à retenir les ressources humaines sur place. Ensuite, la nature plus subjective qui, celle-ci, s'apparente plutôt au territoire lui-même puisque cela se traduit par le désir de rester, de venir vivre ou d'y séjourner pour visiter un lieu. L'attractivité de la main-d'œuvre fait alors référence aux attraits matériels et immatériels présents sur le territoire, mais aussi au marché de l'emploi disponible dans cette région, c'est-à-dire à la force d'attraction que les diverses entreprises peuvent exercer sur la main d'œuvre.

b) Présentation et explication de la méthodologie d'enquête appliquée

L'objectif de cette étude est de comprendre les attentes en termes de conditions de travail et de qualité de vie d'une main-d'œuvre qualifiée dans le secteur du tourisme. Bien que notre expérience sur le terrain nous ait permis de comprendre que les employeurs ne recherchent pas nécessairement une main-d'œuvre jeune, un volet sera tout de même dédié aux 18 – 35 ans, car la population du territoire est vieillissante et la région cherche un renouveau démographique. Notre étude est également consacrée aux atouts et aux faiblesses de la région de Charlevoix du point de vue de l'attractivité et de l'ancrage qui se manifeste, ou non, sur ce territoire. Ces deux éléments nous permettront de faire un point sur les différentes possibilités d'attirer une main-d'œuvre jeune pour travailler dans cette région et participer ce faisant à son développement local. Cette recherche a donc pour objectifs généraux de mettre en avant les éléments de l'attractivité résidentielle et professionnelle afin d'appuyer les réflexions des acteurs locaux en charge du développement territorial et /ou touristique.

Figure 1 : Tableau récapitulatif des objectifs de la recherche

Objectif spécifique 1	Comprendre les attentes des jeunes concernant l'offre d'emploi dans le milieu professionnel touristique, mais aussi leurs besoins en termes de qualité de vie sur un territoire.
Objectif spécifique 2	Comprendre les besoins de l'industrie touristique et la démarche dans laquelle les acteurs du monde touristique sont prêts à s'inscrire et à s'engager.
Objectif spécifique 3	Étudier le territoire en relevant les différents éléments qui le compose et opérer un parallèle avec les attentes des jeunes travailleurs.

La revue de la littérature est utile pour aborder le travail demandé de manière transversale. Les entretiens qualitatifs sont complétés par notre expérience sur le terrain qui nous permet d'obtenir une analyse fine de la situation et d'avoir une approche sensible du territoire.

Le tableau ci-après présente les outils mis en œuvre lors de la réalisation de nos recherches (Olivier de Sardan, 1995) (Morange, Schmoll, et Toureille, 2016). Celui-ci permet de comprendre pourquoi il nous a semblé judicieux de mettre en œuvre différents outils méthodologiques et la manière dont nous avons procédé. Ces outils nous sont familiers puisque nous les avons utilisés lors de notre précédent mémoire de recherche (Calvignac, 2017).

Chronologie des différentes étapes de la recherche :

Étape 1 : Revue de la littérature et problématique, définition des objectifs de la recherche. Mais aussi travail sur les données de seconde main (statiques) permettant la réalisation du diagnostic territorial et donc du portait de territoire.

* Étape intermédiaire : Présentation du projet de recherche le 04 mai 2018 au premier colloque international des études supérieures en tourisme à Charlevoix.

Étape 2 : Réalisation d'un guide d'entretien à partir de l'étape 1 - Guide approuvé par M. Laurent Bourdeau (maître de stage et professeur à l'Université de Laval, Québec) et M. Jacques Lévesque (Directeur de Tourisme Charlevoix).

Étape 3 : Entretiens : Rencontre des acteurs locaux du territoire (mi-juin – mi-juillet) et observations sur le terrain (tout au long de la période, à chacun nos déplacements sur le territoire).

Étape 4 : Analyse des entretiens (mi-juillet – début août)

Étape 5 : Rédaction des deux documents avec la relecture de M. Laurent Bourdeau d'une part et M. Ygal Fijalkow et Me Jacqueline Matha (présidente de l'Office de Tourisme d'Albi) d'autre part.

Étape 6 : Soutenance orale et rendue du document le mardi **28 août 2018** à Charlevoix et le **11 septembre 2018** à l'Institut National Universitaire J.-F. Champollion

Figure 2 : Outils méthodologiques utilisés pour l'étude

Outils	Pourquoi ?	Comment ?
L'observation sur le terrain et la prise de note	L'observation a été effectuée lors des rassemblements (réunions, séminaires, manifestations...) et l'interaction lors des discussions souvent émergentes après une question posée sur mon travail ou mes études. La prise de note permet de garder en mémoire les premières idées et appréhensions lors du début de la recherche	→ Utilisation d'un carnet de recherche → Relève de tout ce qui été utile à la recherche
Les entretiens	Les entretiens avec des acteurs ressources (employés et employeurs) qui ont des compétences dans le domaine du tourisme, de la territorialité, politique locale... Ou sous forme de « récit » (entretiens informels). Cela nous a permis de mêler différentes formes de discours.	Prise de contact avec des personnes ressources et personnes annexes → Enregistrement (dictaphone) ou prise de note → Retranscription → Analyse
État de l'art	Les lectures scientifiques nous ont permis d'appréhender différentes dimensions et d'identifier la spécificité du terrain étudié.	→ Lectures scientifiques → Analyse du discours écrit
Portrait de territoire	Outil principal de notre étude puisqu'elle est basée sur la région de Charlevoix. Elle permet d'étudier une séquence sociale sur un territoire donné c'est-à-dire une problématique précise sur un espace donné dans un temps précis.	Grâce à tous les autres outils présentés ici mais aussi documents touristiques, au recensement des activités économiques (rapports et études réalisées sur la région) et à l'étude des données statistiques.

B.1 Les entretiens qualitatifs

Au total, 13 entretiens avec 17 personnes ont été réalisés et chacun d'eux a duré en moyenne 1h15 (voir annexe n°1 : grille d'entretiens et annexe n°2 : tableau des acteurs rencontrés et annexe n°7 : entretiens réalisés).

Nous avons analysé les entretiens selon des thématiques faisant référence aux dix catégories réunissant les critères d'évaluation de la qualité de vie (Cusin et Damon, 2010), en lien avec les objectifs de notre recherche. Cela permet de réaliser une analyse en fonction des enjeux du territoire :

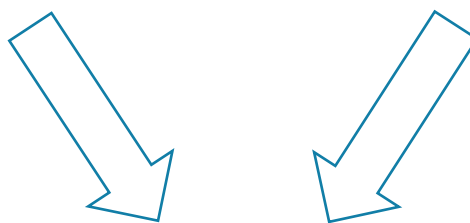
Figure 3 : Logique de conception des thématiques d'analyse

Catégorie d'évaluation de la qualité de vie dans les villes (Cusin, Damon, 2010)

- La stabilité politique
- L'environnement économique
- L'offre culturelle
- L'offre de services sanitaires
- L'offre éducative
- Les réseaux de transports
- Les services récréatifs
- Les offres de consommation
- Les logements
- Et l'environnement naturel

Objectifs spécifiques de la recherche (Calvignac, 2018)

- 1) Comprendre les attentes des jeunes concernant l'offre d'emploi dans le milieu professionnel touristique mais aussi leurs besoins en termes de qualité de vie sur un territoire.
- 2) Comprendre les besoins de l'industrie touristique et la démarche dans laquelle les acteurs du monde touristique sont prêts à s'inscrire et à s'engager.
- 3) Étudier le territoire en relevant les différents éléments qui le compose et d'en faire un parallèle avec les attentes des jeunes travailleurs.



Thématiques d'analyse des entretiens Calvignac (2018)

- La saisonnalité
- Le temps plein
- Le cadre professionnel (généralité)
- Le cadre de vie (généralité)
- L'organisation, les besoins, les idées, autres...

Une fois les entretiens retranscrits, ces thèmes ont été identifiés grâce à un code couleur. La couleur la plus dominante dans un entretien permet de saisir d'un seul coup d'œil les sujets les plus abordés dans les entretiens, mais aussi de faciliter, dans un second temps, une analyse plus fine des entretiens. Dans un souci d'anonymat, les noms ne seront pas cités et seuls des extraits d'entretiens jugés utiles à l'enquête sont utilisés dans ce document. Afin que les lecteurs puissent se repérer, nous avons délibérément indiqué les professions de chacun des interlocuteurs dans le tableau en annexe n°2.

Pour effectuer une analyse approfondie des entretiens, une grille d'analyse a été réalisée selon les composantes de l'attractivité évoquées dans les différentes contributions scientifiques. Cette grille est plus particulièrement inspirée par les travaux menés par Alexandre, Cusin et Juillard (2010). Cependant, elle a été adaptée aux profits des personnes interrogées et au territoire de Charlevoix. Par exemple, certains éléments (comme par exemple le climat) n'ont pas été abordés lors des entretiens dans la mesure où ils ne faisaient pas partie des questionnements prioritaires de l'étude. Ce procédé nous permet de mettre en avant les éléments importants pour la région étudiée. Alors que la grille d'origine a été élaborée en référence à des villes françaises, notre grille est adaptée à la région rurale étudiée et au Canada qui ne connaît pas les mêmes problématiques que la France en termes de transport et de population notamment.

Cette grille permet de mettre en avant les composantes favorables identifiées (« **E** » pour « existantes ») sur le territoire et celles qui sont absentes et qui sont parfois attendues (« **D** » pour « demandées »).

La lecture de cette grille se fait de manière « positive » c'est-à-dire que les éléments cités sont ou sont supposés être bénéfiques à l'attractivité résidentielle ou professionnelle du territoire. Cette approche présente en effet certaines limites puisqu'un élément bénéfique au développement du territoire peut aussi être négatif. Par exemple, les infrastructures routières sont à la fois un élément de désenclavement du territoire grâce à la circulation des touristes ou à la venue de la main d'œuvre, mais peuvent, par ailleurs, favoriser le départ des jeunes. Il est donc important de garder à l'esprit que cette grille retranscrit les dires des personnes interrogées et que les éléments mis en avant sont donc vu comme des atouts, quelque chose qui est (ou pourrait) être positif pour le territoire.

Au total, onze entretiens ont donc été réalisés avec des employeurs et six entretiens avec des employés. Au vu d'une première enquête réalisées auprès des jeunes (Boilard et Richard, 2016) par le réseau de la Chaire de recherche sur le territoire nous avons fait le choix

d'interroger principalement des employeurs afin de connaître leurs attentes et de prendre connaissance de leur expérience du territoire et du secteur professionnel du tourisme. Des employés du tourisme ont également été interrogés, car nous savions que nous pouvions recueillir des éléments de leur expérience du territoire et de leur activité professionnelle.

Parmi eux, on trouve des professionnels de la restauration, de l'hébergement, mais aussi des agents du développement territorial et touristique. Ce large panel a permis d'obtenir une approche globale et surplombante de la situation du territoire. L'orientation donnée à cette étude et le temps imparti ne nous a malheureusement pas permis d'aller recueillir les discours des personnes ayant travaillées à Charlevoix et qui ont fait le choix de quitter ce territoire. Il serait intéressant d'investiguer ce public et d'offrir une continuité à cette recherche.

B.2 Les entretiens informels et l'observation sur le terrain

La réalisation de six entretiens informels, mais aussi le temps passé sur le terrain nous a permis d'appréhender le contexte actuel général du territoire. En effet, chacun des moments passés sur le terrain était utile pour vivre l'expérience du territoire. Cette immersion dans le quotidien des habitants nous a aussi permis d'échanger de courtes paroles avec des serveurs, des restaurateurs, ou encore des agents d'accueils durant leur travail. Ils ont su nous décrire leurs problèmes avec précision sans pour autant comprendre pourquoi leur région se retrouve aujourd'hui dans cette situation difficile. Au total, dix entretiens informels ont été réalisés dont :

- Quatre avec des serveurs /serveuses de restaurants ou de cafés ;
- Deux avec des propriétaires de restaurants ou d'auberges ;
- Deux avec des employé(e)s pour l'accueil et la réception ;
- Un avec un cuisinier
- Et un dernier avec une policière.

C'est lors de nos déplacements sur le terrain que nous avons eu l'occasion de rencontrer ces personnes, mais aussi lorsque nous étions à Québec, dans un cadre privé. Parfois, nous interpellions les personnes en fonction de leur âge (approximatif) et /ou de leur métier, mais de manière générale la discussion se faisait au fil de notre présentation, lorsque nous expliquions pourquoi nous étions présents à Charlevoix, ou plus généralement, au Québec.

B.3 Les freins à la recherche

La question du manque de main-d'œuvre est une problématique complexe qui nécessite une étude plus approfondie que celle que nous proposons. Notre recherche est le commencement d'un travail de longue haleine que nous ne pourrions malheureusement pas mener jusqu'au bout. Le temps a été notre principale contrainte pour la réalisation de cette étude. Plusieurs manières d'aborder la question étaient possibles et c'est aussi ce qui a rendu la tâche plus difficile qu'il n'y paraît. Les jeunes, qui devaient constituer un aspect important de cette recherche, ne pouvaient pas être interrogés, car la période de stage correspondait aux périodes de vacances scolaires, durant laquelle les étudiants quittent la région pour des lieux différents. De plus, le questionnaire portait sur les qualifications en tourisme, c'est d'ailleurs ce qui nous a amenés à prendre contact avec des personnes ayant des postes comme « chargé de mission » ou « cadre » dans l'économie touristique du territoire en faisant malheureusement l'impasse sur des acteurs davantage confrontés aux difficultés concrètes à faire venir une main-d'œuvre comme peuvent l'être des cuisiniers, des restaurateurs, des animateurs ou encore des métiers liés au service et à l'accueil. C'est pourtant au plus près de ces acteurs de terrain que la question mérite d'être analysée.

Outre ces petites difficultés, bien souvent rencontrés lors d'un projet de recherche, nous avons aussi été contraints par des problèmes administratifs malheureusement récurrents tout au long de la période de stage qui nous ont souvent empêchés de mener cette recherche aussi loin que nous le souhaitions.

Charlevoix : entre manque de main-d'œuvre et enjeux touristiques

a) Présentation du fonctionnement territorial québécois et du territoire étudié

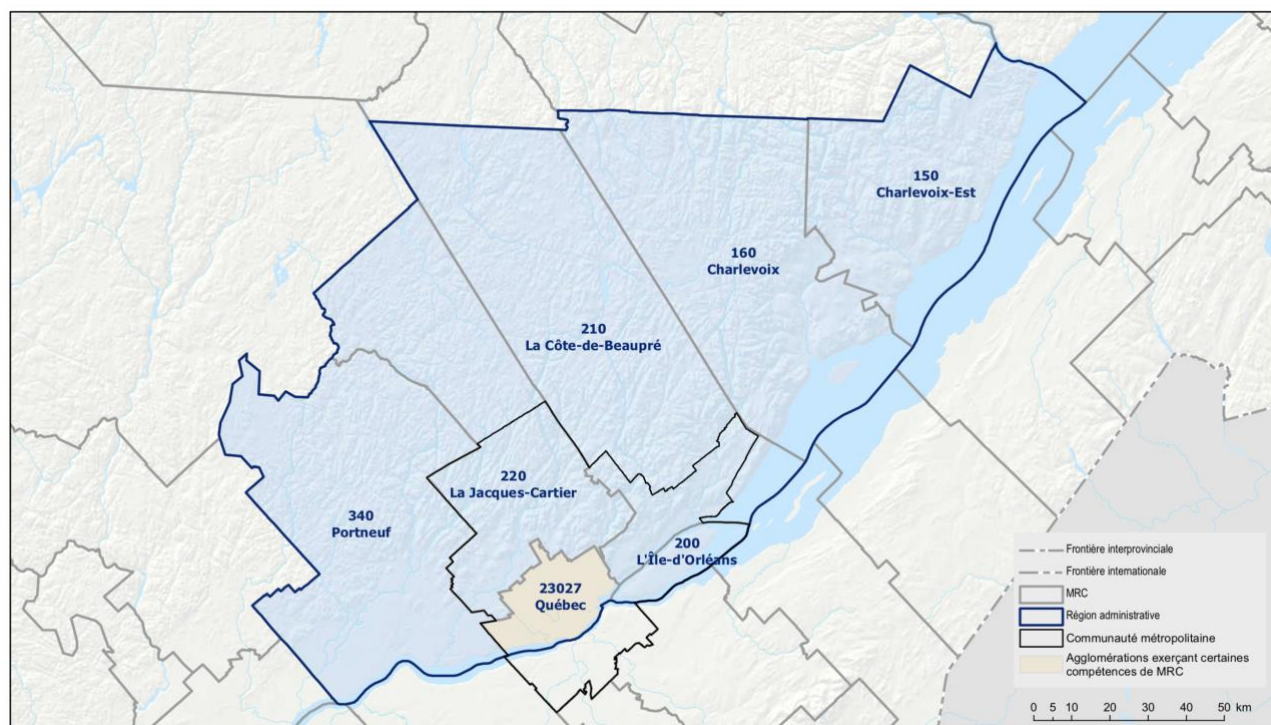
A.1 L'organisation territoriale au Québec

Au Canada, et plus précisément au Québec, la situation socio-économique est différente de celle de la France. En effet, la province Québécoise est un territoire immense (environ 1 543 000 km²) qui compte 5,5 habitants au km² (Ladouceur, 2016). La superficie de la province est donc très grande par rapport au nombre d'habitants et cela génère des problèmes de distance et donc de déplacement. Il est d'ailleurs difficile d'y instaurer des moyens de communication autres que la voiture, car ceux-ci ne seraient pas rentables aux vues du faible potentiel d'utilisateur et de la distance à parcourir. Les problématiques et l'organisation administrative sont donc différentes de ce que l'on peut retrouver en France

Le territoire Québécois est divisé en régions administratives. Il comprend aussi les municipalités locales, qui peuvent faire partie d'une agglomération ou être divisées en arrondissements. À l'échelle locale, il comprend les municipalités régionales de comté (MRC) et les communautés métropolitaines.

Notre territoire d'étude est la région de Charlevoix qui est divisée en deux MRC : Charlevoix et Charlevoix-Est. La municipalité régionale de comté regroupe des municipalités de différentes tailles. La MRC assume plusieurs responsabilités ou compétences, notamment l'aménagement et l'urbanisme, la gestion des cours d'eau régionaux ou la préparation des rôles d'évaluation foncière.

Figure 4 : Carte de la Capitale-Nationale



Source : Service des Affaires municipales et occupation du territoire de Québec

On peut voir plus clairement sur cette carte les limites de la région administrative de la Capitale-Nationale (03) dont Charlevoix fait partie. Comme expliqué ci-dessus, la région de Charlevoix est divisée en deux MRC.

A.2 Présentation de la région de Charlevoix

Charlevoix est une région du Québec à dominance rurale avec en moyenne 4,84 habitants par km². On compte au total 16 municipalités pour une superficie totale de 5 996 km². En comparaison avec une région française, Charlevoix se rapproche de la Guyane qui compte une densité de population de 3 habitants par km² (INSEE 2104).

Celle-ci fait partie de la région administrative « Capitale-Nationale ». Ce sont ces deux régions regroupées qui feront l'objet de notre étude et qui sont communément appelées « Charlevoix ».

Cette région se situe au nord de la ville de Québec et la proximité avec la ville lui est profitable dans un pays où tout est éloigné puisqu'il n'y a qu'une heure et demie à deux heures de route entre les deux. Mais Charlevoix est surtout connue pour ses deux Parcs Nationaux, la proximité avec le Fleuve du Saint-Laurent, mais aussi son statut unique de réserve mondiale de la biosphère et son massif qui est l'un des plus haut du Québec et qui permet la pratique du ski en hiver.

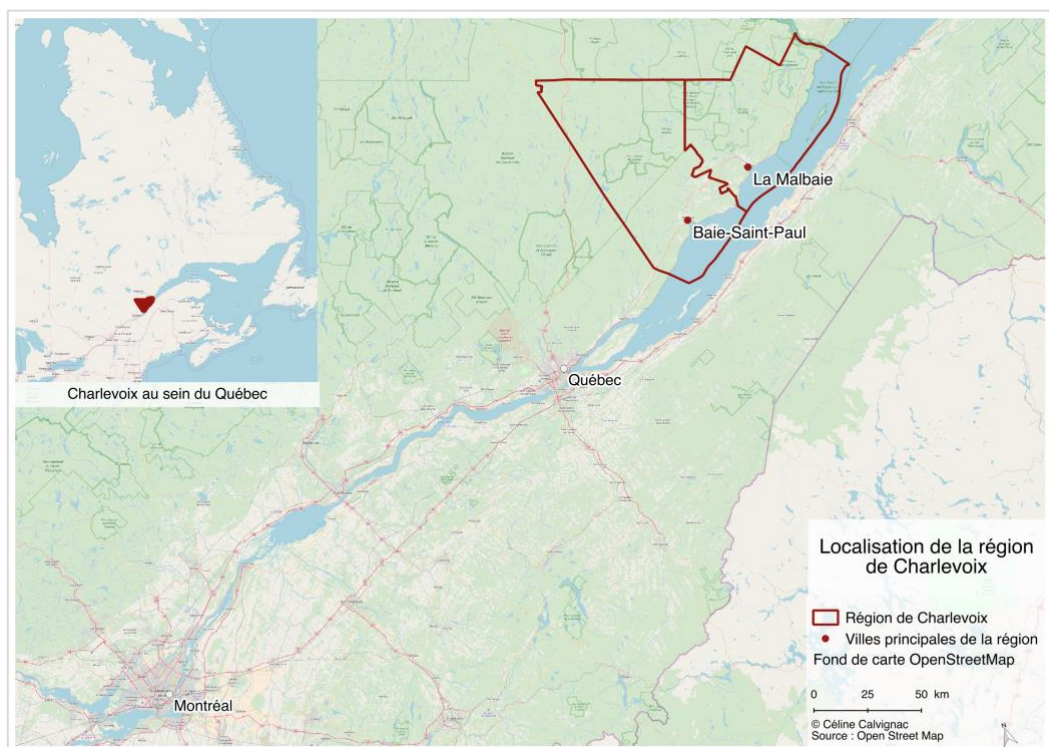
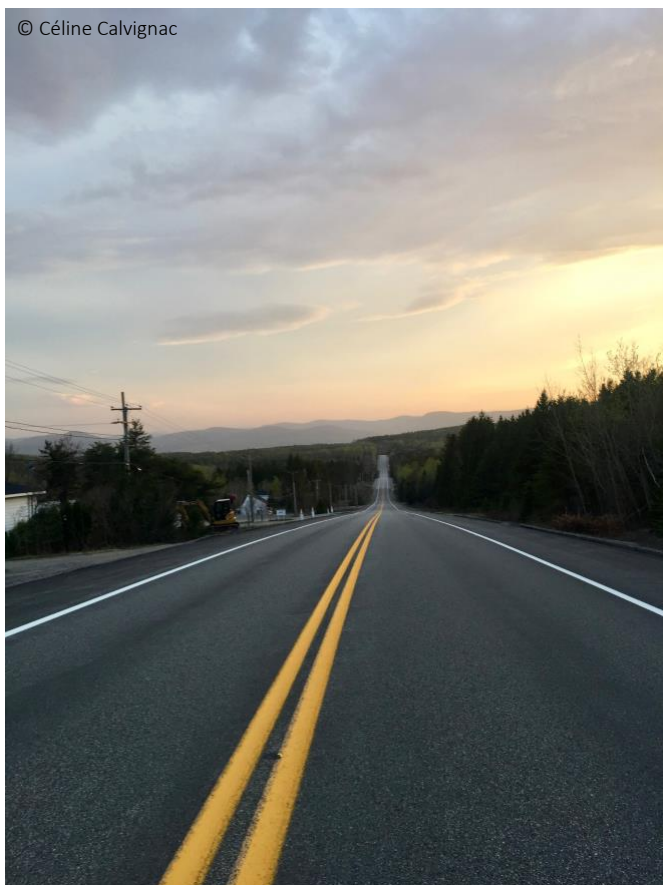


Figure 5 :
Carte de
localisation
de la
région

Une seule route relie la région à la ville de Québec, celle-ci est longue et droite et permet de faire le trajet en seulement 1h30 jusqu'à Baie-Saint-Paul et 2h jusqu'à La Malbaie.



© Céline Calvignac

Figure 6 : Photo de la route reliant Baie-Saint-Paul et la Ville de Québec

Concernant les paysages, il est certain que Charlevoix possède des atouts grâce au fleuve, aux montagnes et la proximité de l'Isle-aux-Courdes.

Figure 7 : Photo de Charlevoix (entre Baie-Saint-Paul et La Malbaie)



© Céline Calvignac

b) Une population vieillissante et un solde migratoire négatif

B.1 La population par tranche d'âge

La population totale du territoire est de 29 149 habitants soit 15 835 habitants à Charlevoix Est et 13 314 habitants à Charlevoix.

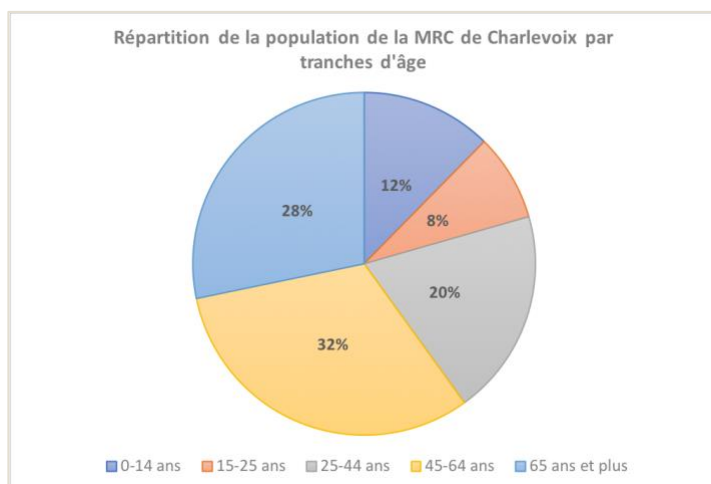


Figure 8 : Représentation de la population par tranche d'âge de Charlevoix

Source : Institut de la statistique du Québec

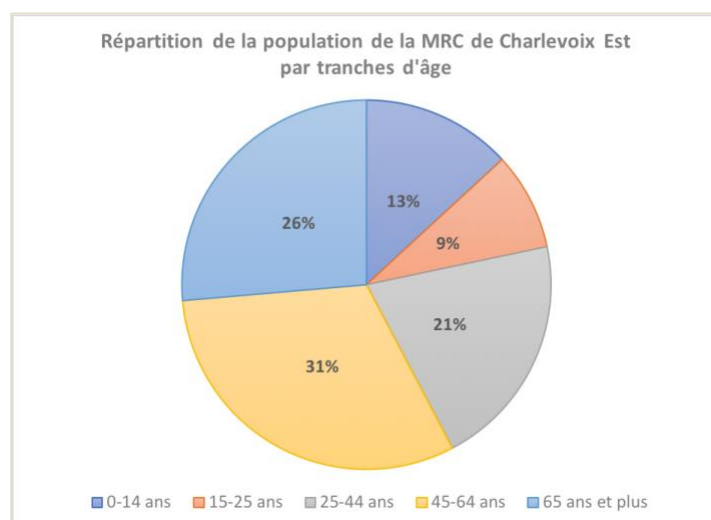


Figure 9 : Représentation de la population par tranche d'âge de Charlevoix est

Source : Institut de la statistique du Québec

Les deux territoires ont une composition démographique similaire bien que la région de Charlevoix Est ait une population plus importante (15 727 habitants) de celle de Charlevoix (13 317).

Charlevoix est une région avec une population vieillissante, car, comme nous pouvons le constater sur ces deux graphiques, les tranches d'âges les plus représentées sont celles des 45 – 64 ans et des 65 ans et plus.

De plus, on constate que la part des 15-25 ans est la plus faible en raison de l'entrée en études supérieures, dont les établissements les plus proches se situent dans la ville de Québec.

En ce qui concerne la part des 25-44 ans (donc des « jeunes actifs »), on observe que celle-ci est plus élevée que celle des 15-25 ans. Nous pouvons supposer que certains jeunes partent pour effectuer leurs études supérieures, mais qu'ils reviennent s'installer vivre dans leur région d'origine.

B.2 Les variations du solde migratoire interne

Le solde migratoire est la différence entre le nombre de personnes entrées sur le territoire par rapport à celles qui en sont sorties au cours de l'année. En revanche, le taux annuel de migration interne représente la différence entre les entrées et les sorties de la zone considérée liée à des mouvements internes, rapportée à la population moyenne du territoire étudié.

Ces deux indicateurs nous montrent que les deux MRC sont très nettement en dessous de l'indice du niveau administratif supérieur (la région administrative de la Capitale Nationale), plus particulièrement Charlevoix-Est qui perd de plus en plus de population chaque année :

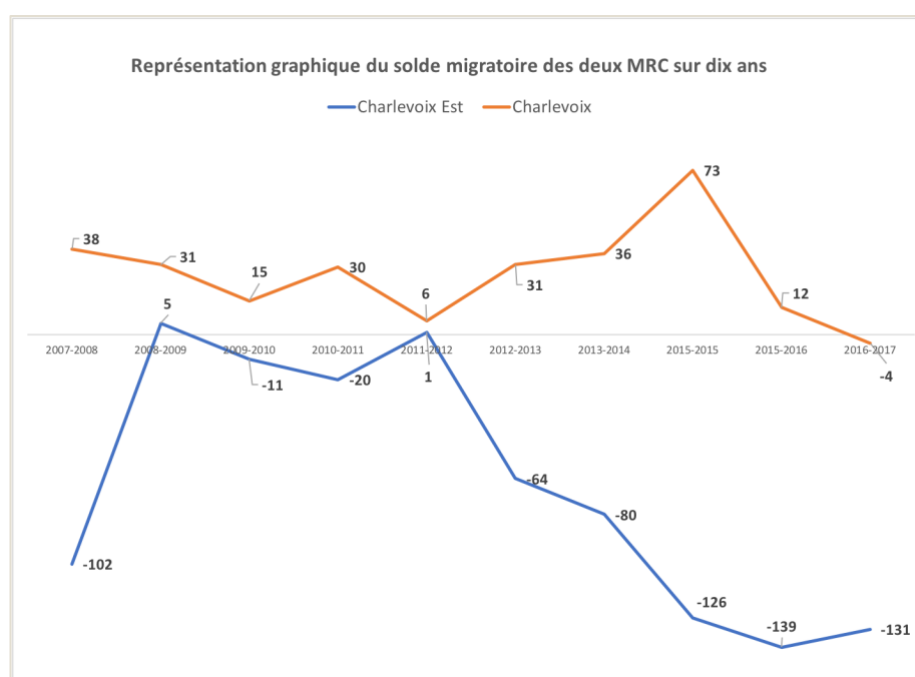


Figure 10 : Solde migratoire des deux MRC

Source : Institut de la statistique du Québec

Ce graphique montre très clairement le « fossé » qui se creuse entre les deux MRC. Alors que Charlevoix-Est a connu une période de stabilité approximative entre 2008 et 2012, les années suivantes sont marquées par un fort déclin. Charlevoix maintient un solde migratoire sur la majorité de la période présentée, seul 2017 connaît un déclin, mais relativement faible.

L'hypothèse qui pourrait expliquer une partie de ce déclin dans la MRC de Charlevoix-Est est liée au fait qu'elle est plus éloignée de la ville de Québec que la MRC de Charlevoix. En effet, la position géographique influe beaucoup sur l'installation de nouveaux arrivants, notamment la proximité avec la ville. Même si cela est plus lisible pour Charlevoix-Est, cette hypothèse peut aussi être appliquée à Charlevoix étant donné que ces deux territoires vivent essentiellement de l'activité touristique très saisonnière (Rouleau 2004).

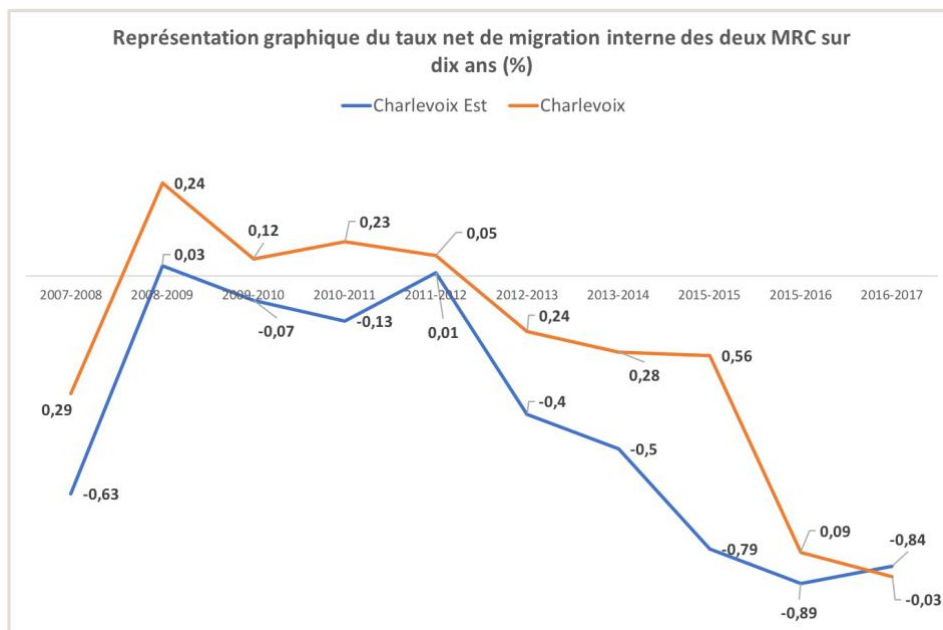


Figure 11 : Taux net de migration interne des deux MRC sur dix ans

Source : Institut de la statistique du Québec

Le taux de migration qui lui, est rapporté à la population totale du territoire, est sensiblement similaire, car il n'y a pas beaucoup d'écart de population entre les deux territoires (15 835 habitants à Charlevoix Est et 13 314 habitants à Charlevoix). La différence entre les deux MRC n'est donc pas grande, mais le graphique montre la perte de population qu'il y a eu depuis 2012.

B.3 Le solde naturel

Figure 12 : Variations Solde naturel des deux MRC entre 2013 et 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
NAISSANCES					
Charlevoix-Est	142	147	134	154	120
Charlevoix	99	109	109	99	84
DÉCÈS					
Charlevoix-Est	163	174	160	157	-
Charlevoix	166	169	160	157	-
ACCROISSEMENT NATUREL					
Charlevoix-Est	-21	-27	-26	-3	-
Charlevoix	-67	-60	-51	-58	-

Source : L'Institut de la statistique du Québec

Note : Les naissances sont réparties selon la MRC de résidence de la mère et les décès selon la MRC de résidence de la personne décédée.

Sur ce tableau, on observe très clairement que les deux MRC ont une perte de population et que le solde naturel est négatif puisqu'il y a plus de décès que de naissances par an.

Ces résultats ne sont pas étonnants puisque nous savons que la population des deux régions est vieillissante.

Aussi, il est important de prendre en compte le fait que dans les années soixante le Québec comptait le plus haut taux de naissance mondial (avec l'Inde) et il n'était pas rare de voir une famille avec dix enfants. Les enfants nés de cette époque-là sont aujourd'hui proches de la retraite, ce qui explique en partie le fait que la population soit vieillissante.

c) L'indice de vitalité économique

L'indice de vitalité économique des territoires « représente la moyenne géométrique des variables normalisées de trois indicateurs » (stat.gouv.qc.ca) (Ladouceur 2016). Ils représentent tous les trois une dimension importante de la vitalité de l'économie d'un territoire, ces trois indicateurs sont :

- Le taux de travailleurs qui représente le marché du travail,
- Le revenu total médian des particuliers,
- Et le taux d'accroissement annuel moyen (TAAM) de la population sur cinq ans qui atteste de la dynamique démographique.

Ces trois éléments peuvent donner des indications en termes d'attractivité du territoire (attractivité résidentielle et professionnelle). En effet, le taux de travailleurs peut représenter un des facteurs permettant la liberté d'accéder au marché du travail qui est le nombre et la qualité des emplois proposés sur le territoire (Poirot, Gérardin, 2010). Le revenu total médian des particulier et le taux d'accroissement annuel moyen sont des indicateurs concernant l'attractivité résidentielle puisqu'ils démontrent le niveau de vie sur le territoire et le fait que de nouveaux habitants s'installent, ou non, dans la région.

Un classement a été réalisé en cinq quintiles égaux : le premier représentant les localités les plus vitalisées économiquement et le derniers les localités les moins vitalisées :

- 1^{er} quintile : de 8,5637 à 26,8055
- 2^e quintile : de 2,4615 à 8,5636
- 3^e quintile : de -1,7829 à 2,4614
- 4^e quintile : de -6,4332 à -1,7830
- 5^e quintile : de -17,8892 à -6,4333

La région de Charlevoix se classe dans le troisième quintile et celle de Charlevoix-Est dans le quatrième quintile.

Les localités les plus vitalisées économiquement présentent une densité de population élevé, que la population est relativement jeune et connaissant une forte croissance démographique, mais aussi que le niveau de revenu est plus élevé et ces territoires dépendent moins des transferts gouvernementaux. Ces localités se situent principalement dans les régions métropolitaines de Québec, Montréal ou Gatineau et dans le Nord-du-Québec.

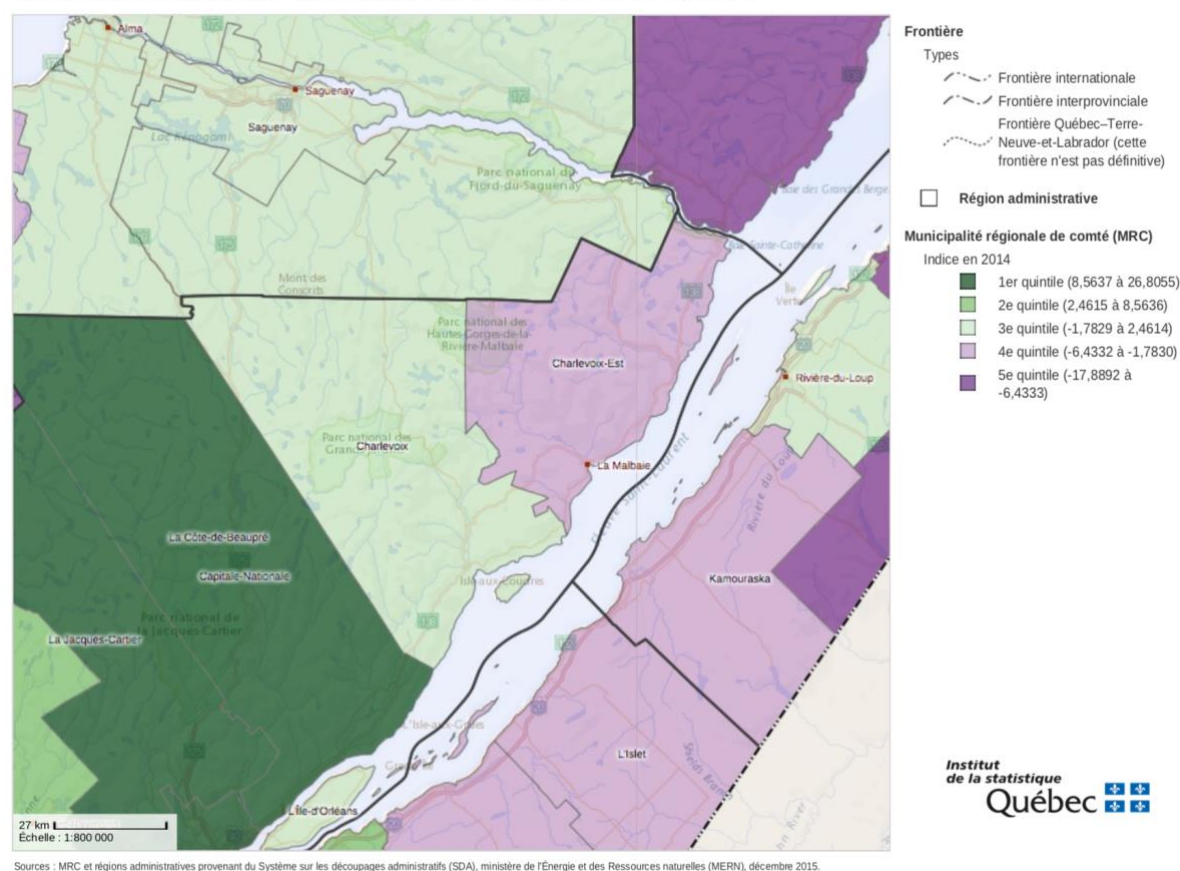
En revanche, les localités les moins vitalisées sur le plan économique sont de très petite taille, ont une population âgée et connaissent un déclin démographique important. D'ailleurs, les municipalités des trois derniers quintiles se caractérisent par une densité de population inférieure à sept habitants par km². De plus, le revenu médian et le taux de travailleurs sont largement plus faibles. Aussi, ces municipalités dépendent davantage de l'aide gouvernementale et donc, ont une autonomie financière plus faible (Ladouceur 2016).

La majorité des municipalités des deux MRC de Charlevoix font partie des quintiles les moins vitalisés. Cela atteste que les MRC de Charlevoix et Charlevoix-Est (un peu plus particulièrement) sont en situation alarmante d'un point de vue économique.

En effet, les municipalités ont des taux de travailleurs entre 25 et 64 ans supérieur à 50 % mais les revenus totaux médians des particuliers (RTMP) ne sont pas très élevés car selon Statistique Canada (2014), le seuil de faible revenu est de 24 328 \$. Or, dans ce tableau, le revenu médian le plus élevé est de 34 682 \$. De plus, les taux d'accroissement annuels moyen (TAAM) sont majoritairement négatifs.

Figure 13 : Carte de classification des quintiles

Indice de vitalité économique des MRC par année pour le Québec - Institut de la statistique du Québec



On observe sur cette carte que les régions de Charlevoix et Charlevoix-Est n'appartiennent pas au même quintile.

Nous pouvons penser que Charlevoix, qui est géographiquement plus proche de l'agglomération de Québec, profite de cet avantage (que l'on peut appeler une opportunité selon l'analyse AFOM développé ci-avant)

d) Une économie principalement tournée vers le tourisme et la foresterie

Comme évoqué dans l'introduction, l'économie de la région de Charlevoix est essentiellement tournée vers le tourisme et l'industrie de la foresterie. En effet, la région a accueilli 900 000 touristes en 2002 ce qui a permis à la région de faire une recette de 100 millions de dollars. En 2002, la région comptait 302 entreprises touristiques employant 3 504 personnes, soit 25% des emplois totaux (Rouleau 2004). Cette enquête d'Alain Rouleau indique que la courbe des besoins des entreprises augmente tandis que l'offre de main d'œuvre stagne ou diminue. La difficulté de recrutement est aussi confirmée dans l'enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre pour les deux MRC où 40,9% des établissements interrogés disent avoir des problèmes de recrutement de personnel qualifié. Le secteur où l'on retrouve le plus cette difficulté de recrutement est celui de l'hébergement, de la restauration, du divertissement et des loisirs.

En 2004, à la vue de la situation de la région de Charlevoix, un premier diagnostic a été réalisé sur l'industrie touristique par le Groupe Mission (Rouleau 2004). Dans cette enquête, la saisonnalité est vue comme une réalité importante, elle est définie comme « étant un travail qui s'échelonne sur quelques mois de l'année seulement ». Les besoins des entreprises augmentent tandis que l'offre de main d'œuvre stagne ou diminue. La difficulté de recrutement est aussi confirmée dans l'enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre pour les deux MRC où 40,9% des établissements interrogés disent avoir des problèmes de recrutement de personnel qualifié. Le roulement du personnel est la deuxième difficulté rencontrée.

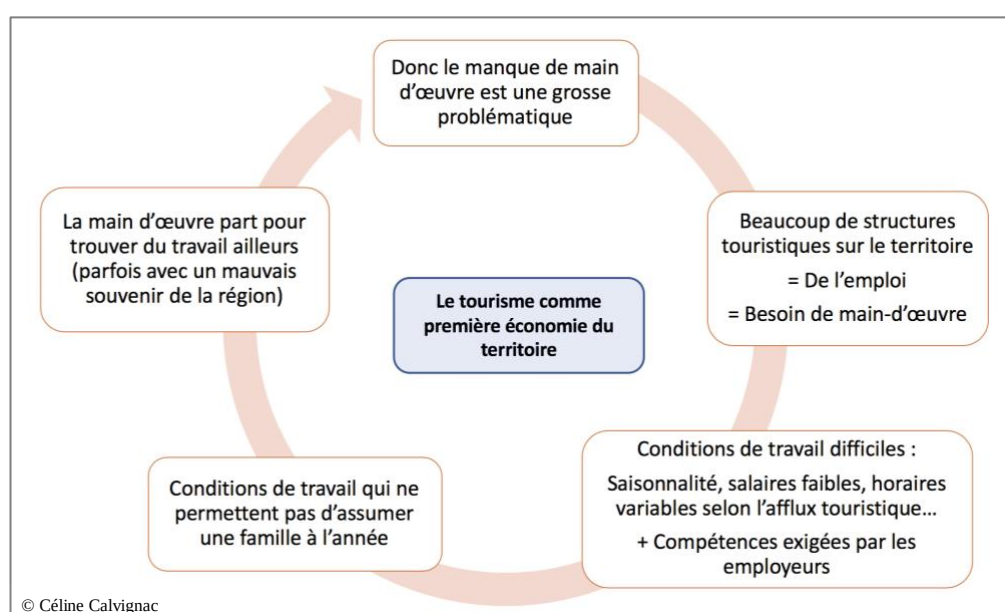


Figure 14 :
Schéma des problèmes et conséquences d'une « économie unique » sur le territoire

Ce schéma démontre qu'une économie unique ou omniprésente peut être source de déséquilibre en particulier lorsque cette économie, comme ici en tourisme à Charlevoix, est liée à d'autres difficultés. En effet, le manque de main-d'œuvre en tourisme est une problématique présente dans les territoires ruraux du Québec de façon générale. Le nombre de structures liées à l'industrie touristique est élevé sur le territoire et celles ayant des besoins les plus élevés en main-d'œuvre sont les hébergements, les restaurants ou encore les loisirs de pleine nature car elles ont besoin de plongeurs, de cuisiniers, de serveurs et d'animateurs. Cette main d'œuvre est d'autant plus la plus difficile à embaucher dans la mesure où ce sont des métiers peu valorisés et ayant des conditions de travail difficiles à cause de la saisonnalité, des salaires généralement faibles, des horaires variables selon l'afflux touristique mais aussi parce que les employeurs demandent certaines qualifications. Ces emplois n'offrent donc pas des conditions favorables pour l'installation de familles sur le territoire, il est donc courant que la main-d'œuvre parte du territoire pour trouver un emploi plus stable ailleurs. Cette population n'est donc pas stable sur le territoire et cela fragilise l'industrie touristique.

Notes carnet de recherche : Rendez-vous avec Jacques Lévesque pour discuter du thème de la recherche – 23.04.2018
Charlevoix est une région d'appel, la plupart des gens viennent pour ça. Les séjours les plus long sont en automne et pendant les vacances scolaires.

Aussi l'enquête de Rouleau (2004) a mis en avant que la saisonnalité des emplois est un enjeu important, que ce soit au niveau structurel (à caractère économique), mais aussi au niveau culturel (à caractère social). En effet, le niveau structurel est à prendre en compte, car il faut apprendre à composer en partie avec la saisonnalité de l'emploi, car la saisonnalité entraîne des problèmes pour la conservation de la main d'œuvre, l'obligation de recruter fréquemment, de former de nouveaux travailleurs et de tolérer un nouveau rendement moins élevé dû au manque d'expérience. Les salaires et avantages sociaux dans l'industrie touristique sont trop peu attractifs comparé à ce que l'on peut retrouver dans le secteur manufacturier et autres domaines du secteur tertiaire. Cela engendre donc des problèmes pour attirer les travailleurs en nombre suffisant, mais les entreprises du secteur touristique n'ont pas développé de programme de rémunération ou d'avantage sociaux alternatifs. Le bassin de main-d'œuvre qualifiée, les jeunes en particulier, est restreint et en diminution ce qui entraîne un vieillissement de la population.

Ce constat sur la démographie vieillissante est partagé par bien des acteurs interrogés sur le terrain (cf. Partie II, a) :

« Un peu comme toutes les régions en ce moment, on vit une problématique concernant la démographie. Naturellement, un peu comme partout, la population vieillie alors les derniers chiffres démontrent qu'au court des 5 dernières années, se terminant au 31 décembre 2016, la population de Charlevoix diminue d'à peu près 1 000 personnes au total. » - Employeur 2

Malgré cela, on ressent l'installation de quelques jeunes dans des secteurs particuliers comme l'agrotourisme :

« Moi je le vois plutôt bien parce que les jeunes viennent s'installer. Jeunesse-emploi fait du beau boulot. [...] Surtout en agrotourisme parce qu'on a des jeunes en porcine, en chèvre, en fromage, en charcuterie, les alpagas. On a vraiment un agroalimentaire très fort. Des maraichers... » - Employeur 1

Les entreprises ont globalement du mal à embaucher des salariés. Ce sont souvent des étudiants qui se substituent à une main d'œuvre qualifiée dans un secteur touristique spécifique :

« Pour le service, on arrive à trouver des étudiants, ce n'est pas toujours facile, mais on y arrive. Par contre le plus difficile pour nous c'est pour trouver un cuisinier et des plongeurs. » - Entretien informel 8

Aussi, le mode de gestion des ressources humaines et la rémunération de la main d'œuvre sont souvent identifiés comme des éléments qui peuvent empêcher de pérenniser des emplois :

« Ils (les employeurs) ne font pas attention pour garder leurs employés. Fais que là il y a des mesures qui sont mises en place pour essayer de soutenir les entreprises et les employés pour éviter le trou noir. Mais encore là on disait qu'il fallait que l'employeur reconnaisse que si l'employé a une formation qui coûte des sous, cette formation a aussi une valeur dans le sens où l'employé au lieu d'être payé 12 pièces de l'heure il va peut-être mériter de gagner un peu plus parce qu'il va être mieux formé et il va mieux travailler... » - Employeur 3

En comparaison avec l'enquête effectuée sur l'industrie touristique de Charlevoix par Monsieur Rouleau (2004), nous pouvons dire que la situation reste approximativement la même qu'en 2004. Cependant, le chapitre suivant présente des résultats cependant plus détaillés qui permettent d'en évaluer de façon plus précise la situation et d'en comprendre la cause.

Quand l'attractivité résidentielle et professionnelle deviennent des enjeux indissociables pour les territoires ruraux

L'attractivité territoriale est un des axes majeurs de développement des différents territoires, qu'ils soient ruraux ou urbains, français ou québécois. Avec cette étude, nous voulons mettre en avant les composantes de l'attractivité résidentielle et professionnelle présentes sur le territoire de Charlevoix, mais aussi les éléments relevés comme manquants ou à développer grâce aux entretiens et à notre modeste connaissance du territoire.

a) Un paysage attrayant et un territoire dynamique, mais un manque de main-d'œuvre qui persiste

L'observation sur le terrain, mais aussi les différents entretiens qui ont été effectués nous ont permis de mieux comprendre le territoire et d'en retirer certaines forces, mais aussi certaines faiblesses. La réalisation de la grille des Atouts, Forces, Opportunités et Menaces (AFOM) nous a permis de mettre en évidence différents éléments.

L'analyse AFOM est un outil d'analyse stratégique qui fait suite à l'étude du territoire, car elle combine l'étude des forces et des faiblesses d'un territoire (ou d'une organisation, d'un projet...) avec celles des opportunités et des menaces présentes dans son environnement. Cette technique opérationnelle permet de mettre en avant les éléments essentiels à l'analyse du territoire et est complétée avec le témoignage des personnes interrogées durant l'enquête.

Cette méthode est un outil d'aide à la définition d'une stratégie dans une volonté de développement. Le but de cette grille est de prendre en compte dans l'analyse les facteurs internes et externes, en maximisant le potentiel des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Voici la logique de fonctionnement :

Figure 15 : Explication de la grille AFOM

	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE	Atouts	Faiblesses
EXTERNE	Opportunités	Menaces

Lors de sa réalisation, il est important de connaître tous les éléments du territoire et de comprendre la logique de fonctionnement de la grille. En effet, les opportunités et les menaces sont des éléments externes qui influencent positivement ou négativement la région et sur lesquels il est difficile d’agir. En revanche, les atouts et les faiblesses sont des éléments internes au territoire sur lesquels il est possible d’agir dessus.

Charlevoix présente de nombreux atouts et opportunité, mais les quelques faiblesses et menaces que le territoire présente sont difficiles à renverser.

Figure 16 : Charlevoix selon la grille AFOM

	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE	○ Chemins de randonnée ○ Agrotourisme et terroir ○ Lieux culturels forts ○ Arrivée du Club Med ○ Faible concurrence ○ Sentiment d’appartenance ○ Authenticité ○ Offre touristique forte	○ Population vieillissante ○ Manque de diversification économique ○ Arrivée du Club Med ○ Manque d’infrastructures scolaires supérieures ○ Jeunes partent pour les études ○ Grandes structures touristiques aidées et petites délaissées ○ Salaires bas ○ Accès difficile à la location
EXTERNE	○ Fleuve Saint-Laurent ○ Montagnes ○ Proximité avec Québec ○ Statut de réserve mondiale de biosphère	○ Proximité avec Québec ○ Manque de main-d’œuvre ○ Mentalités saisonnières ancrées en région ○ Calcul du taux chômage en inéquation avec le territoire ○ Main-d’oeuvre non adaptée

L'accessibilité

Pour la plupart des interlocuteurs, la proximité avec la ville de Québec est vue comme un atout qu'il est important de mettre en avant. Cela est un élément positif à l'attractivité résidentielle, mais peut avoir un effet négatif pour ce qui est de l'attractivité professionnelle :

« Dans Charlevoix, on fait partie de la Capitale Nationale, on est proche de Québec et c'est un avantage comme pas du tout parce que justement les gens se disent pourquoi j'irais vivre à Baie-St-Paul ou La Malbaie alors que je suis à une heure de la ville et qu'il y a plus d'opportunité en ville ? » - Employé 3

Ce premier élément montre l'enjeu de l'accessibilité au territoire et la présence d'infrastructures routières, car cela permet de faciliter le flux de voyageurs et de désenclaver un territoire, mais cela peut aussi vider les régions de leurs habitants.

De plus, si la population n'est pas attirée par les offres d'emplois à Charlevoix, il peut être d'autant plus intéressant pour elle de travailler à Québec et de profiter des avantages de la région lors des fins de semaines et des vacances. Cette remarque montre l'importance de l'attractivité professionnelle pour attirer la population, car la plupart des habitants vont choisir leur lieu de résidence en fonction de leur lieu de travail.

L'accès à la location

La majorité des enquêtés ont affirmé que l'accès à la propriété était plus simple à Charlevoix en comparaison des grandes villes et que les prix de location sont eux aussi moins coûteux :

« Ici à Charlevoix c'est plus difficile, on a des villages où il y a plus d'opportunité. Il n'y a pas tellement de loyers disponibles dans la région. Il y a beaucoup de maisons à vendre ». – Employé 2

Cependant, même si les logements sont plus facilement accessibles au niveau du coût, l'offre n'est pas suffisante et n'est pas adaptée :

« Les logements locatifs dans Baie-st-Paul en ce moment c'est plus difficile parce que le marché est vieillot. Il n'y a pas eu de mise à niveau, de rénovation vraiment faites parce que ce n'est pas un endroit qui avait besoin de locatif. Là ça s'en vient parce que les personnes âgées qui sont ici, à St-Urbain, St-Hilarion, dans les villages plus éloignés

de Baie-st-Paul veulent se rapprocher de la ville, de l'hôpital mais ils ont de la difficulté à trouver de beaux logements ». – Employeur 1

L'enseignement supérieur

Le manque d'infrastructures scolaires de niveau supérieur (université) est considéré comme une des principales causes du départ des jeunes du territoire :

« Il n'y a pas de formation universitaire il faut se déplacer encore une fois. On est en train de regarder pour mettre des salles avec des visioconférences, mais on a quand même de la formation en continu pour quelqu'un qui est déjà en emploi ou ceux qui veulent chercher des petites formations en plus. Mais les jeunes doivent quitter pour aller à l'université » - Employeur 3

Les jeunes partent faire leurs études à Québec, Sherbrooke ou encore Montréal et apprennent à vivre « différemment » et prennent parfois goût à la vie citadine.

« L'attractivité des grands centres demeure quand même palpable et évidant pour tous ceux qui terminent leurs études au CEGEP » – Employeur 2

Même si certains d'entre eux viennent au pays par sentiment d'appartenance ou par volonté de retourner auprès de leur famille, beaucoup prennent goût à la proximité des services, aux magasins ouverts à toute heure ou au cinéma c'est-à-dire à tous les atouts que peut offrir une ville. De plus, certains d'entre eux choisiront certainement une spécialisation professionnelle dont la région de Charlevoix ne présente pas d'offres professionnelles.

Le tourisme comme seule économie...

Le manque de diversification économique est vu comme une faiblesse sur le territoire, car, comme évoqué plus haut, celui-ci vit essentiellement du tourisme et de l'industrie de la foresterie.

« Une étude a été faite sur le territoire auprès des jeunes et le premier truc qui est ressortit quand on leur demande s'ils veulent vivre sur le territoire plus tard c'est qu'ils ne savent pas parce que le tourisme prend trop de place. Ils disent que les municipalités

font tout pour les touristes et peu pour les locaux qui travaillent sur le territoire ». –
Employeur 6

Pourtant, il est important de noter que diverses entreprises se sont développées dans Charlevoix et ressentent-elles aussi cruellement le manque de main-d'œuvre qualifiée dans leur secteur :

« On a plusieurs belles entreprises en outre le chantier maritime à l'Isle-aux-Coudres qui est géré par le groupe Océan, ils font des remorqueurs et cette entreprise embauche plus ou moins 125 personnes et la directrice générale m'a mentionné que s'ils avaient 25 à 30 personnes de plus pour faire des tâches spécialisées comme des soudeurs ou des ferblantiers par exemple, ils les embaucheraient demain matin. Un autre exemple, Simard Suspension, environ 125 employés qui travaillent dans les modifications de camions, le directeur me disait qu'ils sont tout le temps en processus d'embauche, s'il y avait 25 personnes pour des corps de métier spécialisés ils pourraient les embaucher, ce serait des emplois bien rémunérés avec des avantages sociaux, puis ça aiderait l'entreprise à se développer, car c'est souvent un frein. À La Malbaie il y a aussi « Fibre Tech » qui est plus dans les nouvelles technologies, eux ils travaillent autour de la fibre de carbone parce que c'est très léger, c'est la même chose, ils sont en recherche de personne. » - Employeur 2

Certains interlocuteurs trouveraient ça intéressant pour le territoire de voir de nouvelles entreprises s'implanter :

« Il faudrait de nouvelles entreprises aussi parce que c'est trop focalisé sur le tourisme. Mais en même temps ici on a tout pour que les entreprises du plein air viennent ici et continu à développer des choses. Ça serait quelque chose de sensé d'avoir des entreprises qui sont en lien avec la philosophie de la région ». – Employeur 3

Cette situation montre que la région de Charlevoix tient une image très marquée d'un territoire ayant une économie tournant essentiellement autour du tourisme et proposant beaucoup d'emplois précaires :

« Il y a certains emplois un peu plus spécialisés ils vont devoir aller à l'extérieur cependant on a un peu plus d'emplois qu'on n'avait pas avant » - Employeur 2

Non seulement le tourisme est la principale économie du territoire mais toute l'attention lui est portée, délaissant les autres secteurs d'activités :

« Il a trop d'efforts pour le tourisme et pas assez sur les autres économies. Certains refusent des contrats parce qu'ils n'ont pas assez de main-d'œuvre donc ils ne peuvent pas réaliser les commandes » – Employé 5

Et même les professionnels du tourisme sont conscients du manque de diversité :

« Ce sont des créneaux industriels qui apporteraient une stabilité économique et des emplois à l'année » – Employeur 9

... Et un tourisme trop focalisé

Non seulement le tourisme est la principale économie du territoire, mais cette économie est elle-même trop focalisée sur un seul « type » de tourisme. Il est ressorti de cette enquête que le marketing de la région est principalement tourné vers la tranche d'âge des quarante ans et plus, c'est-à-dire une catégorie de population ayant déjà un emploi bien établi et des moyens financiers suffisants :

« Charlevoix est une destination touristique de luxe. Dans la constitution de l'ATR c'est écrit : Nous visons les ménages entre 45 ans et plus qui gagnent 150 000 \$ et plus par année » – Employeur 6

L'offre actuelle d'hébergement et de restauration du territoire est souvent associée à cette clientèle de luxe. Certes, les logements et les produits et services proposés sont de bonne qualité, mais les prix sont élevés et peu accessibles à tous les budgets.

« Ils n'ont aucune vision à long terme et ils font du tourisme de masse dans une région qui est destinée mondialement pour du tourisme alternatif [...]. Est-ce que ce sont vraiment des gens de 50 ans qui gagnent 150 000\$ par an qui sont intéressants pour le développement de la région ? Non. Ils vont aller gaspiller leurs sous au Casino, manger un plat à 300\$ et puis voilà ». – Employeur 6

Le problème qui se pose est celui du public auquel s'adresse l'essentiel des entreprises qui vivent du tourisme et de l'offre qu'elles proposent. Dans la restauration il nous a été donné d'observer que l'on retrouve seulement deux types de cartes : de hautes qualités et une offre

plus « intermédiaire » proposant essentiellement des hamburgers ou des salades. Les enquêtes abondent dans le même sens attestant que le tourisme qui s'est développé est relativement peu diversifié et que cela crée une compétition entre employeurs qui n'est pas propice à attirer une main d'œuvre plus diversifiée et plus nombreuse :

« Ici 90% les hébergements sont fermés l'hiver parce que ce n'est pas rentable. Mais le problème c'est qu'ils ont tous le même type d'entreprise, la même offre, donc il y a de la compétition. Il faut diversifier l'offre, trouver de nouvelles idées : il faudrait faire des restaurants sur les péniches, des hébergements dans les arbres dans les Parcs, des tipis... Il y a beaucoup de choses à faire ! Mais tout le monde propose des auberges haut de gamme où la nuitée et les repas sont chers. Il n'y a pas de choix. Et pourtant tout ce qui est alternatif dans Charlevoix arrive à se démarquer ». – Employeur 6

Tout ceci renforce une image que la région de Charlevoix peine à dissimuler.

Notes carnet de recherche : Conférence sur le tourisme - Professeur chercheur en gestion du tourisme, Université de Montréal – Le 21.06.2018.

Le tourisme est le secteur le plus touché par le numérique ce qui a des conséquences sur la façon de « faire du tourisme » car il y a un nouveau rapport au temps, le tourisme de demain est plus libre, plus étique et plus numérique

Enjeux démographiques : L'âge médian au Québec est de 42 ans mais les visiteurs (notamment Europe de l'Ouest) sont plus âgés et ont plus d'argent, il faut donc s'adapter à ce tourisme de « vieux qui se sentent jeunes ».

Depuis l'élection de D. Trump, les marques américaines se détachent de leur territoire (détachement = perte du sentiment d'appartenance)

Une image encore très marquée

Comme expliqué précédemment, au niveau touristique la région est vue comme une destination de luxe, mais aussi de qualité grâce aux différents paysages et activités de plein air.

La façon dont est perçue la région de Charlevoix en termes d'emploi est basée sur une « réputation » :

« Je ne me voyais pas vivre ici au début parce que les gens disaient qu'il n'y avait pas d'emploi, pas de vie à l'année longue m'ont fait croire que ça ne m'intéresserait peut-être pas ». – Employé 3

Grâce à l'initiative « Vise Charlevoix » déjà mise en place sur le territoire, cette image semble se transformer et la région pourrait connaître un renouveau. C'est du moins ce que certains acteurs affirment à propos des derniers événements qui se sont déroulés dans la région de Charlevoix :

« Il y a vraiment un climat beaucoup plus positif puis il y a eu de beaux événements comme l'annonce du Club Med, le G7 les entreprises qui ont ré-ouverts, de nouveaux employeurs... Je pense que le pire est derrière nous, il y a une belle vague à Charlevoix et on va continuer à surfer dessus cependant il ne faut pas baisser les bras » – Employeur 2

Les personnes interrogées espèrent que l'image de la région évoluera de façon positive et bénéficiera des derniers événements. Mais pour beaucoup le problème de la main-d'œuvre dépasse le cadre régional et même national :

« Avec arrivée du Club Med et G7 j'aspire à ce que la région soit plus connue. Que d'ici 3 /5 ans on ait une meilleure visibilité internationale. Est-ce qu'il y aura une tendance du retour aux sources ? J'espère qu'on va se développer. Mais à la négative je pense qu'il va falloir aller à l'international pour recruter la MO, je pense que 60% de notre staff viendra de l'extérieur du pays parce que les étrangers ne voient pas les choses de la même façon que les québécois » - Employeur 9.

La présence de structures touristiques importantes est à la fois un atout et un frein au développement des autres professionnels

La présence du Manoir Richelieu, du Casino de La Malbaie ou encore de l'Hôtel Saint-Germain sont effectivement des atouts et des éléments attractifs pour le tourisme sur le territoire. Cependant, ils sont aussi un frein au développement des petites structures, car ils sont beaucoup mis en valeur par l'industrie touristique au détriment des autres, mais aussi parce que des aides leur sont allouées :

« Toutes les entreprises touristiques qui sont là depuis longtemps en Charlevoix sont subventionnées. Un exemple tout simple, si on veut faire partie de la carte touristique des motoneiges c'est 15 000 \$ la page de pub. Mais les gros comme le Manoir eux ils peuvent se le payer, mais ce sont nos taxes qui payent ça. Il y a de gros joueurs

touristiques sur le territoire, mais en même temps s'ils ne sont plus là Charlevoix se vide ». – Employeur 6

Ce déséquilibre révélé par les acteurs du territoire n'est pas nécessairement propice à encourager un tourisme diversifié. Il faut cependant préciser que les aides versées aux structures comme le Manoir Richelieu par exemple, sont des aides gouvernementales et donc extérieures au territoire.

Figure 17 : Photo du Manoir Richelieu à La Malbaie



Une mentalité saisonnière et un calcul du chômage en inéquation avec le territoire

Beaucoup d'enquêtés nous ont affirmé que les mentalités des travailleurs saisonniers en région étaient ancrées dans une époque où le tourisme ne vivait que durant l'été. Ces personnes-là sont donc habituées à ne travailler que durant la saison touristique et non durant l'hiver, période durant laquelle ils pouvaient toucher le chômage.

« Ce sont des mentalités qui se sont établies aussi. Donc quand nous on a besoin de monde l'hiver, eux ils ne veulent pas. Il a cette réalité là en région ». – Employeur 1

Depuis maintenant quelques années, la notion du « trou noir » est apparue. Celle fait référence à la période sans revenu à laquelle les travailleurs doivent faire face aujourd'hui. En effet, à l'époque le chômage était distribué à toutes personnes n'ayant pas de travail durant l'hiver mais le contexte est maintenant différent puisque le taux de chômage des deux MRC de Charlevoix est calculé selon la région à laquelle elles appartiennent qui est celle de la Capitale-Nationale, dont la Ville de Québec fait partie. Il est donc, selon les témoignages, plus facile de vivre du chômage et de travailler.

Des éléments appuyés par une enquête précédemment réalisée :

La plupart des éléments cités ci-dessus ont été mentionnés dans l'étude réalisée en 2016 concernant les jeunes dans la région de Charlevoix (Boilard et Richard, 2016). Il ressort des groupes de discussion les aspects positifs de vivre à Charlevoix, car, malgré les difficultés, plusieurs jeunes pensent que le territoire est un endroit idéal pour les jeunes familles, les enfants et les retraités.

- La présence de beaux paysages et de grands espaces accessibles : décrits comme « d'une beauté exceptionnelle », les paysages et les montagnes de Charlevoix côtoyant le Saint-Laurent ont une valeur touristique importante. Les grands espaces permettent la pratique de différents sports ;
- La tranquillité et la sécurité qui permettent le ressourcement ;
- Le dynamisme et l'émergence de nouvelles initiatives qui sont remarquées par les jeunes ;
- L'entraide est également très présente selon eux sur le territoire, mais également des liens familiaux qui permettent l'attachement au territoire ;
- Une population accueillante dans l'ensemble, malgré quelques difficultés pour certains migrants de s'intégrer à la population locale ;
- Une qualité et une disponibilité des produits régionaux, mais difficilement accessibles en raison de leur prix ;
- Des services de proximité à conserver (hôpitaux, dentistes, CLSC, pharmacies).

Les difficultés les plus exposées sont celles liées tout d'abord à l'emploi, car il est compliqué de trouver du travail dans la région, notamment du temps plein, car les offres sont majoritairement saisonnières et précaires. De plus, les exigences des employeurs sont élevées par rapport à la qualité de l'emploi offert d'autant plus que les employeurs demandent une fidélité à l'entreprise sans pouvoir garantir un emploi à temps complet en raison de la situation socioéconomique et saisonnière de la majorité des emplois.

Les jeunes ont aussi certaines exigences notamment des horaires variables, un bon salaire et être intégré dans les entreprises. Les salaires bas mettent les jeunes dans une situation financière difficile qui les poussent à faire leurs achats sur Québec et qui met en péril leur avenir en région. De plus, pour les plus courageux voulant se lancer dans l'entrepreneuriat, les témoignages montrent qu'il est difficile de s'y lancer, car les institutions financières y sont réfractaires et les structures semblent peu adaptées aux réalités des nouveaux entrepreneurs.

En ce qui concerne l'accès aux logements, les jeunes affirment que le prix des maisons et des terrains à vendre sont trop cher dans Charlevoix et pour ceux qui optent pour un logement locatif le problème est le même puisque les prix restent élevés par rapport à la qualité de ce qui est proposé.

Le transport est un défi pour le territoire, car le transport en commun est peu adapté et il est parfois difficile d'acquérir une voiture. Certaines tentatives de covoiturage ont été faites, mais restent sans succès.

Les jeunes pensent qu'il y a un manque de formation dans la région et que celles qui existent ne sont pas assez mises en valeur.

Concernant leur rapport au tourisme, beaucoup disent que cette économie est devenue la priorité dans la région et cela au détriment des habitants. D'ailleurs, ils constatent l'augmentation du nombre de touristes chaque année, mais ceux-ci sont des moins en moins jeunes. Cette affluence de touristes leur donne l'impression de perdre leur place au profit des visiteurs, et ceux, même auprès des commerçants. Cette situation devenant de plus en plus contraignante, certains remettent en question leur volonté de rester vivre dans la région de Charlevoix.

En plus des touristes, les jeunes ont la sensation que le territoire est principalement occupé par des retraités ayant de bons revenus et venant s'installer au bord du fleuve. Leur arrivée entraîne la focalisation des municipalités sur cette tranche d'âge et donc des activités inadaptées pour les jeunes et même un manque de considération de la part des aînés envers eux. Suite à cela, les jeunes se disent découragés et intimidés par certaines structures décisionnelles ainsi que les structures et procédures qui leur permettraient d'obtenir de l'aide dans leurs projets.

b) Un travail sur le terrain qui a permis la mise en évidence des composantes essentielles à l'attractivité de la main-d'œuvre sur un territoire rural

B.1 Grille d'analyse pour la mise en évidence des différentes composantes de l'attractivité

Comme expliqué ci-avant, une grille d'analyse a été mise en place afin de croiser les éléments relevés dans les lectures et ceux qui ont été évoqués lors des entretiens avec les personnes ressources en tourisme du territoire. Ce tableau permet de mettre en avant les composantes favorables identifiées (« E » pour « existantes ») sur le territoire et celles qui sont absentes et qui sont parfois attendues (« D » pour « demandées »). La lecture de cette grille se fait de manière « positive » c'est-à-dire que les éléments cités sont ou sont supposés être bénéfiques à l'attractivité résidentielle ou professionnelle du territoire. Cette approche présente en effet certaines limites puisqu'un élément bénéfique au développement du territoire peut aussi être négatif.

Les composantes de l'attractivité résidentielle nous permettent de comprendre quels sont les éléments de la vie de tous les jours qui peuvent manquer, ou au contraire, qui sont présents sur le territoire et qu'il est possible de mettre en avant afin de valoriser le territoire de Charlevoix.

La notion de géographie physique fait référence au fleuve du Saint-Laurent qui borde Charlevoix, mais aussi aux massifs.

L'élément « vie locale, population » est un indicateur de dynamisme autant par les habitants eux-mêmes (jeunesse, implication) que par le territoire et les acteurs locaux professionnels (mise en place d'évènements ...).

Les composantes de l'attractivité professionnelle sont à prendre en compte selon si la personne interrogée est un employeur ou un employé. En effet, un employé nous donnera les éléments qu'il recherche ou qu'il apprécie dans un emploi, à l'inverse, l'employeur nous indiquera ce qu'il recherche ou apprécie lors de l'embauche d'un employé (Voir annexe n°3 : *Grille d'analyse complète*).

COMPOSANTES DE L'ATTRACTIVITÉ		Employé 1	Employeur 1	Employeur 2	Employeur 3	Employé 2	Employeur 4	...etc.	Total « E »	Total « D »
Géographie	Physique	✓		✓	✓	✓			4	
	Climat									
	Appartenance	✓	✓	✓		✓	✓		5	
Accessibilité	Réseau de transport	✓		✓	✓	✓				4
	Proximité Québec		✓	✓	✓	✓	✓		5	
Facilité accès logement	Location		✓	✓		✓			1	2
	Achat		✓	✓		✓			3	
Conditions sociales	Faible coût de la vie		✓	✓	✓	✓	✓		4	1
	Sécurité		✓	✓					2	
	Vie locale, population		✓	✓	✓	✓			1	3
	Intégration	✓	✓	✓	✓				4	
Infrastructures	Équipements publics		✓						1	
	Commerces	✓	✓						1	1
	Services		✓				✓		1	1
	Ressources éducatives		✓	✓					2	
Culture	Production culturelle		✓	✓					1	1
	Terroir /traditions		✓	✓		✓	✓		4	
	Loisirs extérieurs	✓	✓	✓		✓	✓		5	
	Loisirs intérieurs	✓		✓						2
	Sites touristiques	✓	✓	✓					3	
Conditions de travail	Horaires /période	✓	✓		✓	✓			2	2
	Saisonnier		✓	✓					2	
	Temps plein		✓	✓			✓		3	
	Extérieur		✓						1	
	Intérieur		✓						1	
	Équipe	✓	✓		✓	✓	✓		3	2
	Intégration			✓					1	
	Écosystème local	✓	✓	✓			✓		4	
Poste à pourvoir	Salaire	✓		✓	✓	✓	✓		5	
	Avantages sociaux			✓		✓			2	
	Enjeux /défis				✓	✓	✓		3	
	Périmètre du poste	✓	✓		✓		✓		4	
	Responsabilités		✓		✓				2	

Figure 18 : Grille d'analyse des composantes selon les entretiens

Grâce à la diversité des entretiens et aux lectures scientifiques réalisées, nous pouvons établir une liste des éléments favorisant l'attractivité résidentielle d'un territoire, mais aussi les éléments importants pour l'attractivité professionnelle.

Suite à cela, nous présenterons les propositions de leviers selon des axes thématiques. La grille des composantes selon les entretiens est présentée en intégralité dans l'annexe de ce document.

B.2 Les composantes de l'attractivité résidentielle

Grâce à l'utilisation de cette grille, on constate que pour les enquêtés la région offre beaucoup d'atouts, tout d'abord d'un point de vue géographique grâce à la proximité avec la ville de Québec, mais aussi aux montagnes et au fleuve du Saint-Laurent qui permettent la pratique d'activités extérieures (ski, raquettes, motoneige, randonnées cyclistes, pédestres et équestres ou encore bateau). La montagne a d'ailleurs souvent été citée comme un avantage comparatif à mettre plus en avant, car Charlevoix est la seule région du Québec à offrir de « vrais » sommets où il est possible de pratiquer le ski.

L'appartenance au territoire a souvent été citée, car la population aime sa région, mais aussi l'histoire qu'elle y a vécu.

D'un point de vue financier, le faible coût de la vie et l'accès facile à la propriété ont été majoritairement cités comme des arguments positifs, il faut garder à l'esprit que les personnes interrogées ont un emploi stable et qu'il n'est pas possible pour un saisonnier ou un jeune débutant dans le monde professionnel d'affirmer ces éléments-là.

Le terroir et les traditions, l'environnement sécuritaire ou encore la présence de lieux touristiques ont également été cités comme des éléments présents favorisant l'attractivité résidentielle de la région de Charlevoix.

« Ce qui me fais rester, ce sont les conditions de vie en général. Le mode de vie est très différent, pas de trafic, les gens sont très gentils, les produits du terroir, le plein air... Il faut aimer la nature pour venir ici ». – Employé 5

En revanche, les loisirs intérieurs, la présence d'un réseau de transport, l'accès à la location de logements et la dynamisation de la vie locale (notamment nocturne) sont des éléments positifs à l'attractivité résidentielle qui ne sont pas présents à Charlevoix et pourtant demandés par les interlocuteurs.

Éléments positifs cités lors des entretiens :

- Cadre de vie de qualité ; calme ; plein air
- Paysages magnifiques ; belle région
- La région est un immense terrain de jeux
- Qualité des produits ; l'agrotourisme
- Le statut de « réserve mondiale de biosphère »
- Les Parcs nationaux des Hautes Gorges et des Grands Jardins ainsi que le massif Grand-Fond pour le ski
- Les festivals (surtout le Festif)
- Les sentiers de randonnées (vélo, marche)
- Le Casino de Charlevoix
- Le fleuve du Saint-Laurent
- La notion de Pays d'art et de culture
- Le train touristique

Nous pouvons constater que la majorité des éléments cités ici font références à la nature, aux grands espaces que peut offrir la région et donc à la pratique de sports de plein air. Il est donc évident que la région met en avant ces atouts, mais il faut savoir que les personnes qui s'expriment sont déjà sensibilisées à ces aspects. Le statut de « réserve nationale de biosphère » aspire à la protection de la faune et de la flore et en mettant en avant cet emblème, Charlevoix peut devenir un endroit incontournable pour toutes les personnes aspirants de près ou de loin à un mode de vie plus sain, plus proche de la nature et une consommation locale (écologie, circuits courts...) :

« Pour venir ici il faut aimer la nature. Ce qui donne le gout de venir ici c'est qu'on est prêt des grands centres en ayant la nature sans les contraintes de la ville. On a le plein air et la proximité de Québec et étant une région touristique les gens aiment venir nous voir pour en profiter pour faire du tourisme ». – Employeur 11

Il faut donc que la région cible les personnes qu'elle veut pouvoir attirer, en fonction des éléments qu'elle propose et étant susceptibles d'attirer cette population en mettant en avant les activités dynamiques que tout cela peut proposer.

Éléments négatifs cités dans les entretiens :

- Vieillessement de la population
- Peu de vie sociale et nocturne
- La partie "est" du territoire est plus défavorisée, car elle plus éloignée de Québec et il n'y a pas d'attrait hivernal. La saisonnalité est conséquemment plus marquée.
- Pas de transports en commun
- Difficile de se rendre à Charlevoix quand on n'a pas de voiture

Les arguments ci-dessus sont plutôt du domaine social et des services. En effet, la problématique des déplacements est contraignante, mais aussi difficile à remédier pour un territoire immense où peu de population y réside. Cependant, cette demande reste forte, accompagnée d'un besoin de vie sociale facilité

« On est peu accessible. Il y a des gens qui se limitent à faire de la route l'hiver, que ce soit au niveau touristique comme résidentiel. Le transport c'est LA contrainte. En plus tu ne peux pas prendre ton vélo ou venir au travail à pied, c'est trop coûteux, ce n'est géographiquement pas possible. [...] Tous les jeunes cadres qui viennent ici en célibataire c'est compliqué pour eux de trouver quelqu'un. Ils ne se permettent pas avec les personnes avec qui ils travaillent puisque ce sont leurs employés et après ça il n'y a pas beaucoup de jeunes ni de lieux de rassemblement donc c'est difficile ».

– Employeur 9

Aussi, malgré une impression de vie nocturne insuffisante, certains témoignages nous laissent à penser que la demande paraît importante, mais pas toujours réaliste :

« Il faut que les gens arrêtent de se plaindre qu'il n'y a pas de bars ouverts jusqu'à 3h du matin, même si c'était le cas ils ne seraient pas fréquentés. Les habitants se retrouvent dans l'intimité pour faire la fête » - Entretien informel 10

Il est vrai que beaucoup de bars situés au centre des deux villes principales, Baie-Saint-Paul et La Malbaie, ferment aux alentours de 23h, mais il ne faut pas oublier les différentes programmations faites dans les hébergements, les fêtes et spectacles qui apportent de l'animation au territoire.

Dans le tableau ci-dessous, un récapitulatif des composantes de l'attractivité résidentielle les plus citées, classé par ordre décroissant, lors des entretiens avec les employeurs et les employés.

Figure 19 : Synthèse des résultats après analyse des entretiens (1)

Éléments <u>existants</u> les plus cités	Éléments <u>demandés</u> les plus cités
1) Loisirs extérieurs (17) 2) Le physique, les paysages (14) 3) La proximité avec la ville de Québec (14) 4) Le faible coût de la vie (14) 5) Présence du terroir, des traditions (11)	1) Un réseau de transport (8) 2) Un meilleur accès à la location de logements (5) 3) Une vie locale plus dynamique (5) 4) Des loisirs intérieurs (5)

Éléments les plus cités de manière générale
1) Les loisirs extérieurs (17) 2) Le faible coût de la vie (15) 3) Le physique, les paysages (14) 4) La proximité avec la ville de Québec (14) 5) Présence du terroir, des traditions (11) 6) Les sites touristiques (11)

B.3 Les composantes de l'attractivité professionnelle

Lors des entretiens, beaucoup d'enquêtés nous ont affirmé que dans l'ensemble, les conditions de travail sur territoire sont bonnes. En effet, on relève généralement une bonne entente avec les employeurs qui paraissent être relativement flexibles notamment avec les problèmes de circulation l'hiver. D'ailleurs, la totalité des employés interrogés disent se sentir bien dans leur équipe de travail et avoir été bien intégré au niveau professionnel. Cependant, il est important de prendre en compte que les personnes interrogées pour cette enquête ont actuellement un travail dans la région de Charlevoix qui leur permet de vivre correctement. Dans cet échantillon aucune personne n'est saisonnière. De leurs côtés, les gestionnaires disent faire de leur mieux pour créer une ambiance agréable sur le lieu de travail en essayant de rester à l'écoute de leurs employés.

Le réseau professionnel

En ce qui concerne l'écosystème professionnel en tourisme qu'offre le territoire, toutes les personnes interrogées disent se sentir entourées et que le réseau de professionnels de Charlevoix est tout à fait développé, d'ailleurs, beaucoup nous ont affirmé que « tout le monde se connaît au sein du territoire » et que cela facilite les échanges :

« Nous on a l'association touristique régionale, qui est l'ATR de Charlevoix qui est vraiment très présente. Puis on est un petit milieu, tout le monde se connaît » – Employeur 1

Aussi, on note que la faible concurrence professionnelle sur le territoire est ressentie comme une force professionnelle :

« Les gens semblent vraiment travailler ensemble pour faire changer les choses, mais pas trop en compétition » – Employé 4

Cette faible compétitivité est vue comme une porte ouverte aux multiples possibilités :

« C'est un monde où tout peut être fait. Il manque quelque chose ? Ajoute-le. Tout est à faire ici. Moi je suis originaire de Montréal et je suis venu pour ça ». – Employeur 11

Le réseau présent et les acteurs locaux sont décrits comme étant dynamiques et impliqués et cela est dû au fait que beaucoup de programmes sont mis en place chaque année.

Ce que recherchent les employés interrogés

Les employés recherchent du défi et des enjeux dans leur travail c'est-à-dire qu'ils aiment faire avancer leur structure grâce à la mise en place et à la gestion de nouveaux projets par exemple. Selon eux, une bonne ambiance au travail est essentielle.

« *Moi quand j'ai plus de bonheur au travail et quand l'ambiance n'est pas bonne je n'ai pas de fun à travailler. Les responsabilités sont intéressantes parce que mes projets sont intéressants, c'est le challenge de faire avancer les choses. Actuellement c'est vrai que si on me propose un salaire plus élevé avec des défis intéressants je pense que j'y réfléchirai...* » - Employé 6

Bien sûr la question du salaire est importante pour eux et il s'avère qu'ils sont bas dans la région, car beaucoup de personnes touchent le salaire minimum (douze dollars de l'heure). Les enquêtés sont conscients que c'est un frein à l'installation, mais ils estiment que le coût et la qualité de la vie dans Charlevoix permet de vivre correctement :

« *Le salaire y est beaucoup en ce qui me concerne parce que je suis toute seule donc c'est plus difficile. C'est un facteur important. Sauf que je préfère gagner un peu moins puis être dans une entreprise qui a à cœur de rendre ses employés heureux, qu'on a des conditions de travail humaines* ». – Employé 1

Ce que pensent les employeurs interrogés

En revanche, les employeurs déplorent une « culture du chômage » encore trop ancrée dans la mentalité des personnes saisonnières en région. Ils expliquent que les personnes sont encore trop habituées à ne travailler que durant l'été et que cela pose des problèmes, car la saison touristique est de plus en plus longue. Un autre problème majeur qui persiste est celui de l'embauche de personnes en restauration, en particulier les plongeurs et les cuisiniers. Malheureusement, ces métiers ne sont pas suffisamment valorisés, mais aussi mal payés et ne sont donc pas attrayants pour les futurs professionnels.

« La plupart des gens ici se disent « pourquoi travailler alors que le chômage paye ? », les conditions d'accès aux aides sont particulières et complexes, parfois il vaut mieux rester au chômage que de trouver un emploi parce qu'on gagne moins ou parce que les années suivantes on touche moins de chômage » – Entretien informel 7

En outre les « mentalités saisonnières » sont faire évoluer. Les employeurs aussi doivent avoir un comportement correct envers les étudiants qu'ils emploient pour travailler durant l'été :

« C'est vrai que beaucoup d'employeurs ont du mal à changer leur mentalité (par rapport à leurs employés), ce sont des gens qui prenaient des étudiants durant l'été mais qui ne leurs ont pas fait de la bonne publicité (auprès des jeunes externes au territoire) sur le long terme et un trou c'est créé petit à petit. Donc on essaie de travailler sur cette mentalité-là ». – Employé 3

Cet enquêté explique que lorsqu'un employeur qui ne prend pas en considération ses employés saisonniers cela peut avoir des répercussions sur le long terme car, lorsqu'ils finiront leur saison, cette main-d'œuvre est susceptible de faire une mauvaise publicité auprès d'autres personnes recherchant du travail. Cela peut aussi décrédibiliser l'ensemble des employeurs du territoire.

Notes carnet de recherche : Tables rondes du colloque international des études supérieures en tourisme – Le 03.04.2018

Les professionnels sont de plus en plus exigeants mais ne donnent pas de conditions adéquates de travail. Ils doivent se remettre en question car la main-d'œuvre est de plus en plus mobile et ressent de moins en moins l'appartenance au territoire pour lequel ils travaillent (beaucoup d'urbain et d'européens).

Éléments négatifs cités lors des entretiens :

- Mentalité saisonnière ancrée en région ;
- On ne trouve personne en restauration, c'est un enjeu majeur pour notre territoire

Ces deux éléments sont complémentaires, car la majorité des emplois saisonniers sont effectivement en restauration. Aussi, le manque de main-d'œuvre dans ce domaine est particulièrement ressenti, et ce, par toutes les personnes interrogées. Beaucoup nous ont affirmé que les métiers de cuisiniers, plongeurs ou encore femme de chambre sont très importants pour faire tourner une entreprise, mais que les salaires proposés étaient trop bas et que les conditions n'étaient pas favorables, d'autant que ce sont des métiers très peu valorisés.

Ce que les employés recherchent dans leur travail :

- Convivialité (une bonne ambiance au travail, des rapports positifs entre les travailleurs);
- Flexibilité (au niveau des horaires par exemple, pouvoir s'arranger avec un collègue) ;
- Défis /enjeux (avoir l'opportunité de progresser, faire de nouvelles tâches, avoir des objectifs) ;
- Considération pour le travail effectué
- Salaire ; travail à l'année

Ce que les employeurs recherchent dans la main-d'œuvre :

- L'envie de travailler (volonté) ; l'implication pour les tâches à effectuer ; personnes dynamiques, qui n'ont pas peur de s'impliquer
- Le savoir-être et le savoir-vivre
- Des compétences dans le domaine demandé
- La polyvalence
- Une personne dynamique avec du bon vouloir à plus de valeur que quelqu'un qui a plus d'expertise, mais qui ne s'implique pas.

Il ressort des entretiens avec les employeurs une analyse intéressante. Ils ne portent aucune importance à l'âge de leurs employés tant qu'ils font leur travail de manière impliquée et dynamique, cependant cela est dû à « l'effet pénurie » qui amène les employeurs à être moins strict sur certains critères de sélection, dont l'âge fait partie. Les gestionnaires sont conscients que la population de Charlevoix est vieillissante et tous aimeraient voir plus de jeunes s'installer, mais la « jeunesse » est pour eux une notion subjective sur laquelle ils ne s'attardent pas. Selon eux, une personne d'âge plus mûr a plus d'expérience dans son domaine et est souvent apte à travailler plus vite sans formation :

« Des personnes qui ont envie de travailler avec le public, des étudiants, des jeunes, qui veulent de l'expérience, qui veulent se perfectionner en anglais et rencontrer des personnes partout dans le monde. On veut des personnes motivées ». - Employeur 7

Dans le tableau ci-dessous, un récapitulatif des composantes de l'attractivité professionnelle les plus citées, classées par ordre décroissant, lors des entretiens avec les employeurs et les employés.

Figure 20 : Synthèse des résultats après analyse des entretiens (2)

Éléments <u>existants</u> les plus cités	Éléments <u>demandés</u> les plus cités
1) Les défis, les enjeux (9) 2) Le travail à temps plein (8) 3) Les responsabilités (8) 4) La saisonnalité (6) 5) L'écosystème local (6) 6) Le périmètre du poste (6)	1) Le salaire (10) 2) Les horaires, les périodes de travail (6) 3) Du travail à temps plein (4)

Éléments les plus cités de manière générale
1) Le travail à temps plein (12) 2) Le salaire (11) 3) Les horaires, les périodes de travail (9) 4) Les avantages sociaux (9) 5) Les responsabilités (8)

Des difficultés à donner une définition concrète d'une « personne jeune et qualifiée » :

Lors des entretiens, nous avons demandé aux employeurs comment, selon eux, il était possible de définir une « main-d'œuvre jeune et qualifiée ». Différents éléments ont alors été mis en avant :

- Une personne qualifiée ne peut pas être qualifiée dans tous les domaines ;
- On dit que la main-d'œuvre est qualifiée lorsqu'elle est qualifiée dans un domaine précis qui correspond aux besoins réels de l'employeur dans un domaine précis ;
- La main-d'œuvre est qualifiée lorsqu'elle peut rejoindre les besoins d'un employeur dans un domaine en particulier ;
- Les diplômes ne comptent pas toujours, une personne qui s'investit et qui veut apprendre pourra faire autant, voire plus, que quelqu'un de diplômé ;
- Quelqu'un de compétent c'est quelqu'un d'intelligent parce qu'il apprend vite ;
- Quelqu'un de qualifié est quelqu'un qui a de l'expérience dans le milieu professionnel ;
- Quelqu'un de qualifié connaît le chemin jusqu'au bout, par exemple un comptable qui fait une facture connaît tout le procédé pour effectuer des factures.

De façon générale, il a été plutôt difficile pour les personnes interrogées de donner une définition d'une « personne jeune et qualifiée ». Pourtant, beaucoup ont affirmé avoir besoin de personnes compétentes, mais aucun n'a pu donner d'explication précise sur les besoins réels de l'industrie touristique. En effet, les employeurs sélectionnent leur personnel principalement en fonction de leur motivation et de leur savoir-être en laissant de côté les diplômes et le niveau d'étude, car, selon eux, les diplômes sont souvent trop théoriques et n'apportent pas d'informations précises sur les capacités du candidat. Pour les gestionnaires, la qualité la plus importante est la capacité de la personne à répondre aux besoins de l'entreprise. Cependant, beaucoup dénoncent le fait que la plupart des employés ne soient pas formés à des tâches précises et pour la plupart, les expériences précédentes sont importantes.

Le discours employeurs /employés :

Lorsque l'on établit le profil sociologique des personnes interrogées (*voir annexe n°4 et n°5*), on se rend compte de la diversité des origines.

Les discours des employés et des employeurs ne se différencient pas en ce qui concerne les atouts et les faiblesses du territoire. De plus, étant donné que les employés interrogés ont tous un travail à temps plein, le discours concernant les conditions de travail ne varie pas non plus beaucoup de celui des employeurs. En effet, tous affirment avoir des conditions de travail correctes (horaires, temps plein, bonne relation avec les supérieurs hiérarchiques) et sont conscients que leur salaire est moins élevé qu'en ville mais cela ne les dérange pas car ils affirment que la vie est moins chère à Charlevoix. Pour eux, le travail à temps plein est quelque chose d'essentiel pour bien vivre et s'occuper d'une famille dans Charlevoix mais sont conscients que tous les métiers ne le proposent pas. Les personnes interrogées (sauf une personne) font partie d'une catégorie socioprofessionnelle supérieures (cadres, responsables, chargés de mission) et ont fait des études supérieures dans leur domaine (master en géopolitiques, maîtrise en développement local ou encore études supérieures en ressources humaines). Ils sont tous conscients de la problématique du manque de main-d'œuvre en tourisme mais n'en subissent pas directement les conséquences. Leur mission est de trouver des solutions pour le territoire ou leur entreprise afin de pallier ce manque. D'ailleurs, le discours des employés rejoint celui des employeurs car ils utilisent « ils » ou « les travailleurs » et ne disent pas « nous » ou « on » lorsqu'ils parlent du manque de main-d'œuvre, cela signifie donc qu'ils ne se considèrent pas dans cette catégorie de travailleurs recherchés par le territoire et l'industrie touristique. En effet, la main-d'œuvre très recherchée est celle travaillant en cuisine, en restaurant, au service ou encore en hôtellerie.

B.5 Connaître son territoire pour connaître son public

Suite à la mise en évidence des différentes composantes de l'attractivité résidentielle et professionnelle, le territoire connaît maintenant les atouts déjà présents, mais aussi les efforts à réaliser. Cependant, des éléments majeurs ont été mis en avant durant cette étude :

- Le statut de « réserve mondiale de biosphère »
- Les paysages magnifiques
- Les Parcs nationaux des Hautes Gorges et des Grands Jardins ainsi que le massif Grand-Fond pour le ski
- Les festivals (surtout le Festif)
- Les sentiers de randonnées (vélo, marche)
- Le Casino de Charlevoix
- Le fleuve du Saint-Laurent
- La notion de Pays d'art et de culture
- Le train touristique
- L'agrotourisme ; qualité des produits

Nous pouvons constater que la majorité des différents éléments cités ici font référence à la nature, aux grands espaces que peut offrir la région et donc à la pratique de sports de plein air. Il est donc évident que la région met en avant ces atouts, mais il faut savoir cibler les personnes déjà sensibilisées à ces aspects. En effet, grâce au statut de réserve nationale de biosphère, Charlevoix peut devenir un endroit recherché par toutes les personnes aspirants de près ou de loin à un mode de vie plus sain, plus proche de la nature et une consommation locale.

Il faut donc que la région cible davantage les personnes qu'elle veut pouvoir attirer, en fonction des éléments qu'elle propose et des capacités dont elle dispose.

Aussi, selon les interlocuteurs, la promotion qui est faite du territoire n'est pas suffisante. Selon eux, les atouts mis en avant ne ciblent que les touristes :

« Il faut se vendre, devenir plus attirant. À Québec il y a une petite communauté qui a su développer plein de services aux familles et donc qui a connu un boom. Il faut faire la pub à la radio ou sur des affiches. Quand tu es dans les embouteillages dans Montréal et tu entends dire qu'à Charlevoix il y a de la nature, de bons produits du terroir et un environnement favorable pour l'épanouissement des enfants, ça donnerait envie aux

familles de venir s'installer. Et il faudrait mettre en place des incitatifs comme par exemple des crédits d'impôts, proposer des services de courtiers immobilier, un terrain moins cher, etc. » - Employeur 9

La promotion touristique du territoire n'est pas donc suffisante et n'est surtout pas adaptée au public ciblé dans notre enquête. Pour attirer de la main-d'œuvre, il faut pour certains acteurs faire valoir les atouts de la région (nature, proximité de Québec, qualité de vie, etc.) auprès des personnes habitants en ville et surtout proposer des mesures incitatives pour provoquer un aménagement dans la région de Charlevoix.

Notes carnets de recherche : Rendez-vous avec Jacques Lévesque pour discuter du thème de la recherche – 23.04.2018

Selon J. Lévesque, à La Malbaie il est possible de passer des courts séjours aux moyens séjours car il y a beaucoup de possibilité sur le territoire. Mais pour cela il faut bien expliquer l'offre présente et en faire une bonne promotion.

Propositions de leviers selon cinq axes stratégiques

Suite aux résultats présentés ci-avant, nous avons pu tirer quatre axes stratégiques à prendre en compte lors des prochains projets de développement qui auront lieu en région, car ils pourront, nous l'espérons, aider le territoire sur le long terme à se développer et à trouver des solutions afin d'attirer durablement la main-d'œuvre jeune et qualifiée en tourisme. Les différents grands axes sont le fruit des lectures scientifiques, de l'expérience sur le terrain, mais aussi des rencontres avec les professionnels du territoire, car certains de ces éléments sont des propositions, des idées évoquées lors des entretiens. Aussi, même si certains points ne sont pas propres au domaine touristique, ils peuvent être judicieux pour toutes personnes voulant s'installer et travailler sur le territoire de Charlevoix.

Objectif 1 : Comprendre les attentes des jeunes concernant l'offre d'emploi dans le milieu professionnel touristique, mais aussi leurs besoins en termes de qualité de vie sur un territoire

a) Créer le sentiment d'appartenance aux nouveaux arrivants

Le sentiment d'appartenance à un territoire est quelque chose de très fort et d'essentiel à la survie de celui-ci, car c'est grâce à lui que la population résidente souhaite rester plus longtemps et donner de son temps pour faire vivre et développer la région à laquelle elle tient. Le but de cet axe est de créer ou bien de favoriser un sentiment d'appartenance.

Il pourrait être proposé un « coffret » d'arrivée à Charlevoix c'est-à-dire un accueil spécifique aux nouveaux arrivants ayant comme projet de s'installer et de travailler dans la région. Cette pratique est existante en France, certains employeurs offrent des conditions de travail spéciales (exemple : offrir des éléments matériels qui ne sont pas forcément indispensables au travail mais qui apportent du confort). Cela peut également être proposé au niveau social à travers des activités de la vie quotidienne (exemple : offrir une adhésion à une association, proposer une visite guidée privée des lieux incontournables ou encore un offrir coffret composé de différents produits locaux de la région). Cela peut paraître superficiel et accessoire, mais cette technique peut permettre au territoire de se différencier et de montrer l'attention que l'on porte aux nouveaux arrivants. Certains publics sont sensibles à ces attentions et ont l'impression d'être accompagnés quelques mois après leur arrivée.

La faiblesse actuelle de Charlevoix est celle du manque de logements locatifs. Il serait donc intéressant de pouvoir proposer des appartements dans La Malbaie ou Baie-st-Paul à des prix intéressants spécifiquement à destination des nouveaux arrivants pour permettre aux personnes de s'installer et de se sentir chez eux dès le premier jour. La localisation est importante pour aider dans un premier temps les personnes sans voiture. Cette situation peut être proposée sur une certaine durée (deux à trois ans par exemple), le temps que les habitants prennent leurs marques et des habitudes.

De plus, nous savons bien évidemment que sans entreprises il n'y a pas de travail et sans travail il n'y a pas de population. C'est pourquoi il est important que le territoire réfléchisse à ce que toutes structures du domaine touristique (auberge, restaurant, etc.) puissent bénéficier d'une baisse de taxe durant les premières années de leur installation.

Objectif 2 : Comprendre le contexte et les besoins de l'industrie touristique et dans quelles démarches les acteurs du monde touristique de la région de Charlevoix sont prêts à s'inscrire et à s'engager

b) Rediriger le cadre professionnel vers de nouvelles dispositions

Ce deuxième axe touche principalement au monde professionnel du tourisme. De nombreux témoignages nous ont fait comprendre que les problèmes liés au manque de main-d'œuvre sont principalement causés par des mentalités encore très ancrées dans une époque où le travail touristique et saisonnier rimait encore avec une période de travail intense durant l'été et le gain du chômage en hiver. Malheureusement, aujourd'hui aux vues du contexte différent dû aux conditions d'accès au chômage et au fait que la saison touristique rallonge, les besoins des employés en terme de salaire et ceux des employeurs en main d'œuvre grandissent et il y a donc un besoin réel de travail prolongé, même si celui-ci reste saisonnier.

Cependant, il est de la responsabilité de l'industrie touristique de promouvoir davantage la région en période hivernale et d'inciter les restaurateurs et hébergeurs à garder leurs structures ouvertes et à proposer des animations en période creuse afin de développer une saison touristique en basse saison. Ainsi, cela permettra d'avoir une industrie touristique adaptée au territoire, car la région a un potentiel en été comme en hiver, mais la fermeture des hébergements et des restaurants est tout d'abord un frein à l'accueil des clients, mais aussi à l'installation de main d'œuvre potentielle en tourisme.

De plus, le contexte professionnel étant aléatoire d'un établissement à un autre, de nombreux employés n'hésitent pas à « aller voir ailleurs » à la recherche des meilleures conditions de travail possible. Cela produit donc un roulement important au sein des établissements qui se retrouvent sans employés du jour au lendemain, et, bien souvent, les employeurs avaient payé une formation à leur employé avant son départ. Il est important de trouver une solution afin d'éviter que les employés se « baladent ». Nous pouvons alors imaginer la mise en place d'un contrat spécifiant que tout employé ayant reçu une formation de la part de son employeur ne peut pas le quitter avant une certaine période donnée.

Cependant, les mentalités des employeurs sont elles aussi à faire évoluer. En effet, il est important que les patrons prennent conscience que les employés formés doivent être mieux rémunérés, car beaucoup évoquent le manque de considération de la part des employeurs. Il est

donc difficile de proclamer le manque de main-d'œuvre qualifiée si celle-ci n'est pas valorisée ni payée à son juste salaire. Aussi, la sensibilisation à l'importance de proposer des formations aux employés non formés est essentielle. En effet, de nombreux témoignages font ressortir la problématique de la formation des travailleurs en entreprises, pourtant cela permettrait aux employeurs de prendre conscience que l'économie touristique ne se développera que si les employés sont en mesure d'apprendre de nouvelles choses et donc de proposer de l'innovation à leur propre entreprise.

Aussi, même si la région propose des initiatives en faveur des jeunes (logements alternatifs, animations...) il est important que les hébergements et restaurants pensent à diversifier leur offre. En effet, si Charlevoix est vue aujourd'hui comme une région chère c'est en partie parce que l'hébergement et la restauration visent essentiellement une clientèle qui se situe entre 40 et 60 ans et qui a un certain « statut social ». La majorité des prix proposés en région ne sont donc pas accessibles aux jeunes entre 18 et 35 ans entrants dans la vie active.

Pour finir, Une entente entre plusieurs restaurants pour une fermeture à tour de rôle : cela évite la concurrence et offre un emploi à temps plein aux employés. Une entente entre différentes entreprises où la présence des employés n'est nécessaire que quelques mois dans l'année : Si l'entreprise A n'a besoin de la main-d'œuvre que de janvier à avril, une autre entreprise peut employer cette même main-d'œuvre le reste de l'année. Cette deuxième initiative permet une fois de plus d'économiser du temps et de l'argent en gestion des ressources humaines et offre un travail à l'année aux employés. Aussi, cela permettrait de décroisonner également les emplois touristiques car une personne employée en tant que serveur les premiers jours de la semaine pourrait trouver un second poste dans une autre entreprise. Le travailleur aura donc un travail à temps plein et une diversification professionnelle.

c) Proposer des idées même là où il est difficile d'agir

De nombreuses idées ont été émises durant les entretiens, mais celles-ci ne sont malheureusement pas en mesure d'être exploitées par les instances décisionnelles touristiques de Charlevoix. Cependant, ces idées sont importantes et nous pensons qu'il est aussi de notre devoir de rapporter les propos relevés sur le terrain, car il nous semble que ces propositions peuvent faire avancer les choses sur le territoire. Nombreux de nos interlocuteurs pensent que le fond du problème peut être en partie réglée avant même l'entrée dans le monde du travail, c'est-à-dire changer les choses au niveau de l'éducation et de la formation.

Tout d'abord, il semble important de mettre plus de pratique pendant les études pour que les étudiants fassent plus de stages ce qui leur permettrait d'avoir plus d'expérience en entreprises et donc certaines compétences valorisées et déjà mises en pratiques.

De plus, beaucoup d'interlocuteurs ont fait part du problème lié au fait que les formations reprennent trop tôt par rapport à la saison touristique qui finit de plus en plus tard. Il y a donc une forte demande pour que les étudiants dans le domaine touristique puissent reprendre les cours plus tard afin de finir la saison touristique dans l'établissement dans lequel ils ont été employés durant l'été.

Pour finir, dans la volonté de développer la région de Charlevoix, la question de l'implantation d'une structure universitaire sur le territoire semble devenir inévitable d'ici quelques années. En effet, la principale raison de la perte de population, et notamment des jeunes, est le fait qu'aucune formation supérieure n'est proposée dans la région.

Objectif 3 : Étudier le territoire en relevant les différents éléments qui le composent et proposer un parallèle avec les attentes des jeunes travailleurs

d) Développer des atouts de la région encore peu exploités

Nous connaissons déjà beaucoup d'atouts à la région de Charlevoix, mais certains restent encore à redévelopper. En effet, bien que ces municipalités soient déjà les deux « pôles » du territoire, il a été cité le besoin d'accentuer le développement de La Malbaie et de Baie-Saint-Paul afin de ressentir davantage les effets de la ville en région. Cela pourrait permettre à de nouvelles industries de s'installer et ainsi, donner la possibilité aux nouveaux habitants venant de la ville de rester dans un cadre urbain de plus petite taille.

En ce qui concerne les transports, cette problématique est un réel frein au développement du territoire, mais il est compliqué de mettre en place des transports en commun aux vues du faible nombre d'habitants et des distances à parcourir. Nous savons que des réflexions à ce sujet sont en cours et qu'il est difficile pour pouvoir satisfaire l'ensemble de la population. Cependant, une première solution plutôt simple et peu chère à mettre en place peut être envisagée qui est celle de l'organisation d'un covoiturage local sur le territoire. Le système est simple puisque la région serait l'interlocuteur et le maillon permettant de mettre les utilisateurs en relation les uns avec les autres. L'interface d'un site internet serait alors nécessaire pour permettre aux personnes de communiquer leurs trajets et/ou leurs besoins. L'aménagement de certaines aires de stationnement en dehors des centres urbains sont peut-être à prévoir, mais cela aura probablement un faible coût de réalisation. Il est également possible d'imaginer la mise en place d'un système d'auto-stop. Il existe en France une initiative, nommée « rézo-pouce » (<https://www.rezopouce.fr>), qui est sécurisée et qui permet aux voyageurs de faire du stop pour des courts ou longs trajets, tout en certifiant aussi une sécurité au conducteur.

Le train touristique de Charlevoix est un atout important pour la région, mais celui-ci peut connaître une deuxième utilisation dans le but de lutter contre les problèmes de transports. La mise en place de tarif « transport » permettrait à de nombreux habitants de profiter de ce moyen de locomotion déjà en place sur le territoire, sans oublier que cela permettrait de rentabiliser un peu plus le fonctionnement de ce train.

De plus, la problématique du transport est directement liée à celle de l'environnement et de la dégradation qu'entraîne l'échappement des gaz à effet de serre suite à l'utilisation trop élevée des voitures. En effet, étant donné que la région tient le magnifique et unique statut de réserve mondiale de biosphère, une telle initiative de la part des dirigeants du territoire mettrait en avant les valeurs du développement durable liées à ce statut.

Pour ce qui est de la formation, la région de Charlevoix propose déjà des formations spécifiques pour adultes en tourisme. Sachant que de nombreuses personnes n'ont pas de travail durant l'hiver, il serait intéressant de proposer un programme de formation durant les mois inoccupés. Chaque hiver, les travailleurs saisonniers en tourisme auraient donc la possibilité de se former et d'acquérir de nouvelles compétences. Aussi, afin d'aller plus loin dans le domaine de la formation, le développement des liens entre la région et les structures universitaires serait envisageable, car des liens existent déjà entre l'Université de Laval au Québec et la Chaire de recherche « Attractivité et innovation en tourisme », mais quelle est réellement la nature de ces liens ? En effet, le service de placement de l'Université de Laval à Québec (SPLA) permet aux jeunes de disposer des différentes offres d'emplois disponibles dans la région et donc de mettre en relation les étudiants de l'université avec de futurs potentiels employeurs. Mais nous pouvons imaginer aller plus loin en proposant spécifiquement aux étudiants en tourisme de faire des stages ou des emplois d'été de qualité dans des structures directement en lien avec leur cursus universitaire. De plus, le partenariat existant avec la Chaire de tourisme est lui aussi à valoriser et à développer, car des liens peuvent être créés avec la France grâce aux contacts existant avec Madame Manuelle Aquilina, professeure chercheuse à l'université de Bretagne, spécialisée en tourisme. De la même façon, des stages ou des emplois d'été pourraient être comblés par des étudiants français en recherche d'expérience internationale.

e) Continuer la recherche sur le territoire

Cette recherche est un point de départ qui permet de comprendre le contexte actuel dans lequel se trouve la région de Charlevoix face au manque de main-d'œuvre dans l'industrie touristique. Cependant, étant donné la courte période durant laquelle cette étude a été réalisée, beaucoup d'éléments manquent et certaines approches méritent d'être approfondies ce qui permettrait la continuité de cette recherche.

Tout d'abord, il est important de recontacter les acteurs ayant proposé des entretiens collectifs. En effet, certaines personnes ont montré un intérêt particulier pour cette recherche et nous ont proposé de réaliser des entretiens collectifs avec leurs employés. La période de stage arrivant à sa fin, il nous était impossible de les effectuer, mais une grille d'entretien a été réalisée et sera laissée à disposition. Cette grille met l'accent sur le vécu du personnel dans la région en les questionnant sur les conditions de leur poste actuel (ce qui leur plaît ou ne leur plaît pas), mais aussi sur l'expérience qu'ils ont de la région (est-ce qu'ils sont originaires de Charlevoix ? Ce qu'ils pensent de la région ? Est-ce qu'ils reviendront ? Pourquoi ?...).

Ensuite, lorsque la période des cours reprendra sur le campus de l'Université de Laval, il serait intéressant de faire des entretiens avec des étudiants en tourisme et /ou en géographie afin de leur demander ce qu'ils pensent de la région de Charlevoix. Cela peut aider à comprendre ce que les jeunes espèrent pouvoir obtenir comme travail à la sortie de l'université, mais aussi et surtout de voir quelles sont les représentations qu'ils ont de la région au niveau résidentiel, touristique et professionnel. Pour cela aussi, une grille a été réalisée et sera laissée avec tous les autres éléments récoltés pour cette recherche. Cette grille pose des interrogations concernant le parcours professionnel, les conditions recherchées dans un poste et l'image que les jeunes peuvent avoir de la région (Charlevoix est-elle connue auprès des jeunes étudiants ? Donne-t-elle envie aux jeunes ? Pourquoi ?...).

Pour finir, ce dernier point sort du domaine d'étude de la Chaire, mais il est pourtant important de s'y intéresser. Avec l'installation maintenant certaine du Club Med dans la région, il est fort possible que beaucoup de nouveaux habitants arrivent sur le territoire. Il est donc opportun d'étudier les profils sociologiques potentiels des futurs travailleurs du Club Med dans le but de proposer une offre de logement la plus adaptée possible. Cela permettra de garder et de stabiliser cette nouvelle population sur le territoire.

Conclusion

La région de Charlevoix connaît aujourd'hui un tournant majeur grâce à la prise de conscience des élus et des professionnels de l'industrie touristique du territoire. C'est un territoire en perte de population et qui souffre d'une mauvaise image, mais les initiatives mises en place depuis quelques années tendent à inverser la tendance même si le chemin à parcourir reste encore long. En effet, les projets en cours pour attirer et faire rester la population auront besoin de temps pour produire des effets et il est difficile d'en ressentir les résultats dès à présent. Dans chacun des entretiens réalisés pour cette étude, Charlevoix est bien souvent décrit comme un territoire dynamique, offrant une qualité de vie et des paysages magnifiques et est souvent surnommé « l'immense terrain de jeux ». Bien évidemment, les dires de ces personnes sont en accord avec leurs statuts professionnels, mais il est vrai que la région comporte beaucoup de qualités et les professionnels du tourisme ont su mettre ses atouts en avant. D'ailleurs, la région est devenue un lieu de passage incontournable pour les touristes qui affluent lors de la haute saison et depuis bien des années, le tourisme est l'économie principale qui permet de faire vivre ce territoire et procure de nombreux emplois. Cette situation économique est à double tranchant, car il ne faut pas oublier que le tourisme est dépendant des saisons et de la température d'où cette problématique de main d'œuvre souvent difficile à trouver, mais aussi d'une population qui ne reste pas sur le territoire. Les enjeux sont donc de taille, car comment les habitants peuvent-ils vivre à l'année sur un territoire qui ne propose essentiellement que des emplois saisonniers ?

En effet, étant donné que le tourisme est la principale activité économique, le manque de main-d'œuvre ne permet pas le bon fonctionnement de cette économie et de nombreux bars, restaurants, hôtels ou encore auberges se voient en difficultés face à l'accueil des clients et donc, pour la gestion de leur structure. L'attractivité de la main en tourisme d'œuvre passe donc par plusieurs éléments qui donnent envie aux employés de rester sur le territoire et d'y travailler, notamment par l'amélioration des conditions de travail et l'offre de certains avantages sociaux lors de l'arrivée sur le territoire.

L'étude que nous avons menée a permis de mettre en avant les composantes propices à l'attractivité résidentielle et professionnelle. Les thématiques et les axes d'actions proposés suite à notre travail sont des éléments à prendre en compte lors des futurs projets de

développement. Il est évident que le changement prend du temps, mais le territoire est actuellement en pleine remise en question et les élus et professionnels du tourisme, mais aussi du développement local de manière générale, paraissent être prêts à relever le défi.

Les quatre axes de préconisations que nous présentons aujourd'hui sont des éléments à prendre en compte sur du long terme.

Aussi, la problématique du manque de main-d'œuvre ne touche en effet pas seulement le monde touristique, mais aussi les différentes industries présentes sur le territoire. Malgré cela et même si le tourisme reste la première économie du territoire, il serait peut-être intéressant de mettre l'accent sur le développement d'une autre économie qui apporterait de la stabilité, un intérêt différent et un autre pouvoir d'achat à la région.

Bibliographie

- Alexandre, Hervé, François Cusin, et Claire Juillard. 2010. *L'attractivité résidentielle des agglomérations françaises*. 52 p.
- Boilard, Annie, et Julie Richard. 2016. *Quand les jeunes prennent la parole : Recherche action participative avec des jeunes de Charlevoix âgés entre 18 à 35 ans*. (Collectivités Amies des Jeunes Charlevoix). 32 p.
- Calvignac, Céline. 2017. *Qu'est-ce qui justifie la présence des hôpitaux de proximité ? Étude de cas de l'hôpital de Saint-Affrique*. Albi : Institut National Universitaire J.-F. Champollion. 68 p.
- Cusin, François. 2008. « Économie résidentielle et dynamiques sociologiques de l'attractivité des territoires ». *Pour*. n°199, p. 69-80.
- Cusin, François, et Jean Damon. 2010. « L'attractivité des villes : définitions, enjeux et mesures. Les villes face aux défis de l'attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines. » n°367, p. 25-46.
- Gagnon, Serge. 2007. « L'attractivité touristique des territoires ». *Téoros*. p. 3-11.
- Hazebrouq. 2007. « Destinations innovantes et développement du tourisme ». *Marché et organisations*, n°3, p. 117-153.
- Hmioui, Aziz, et Amina Haoudi. 2016. « Le rôle de la gastronomie et de l'artisanat dans l'attractivité touristique de la ville de Fès : étude à partir des perceptions des touristes étrangers ». *Management et Avenir*, n°85, p. 149-169.
- Jodoin, Mario. 2012. « Qu'est-ce qu'une pénurie de main-d'œuvre ? » Dans : *IRIS* [En ligne]. Disponible sur : < <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/quest-ce-quune-penurie-de-main-doeuvre> > (Consulté le 2 août 2018).
- Ladouceur, Stéphane. 2016. *Bulletin d'analyse : Indice de vitalité économique des territoires* [En ligne]. Québec : Institut de la statistique du Québec, Disponible sur : < <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/indice-vitalite-economique/bulletin-indice.pdf> > (Consulté le 17 avril 2018).
- Montmarquette, Claude, et Laure Thomas. 2005. *La pénurie des travailleurs qualifiés* [En ligne]. Montréal : Cirano, Disponible sur : < <https://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2005RP-03.pdf> >
- Morange, Mariane, Camille Schmoll, et Etienne Toureille. 2016. *Les outils qualitatifs en géographie - Méthodes et applications*. Armand Colon. Malakoff : Dunod Editeur, 224 p. ISBN : 978-2-200-61721-9.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 1995. « La politique du terrain : Sur la production des données en anthropologie ». *Enquête*. n°1, p. 71-109.

- Poirot, Jacques, et Hubert Gérardin. 2010. « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel, The attractiveness of territories : a multidimensional concept ». *Mondes En Dév.* n°149, p. 27-41.
- Riou, Yolande. 2011. [Thèse]. *Représentations, participation, ancrage, identité : quatre piliers pour penser l'inscription territoriale. Le cas du Berry*. [En ligne]. Sociologie. Orléans : Université d'Orléans, 274 p. Disponible sur : < https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/730366/filename/Quatre_piliers_pour_penser_l_inscription_territoriale.pdf >
- Rouleau, Alain. 2004. *Plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour l'industrie touristique de Charlevoix*. CQRHT et Emploi Québec.

Table des figures

Figure 1 : Tableau récapitulatif des objectifs de la recherche	18
Figure 2 : Outils méthodologiques utilisés pour l'étude	20
Figure 3 : Logique de conception des thématiques d'analyse	21
Figure 4 : Carte de la Capitale-Nationale	26
Figure 5 : Carte de localisation de la région.....	27
Figure 6 : Photo de la route reliant Baie-Saint-Paul et la Ville de Québec	28
Figure 7 : Photo de Charlevoix (entre Baie-Saint-Paul et La Malbaie)	28
Figure 8 : Représentation de la population par tranche d'âge de Charlevoix	29
Figure 9 : Représentation de la population par tranche d'âge de Charlevoix est.....	29
Figure 10 : Solde migratoire des deux MRC.....	31
Figure 11 : Taux net de migration interne des deux MRC sur dix ans.....	32
Figure 12 : Variations Solde naturel des deux MRC entre 2013 et 2017.....	33
Figure 13 : Carte de classification des quintiles.....	36
Figure 14 : Schéma des problèmes et conséquences d'une « économie unique » sur le territoire	37
Figure 15 : Explication de la grille AFOM	42
Figure 16 : Charlevoix selon la grille AFOM	42
Figure 17 : Photo du Manoir Richelieu à La Malbaie	49
Figure 18 : Grille d'analyse des composantes selon les entretiens	53
Figure 19 : Synthèse des résultats après analyse des entretiens (1)	57
Figure 20 : Synthèse des résultats après analyse des entretiens (2)	62

Liste des sigles

AFOM : Atouts, forces, opportunités, menaces

CQRHT : Conseil Québécois de ressources humaines en tourisme

D : Demandé(es) – Les composantes –

E : Existante(s) – Les composantes –

ISQ : Institut de la statistique du Québec

MO : Main-d'œuvre

MRC : Municipalité régionale de Conté

RH : Ressources humaines

RTMP : Revenu total médian des particuliers

Sépaq : Société des établissements du plein air du Québec

SPLA : Service de placement de l'Université de Laval

TAAM : Taux d'accroissement annuel moyen

Annexes

Annexe n°1 : Grilles d’entretiens

Annexe n°2 : Listes des personnes rencontrées lors de la recherche

Annexe n°3 : Grille d’analyse des entretiens complète

Annexe n°4 : Synthèse de la grille d’analyse des entretiens complète

Annexe n°5 : Tableau des profils sociologiques des employés

Annexe n°6 : Tableau des profils sociologiques des employeurs

Annexe n° 7 : Synthèse des profils sociologiques des enquêtés

Annexe n°8 : Entretiens réalisés

RÉALISATION D'UNE ENQUÊTE QUALITATIVE DANS LE CADRE D'UN PROJET DE MAÎTRISE

Entrevues avec les professionnels du monde touristique dans la région de Charlevoix pour un recueil de témoignages sur la problématique du manque de main-d'œuvre qualifiée en tourisme

INTRODUCTION DE L'ÉTUDE :

Étudiante en Master 2 « Ingénierie du développement des villes petites et moyennes » en France, je réalise en stage au Québec au sein de la Chaire « Attractivité et innovation en Tourisme ».

Ma recherche porte sur la problématique du manque de main-d'œuvre qualifiée (en particulier les jeunes) en tourisme. L'objectif principal de cette étude est d'identifier les attentes des jeunes travailleurs en tourisme dans le but d'inciter cette main-d'œuvre à venir travailler et s'installer en Charlevoix.

Toutes réponses à ce questionnaire sont anonymes et si vous le désirez, vous pouvez cesser cette entrevue en tout temps. Le document final sera fourni à « Tourisme Charlevoix » dans le but de nourrir leur réflexion sur cette question importante.

Si les résultats de mon travail vous intéressent, il est possible de recevoir un résumé en en faisant la demande.

Céline Calvignac – celine.calvignac@etud.univ-jfc.fr
Sous la direction de Laurent Bourdeau - laurent.bourdeau@ggr.ulaval.ca
Et Ygal Fijalkow - yfijalko@univ-jfc.fr

RAPPEL :

Objectif général :

Comprendre les attentes des jeunes travailleurs en tourisme dans le but d'inciter cette main-d'œuvre à venir travailler et s'installer dans la région de Charlevoix.

Objectifs spécifiques :

1. Comprendre des attentes de jeunes pour identifier les composantes de l'attractivité en termes d'emploi et de qualité de vie (en portant une attention particulière sur la tranche d'âge des 18-35 ans),

2. Comprendre les attentes de l'industrie touristique de Charlevoix,
 - a. Externe : en termes de main-d'œuvre (niveau et domaine e qualification)
 - b. Interne : En termes d'organisation touristique territoriale, réseau de professionnels...
3. Évaluer les atouts et faiblesses de la région de Charlevoix de point de vue de l'attractivité.

EMPLOYEURS

ORGANISATION (TRAVAIL)

1. Dans quel secteur d'activité votre entreprise évolue-t-elle ? *Vous considérez-vous en tourisme ?*
2. Quel type de personnel employez-vous ? Combien de personnes employez-vous ? *(Études, emplois, expériences...)*
3. Vos employés sont-ils originaires de Charlevoix ? Si non, pourquoi ont-ils choisi cette région ? *(Les postes ? La rémunération ? Le prix de l'immobilier ? Les conditions de travail ? Le cadre de vie ? L'ambiance urbaine ? Les loisirs, les sorties ? La famille ? L'expérience antérieure ?...)*
4. Pour quelles raisons un jeune qualifié choisirait Charlevoix plutôt que Montréal ou Québec ?
5. Votre organisation est-elle régulièrement en relation avec les autres acteurs du tourisme de la région ? Il y a-t-il, selon vous, un réseau assez important entre professionnels ? Votre entreprise est-elle membre de Tourisme Charlevoix ?
6. Avec quel(s) réseau(x) votre organisation collabore-t-elle ? Qu'est-ce que ce(s) réseau(x) vous apport(ent) ?

Questions	1	2	3	4	5	6
Objectifs	Identification du participant		1	1	2.b	2.b

DIAGNOSTIC

7. Votre entreprise a-t-elle recours à l'embauche de main-d'œuvre saisonnière ? Pourquoi ?
8. Pour votre entreprise, quel est le « profil » d'une personne jeune et qualifiée selon vous ? Qu'est-ce qui fait la différence avec quelqu'un d'autre ? Comment définiriez-vous quelqu'un de « jeune et qualifié » ?
9. Est-ce qu'un jeune diplômé de l'université aurait un intérêt à venir travailler ou s'établir à Charlevoix ? *(Dans tous les domaines)*
 - a. Qu'est-ce qu'il pourrait apporter au territoire ?
10. Du point de vue de votre entreprise, quels sont les atouts de la région qu'il faut mettre en avant pour attirer les jeunes à venir travailler et vivre ici ? *(Lieux incontournables, vie sociale, évènements qui amènent les jeunes ici ?...)*
11. Si votre entreprise devait inciter un jeune à venir s'installer et travailler ici, comment fait-elle ?

12. Quels sont, au contraire, en tant qu'employeur, les éléments /les contraintes de cette région qui repousse quelqu'un /les jeunes à venir travailler dans cette région ?
l'hébergement, les déplacements, transport... peuvent-ils être un frein pour s'établir dans la région ?

Questions	7	8	9	10	11	12	13
Objectifs		2.a	2.a	1	3	3	3

PROSPECTIVE

13. Dans les années à venir, comment votre entreprise se projette-elle dans la région de Charlevoix ? (*Déclin, amélioration, plus ou moins de population... Pourquoi ?*)
14. Qu'est-ce que votre entreprise pourrait faire pour attirer des jeunes ?
15. Du point de vue des employeurs, quels changements /améliorations pensez-vous qu'il faudrait apporter sur le territoire pour inciter les personnes à venir travailler ici ?

Questions	14	15	16
Objectifs	3	2.a	1

PROPOSITION D'ACTION

16. En tant qu'employeur, auriez-vous des idées spécifiques pour attirer de la main-d'œuvres qualifiées en tourisme sur le territoire ?
17. Pensez-vous que l'élaboration d'un « plan de développement de l'attractivité du territoire » pourrait être utile au territoire ? Qui devrait être le responsable de ce plan ?

Questions	17	18
Objectifs	3	2.a

EMPLOYÉ(E)S

IDENTIFICATION (TRAVAIL)

1. Quel est votre poste actuel ?
2. Quelles sont vos tâches de travail ?
3. Quel est votre parcours professionnel ? (*Études, emplois, expériences...*)
4. Êtes-vous originaire de Charlevoix ? Si non, pourquoi avoir choisi cette région ? (*Les postes ? La rémunération ? Le prix de l'immobilier ? Les conditions de travail ? Le cadre de vie ? L'ambiance urbaine ? Les loisirs, les sorties ? La famille ? L'expérience antérieure ?...*)
5. Pour quelles raisons un jeune qualifié choisirait Charlevoix plutôt que Montréal ou Québec ?
6. Êtes-vous en régulièrement en relation avec les autres acteurs du tourisme de la région ? Il y a-t-il, selon vous, un réseau assez important entre professionnels ? Votre entreprise est-elle membre de Tourisme Charlevoix ?
7. Avec quel(s) réseau(x) travaillez-vous ? Qu'est-ce que ce réseau vous apporte ?

Questions	1	2	3	4	5	6	7
Objectifs	Identification du participant			1	1	2.b	2.b

DIAGNOSTIC

8. Quelles sont les conditions de votre poste ? (*Saisonnalité, condition de travail, périmètre...*)
9. Que pensez-vous de votre travail actuel ? Pourquoi faites-vous ce travail-là ?
 - a. Quels sont les critères qui pourraient vous pousser à changer de poste tout en restant dans cette région ?
 - b. Quels sont, au contraire, les éléments qui vous repoussent le plus dans un emploi ?
10. Est-ce qu'un jeune diplômé de l'université aurait un intérêt à venir travailler ou s'établir à Charlevoix ? Qu'est-ce qu'un jeune viendrait chercher ? (*Dans tous les domaines*)
 - a. Qu'est-ce qu'ils pourraient apporter au territoire ?
11. Pensez-vous que la région est assez développée au niveau touristique pour en vivre toute l'année ? Si non, pourquoi et que faudrait-il faire ?
12. Que pensez-vous de la région de Charlevoix ? (*Offre de commerces, de services, culturelle, de loisirs...*)
 - a. Si vous deviez inciter un jeune à venir s'installer et travailler ici, que le diriez-vous ?
13. Selon vous, quels sont les atouts de la région qu'il faut mettre en avant pour attirer les jeunes à venir travailler et vivre ici ? (*Quelles sont les représentations de la région ? Les lieux incontournables, la vie sociale ? Quels sont les événements qui amènent les jeunes ici ?...*)

14. Quels sont, au contraire, les éléments /les contraintes de cette région qui vous repousse ?
L'hébergement, les déplacements, transport... peuvent-ils être un frein pour s'établir dans la région ?

Questions	8	9	10	11	12	13	14
Objectifs	3	1	1	2 et 3	3	3	3

PROSPECTIVE

15. Dans les années à venir, comment imaginez-vous la région de Charlevoix ? (*Déclin, amélioration, plus ou moins de population... Pourquoi ?*)
16. Dans quelles démarches seriez-vous prêt à vous inscrire et de quelles manières pouvez-vous vous impliquer ?
17. Quels changements /améliorations pensez-vous qu'il faudrait apporter sur le territoire pour inciter les personnes à venir travailler ici ?

Questions	15	16	17
Objectifs	3	2.a	1

PROPOSITION D'ACTION

18. Auriez-vous des idées spécifiques pour attirer de la main-d'œuvre qualifiée en tourisme sur le territoire ?
19. Pensez-vous que l'élaboration d'un « plan de développement de l'attractivité du territoire » pourrait être utile au territoire ? Seriez-vous prêt à travailler avec les acteurs de l'ensemble du territoire (*autre que le tourisme*) ?

Questions	18	19
Objectifs	3	2.a

Annexe n°2 : Listes des personnes rencontrées lors de la recherche

Notation anonymat	Date rencontre	Structure	Fonction
Employé 1	23.05.2018	Hôtel-restaurant Le Mirage	Hôtesse et service
Employé 2	19.06.2018	MRC de Charlevoix	Agent de développement économique
Employé 3	20.06.2018	Place aux Jeunes	Agent de migration, intervenant local Charlevoix-Est
Employé 4	20.06.2018	Place aux Jeunes	Agent de migration, intervenant local Charlevoix-Est
Employé 5	05.07.2018	Manoir Richelieu	Gestion des ressources humaines
Employé 6	05.07.2018	Maison Mère	Adjointe à la direction
Employeur 1	25.05.2018	Auberge Maison de la Rive	Propriétaire
Employeur 2	19.06.2018	Chambre du commerce et entreprise Financière Sun Life	Président de la chambre du commerce et directeur de SunLife
Employeur 3	19.06.2018	MRC de Charlevoix	Directrice du Service du développement local et entrepreneurial
Employeur 4	19.06.2018	Musée maritime de Charlevoix	Directrice
Employeur 5	20.06.2018	Cidrierie Pedneault de l'Isle-aux-Coudres	Responsable RH et Président de l'Association Touristique de Charlevoix
Employeur 6	21.06.2018	Auberge de Jeunesse de La Malbaie	Propriétaire
Employeur 7	21.06.2018	Tourisme Charlevoix	Directeur
Employeur 8	01.07.2018	Festival « Le Festif' »	Co-fondateur et directeur
Employeur 9	05.07.2018	Manoir Richelieu	Gérante talent et culture (ressources humaines)
Employeur 10	05.07.2018	Maison Mère	Directeur
Employeur 11	05.07.2018	La Camp Manoir	Directeur
Nombre d'employés : 6 Nombre d'employeurs : 11 Total : 17 personnes interrogées			

COMPOSANTES DE L'ATTRACTIVITÉ		Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4	Employé 5	Employé 6	Employeur 1	Employeur 2	Employeur 3	Employeur 4	Employeur 5	Employeur 6	Employeur 7	Employeur 8	Employeur 9	Employeur 10	Employeur 11	Total « E »	Total « D »
ATTRACTIVITÉ RÉSIDENTIELLE / CADRE DE VIE																				
Géographie	Physique /paysages	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	
	Appartenance	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓					10	
Accessibilité	Réseau de transport	✓	✓		✓	✓			✓	✓					✓	✓				8
	Proximité Québec		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	
Facilité accès logement	Location		✓	✓	✓			✓	✓						✓				1	5
	Achat		✓		✓			✓	✓										4	
Conditions sociales	Faible coût de la vie		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	14	1
	Sécurité							✓	✓			✓							3	
	Vie locale, population		✓			✓	✓	✓	✓	✓						✓			2	5
	Intégration	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓		✓	9	
Infrastructures	Équipements publics							✓				✓							2	
	Commerces	✓					✓	✓							✓		✓		4	1
	Services						✓	✓			✓	✓			✓				4	1
	Ressources éducatives							✓	✓			✓			✓		✓		5	
Culture	Production culturelle							✓	✓						✓		✓		3	1
	Terroir /traditions			✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			11	
	Loisirs extérieurs	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17	
	Loisirs intérieurs	✓							✓	✓										3
	Sites touristiques	✓			✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	11	
ATTRACTIVITÉ PROFESSIONNELLE /CADRE PROFESSIONNEL																				
Conditions de travail	Horaires /période	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓				✓		✓	3	6
	Saisonnier			✓			✓	✓	✓				✓				✓		6	
	Temps plein	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		8	5
	Extérieur							✓										✓	2	
	Intérieur							✓											1	
	Équipe	✓	✓			✓		✓		✓	✓		✓						5	2
	Intégration			✓	✓		✓		✓			✓							5	
	Écosystème local	✓						✓	✓		✓		✓		✓			✓	6	1
Poste à pourvoir	Salaire	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	1	10
	Avantages sociaux		✓		✓				✓			✓							2	2
	Enjeux /défis		✓			✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓		✓	9	
	Périmètre du poste	✓					✓	✓		✓	✓							✓	6	
	Responsabilités					✓	✓	✓		✓			✓		✓	✓		✓	8	

Annexe n°3 : Grille d'analyse des entretiens complète

COMPOSANTES DE L'ATTRACTIVITÉ		« Existantes »		Total	« Demandées »		Total	Total des réponses
		Employés	Employeurs		Employés	Employeurs		
ATTRACTIVITÉ RÉSIDENTIELLE / CADRE DE VIE								
Géographie	Physique /paysages	6	8	14			0	14
	Appartenance	5	5	10			0	10
Accessibilité	Réseau de transport			0	4	4	8	8
	Proximité Québec	3	11	14			0	14
Facilité accès logement	Location		1	1	3	2	5	6
	Achat	2	2	4			0	4
Conditions sociales	Faible coût de la vie	5	9	14		1	1	15
	Sécurité		3	3			0	3
	Vie locale, population	1	1	2	2	3	5	7
	Intégration	3	6	9			0	9
Infrastructures	Équipements publics		2	2			0	2
	Commerces	1	3	4	1		1	5
	Services	1	3	4		1	1	5
	Ressources éducatives		5	5			0	5
Culture	Production culturelle		3	3		1	1	4
	Terroir /traditions	3	8	11			0	11
	Loisirs extérieurs	6	11	17			0	17
	Loisirs intérieurs			0	1	2	5	3
	Sites touristiques	3	8	11			0	11
ATTRACTIVITÉ PROFESSIONNELLE /CADRE PROFESSIONNEL								
Conditions de travail	Horaires /période	1	2	3	3	3	6	9
	Saisonnier	2	4	6			0	6
	Temps plein	4	4	8		4	4	12
	Extérieur		2	2			0	2
	Intérieur		1	1			0	1
	Équipe	2	3	5	1	1	2	7
	Intégration	3	2	5			0	5
	Écosystème local	1	5	6		1	1	7
Poste à pourvoir	Salaire	1		1	3	7	10	11
	Avantages sociaux	1	1	2	1	1	2	4
	Enjeux /défis	3	6	9			0	9
	Périmètre du poste	2	4	6			0	6
	Responsabilités	2	6	8			0	8

Annexe n°4 : Synthèse de la grille d’analyse des entretiens complète

Annexe n°5 : Tableau des profils sociologiques des employés

	Tranche d'âge	Sexe	Situation matrimoniale	Situation familiale	Lieu d'habitation	Origine géographique	Emploi	Diplômes	Pourquoi Charlevoix ?	Réseau dans la région (avant arrivée si pas originaire) ?
Employé 1	25 – 40 ans	F	Célibataire	Sans enfants	Urbain	Charlevoix	Serveuse	Non spécifié	Qualité de vie, l’ambiance au travail, la famille et les amis sur le territoire	-
Employé 2	25 – 40 ans	F	En couple	Sans enfants	Rural	Charlevoix	Agent de développement économique dans une MRC	Gestion hôtelière, certificat en développement touristique et diplôme en ressources humaines	Veut travailler pour sa région, présence de la famille et des amis	-
Employé 3	25 – 40 ans	H	En couple	Sans enfant	Rural	Montréal	Agent de migration, intervenant local	Master en géopolitiques (France)	Ses parents avaient une maison dans la région et il venait en vacances durant son enfance. Attachement à la région pour sa qualité de vie.	Ne connaissait personne, environ 4 /5 ans avant d’avoir un réseau social solide
Employé 4	25 – 40 ans	F	En couple	Sans enfant	Rural	Non spécifié	Agent de migration, intervenant local	Études de coopérant volontaire /interculturel	Opportunité professionnelle au départ et puis un coup de cœur pour la région.	Environ 3 ans avant d’avoir un réseau social solide
Employé 5	25 – 40 ans	F	En couple	Enfant(s)	Rural	Montréal	Gestion des ressources humaines	Études en gestion de restauration	Son compagnon est originaire de la région. A voulu rester à Charlevoix pour sa qualité de vie, mais aussi grâce à une opportunité professionnelle.	Ne connaissait que son compagnon mais c’est fait un réseau avec le temps
Employé 6	25 – 40 ans	F	En couple	Enfant(s)	Urbain	Montréal	Adjointe à la direction	Non spécifié	Opportunité professionnelle mais surtout qualité de vie, aime la nature et les sports de plein air.	Dans la région depuis 10 ans, environ 5 ans avant d’avoir un réseau social solide

Tranche d’âges établies :

- 25 – 40 ans
- 41 – 50 ans
- 51 – 65 ans

Nous avons établi ces trois tranches d’âge car aucun des enquêtés avait moins de 25 ans et il n’y aucun d’entre eux n’était retraitée.

Annexe n°6 : Tableau des profils sociologiques des employeurs

	Tranche d'âge	Sexe	Situation matrimoniale	Situation familiale	Lieu d'habitation	Origine géographique	Emploi	Diplômes	Pourquoi Charlevoix ?	Réseau dans la région (avant arrivée si pas originaire) ?
Employeur 1	41 - 50 ans	F	En couple	Enfant(s)	Rural	Montréal	Gérante d'une auberge	Non spécifié	Qualité de vie, les grands espaces, venait en vacances ici durant son enfance	Ne connaissait personne, environ 5 ans avant d'avoir un réseau social solide
Employeur 2	41 - 50 ans	H	En couple	Enfant(s)	Rural	Charlevoix	Président de la Chambre du commerce et directeur de l'entreprise Financière Sun Life et	Études supérieures en finances et assurances	Qualité de vie, paysages, produits du terroir... À vécu toute son enfance ici.	-
Employeur 3	41 - 50 ans	F	En couple	Enfant(s)	Rural	Québec	Directrice Service du développement local et entrepreneurial	Bac en administration des affaires et en gestion urbaine et immobilière, puis maîtrise en aménagement du territoire et développement régional	Son compagnon est originaire de la région, est tombée amoureuse de Charlevoix pour sa qualité de vie, mais aussi grâce à une opportunité professionnelle	Ne connaissait personne, environ 3 ans pour avoir un réseau social solide (rencontres dans le cadre de la scolarité de son enfant).
Employeur 4	51-65 ans	F	Non spécifié	Non spécifié	Rural	Non spécifié	Directrice du Musée maritime de Charlevoix	Non spécifié (a beaucoup travaillé en développement rural)	Par opportunité professionnelle avant la retraite	Sur le territoire depuis un an mais se sent très bien accueillie.
Employeur 5	41 - 50 ans	H	En couple	Enfant(s)	Rural	Charlevoix	Responsable vergers Cidrie Pedneault et Président de l'association touristique de Charlevoix	Non spécifié	Reprise d'une activité professionnelle familiale	-
Employeur 6	25 – 40 ans	H	Non spécifié	Sans enfant	Urbain	Non spécifié	Propriétaire d'une auberge de jeunesse	Maîtrise en tourisme alternatif et éco-tourisme	Charlevoix était la région idéale pour implanter son auberge, aime la région pour la qualité de vie, les grands espaces et les activités de plein air.	Ne connaissait personne, a fait des rencontres dans le cadre professionnel.
Employeur 7	41 - 50 ans	H	En couple	Enfant(s)	Rural	Non spécifié	Directeur de Tourisme Charlevoix	Non spécifié	Par opportunité professionnelle et par amour de la nature et des grands espaces	Non spécifié
Employeur 8	25 – 40 ans	H	Non spécifié	Non spécifié	Non spécifié	Charlevoix	Co-fondateur et directeur du « Festif' »	Non spécifié	Famille et amis dans la région, opportunité professionnelle	-
Employeur 9	25 – 40 ans	F	En couple	Sans enfant	Rural	Montréal	Gérante talent et culture (ressources humaines)	Études supérieures en gestion des ressources humaines	Opportunité professionnelle, son compagnon est originaire de la région	Ne connaissait personne, environ 3 ans pour avoir un réseau social solide
Employeur 10	41 - 50 ans	H	En couple	Enfant(s)	Rural	Montréal	Directeur de la Maison Mère	Non spécifié	Opportunité professionnelle mais surtout qualité de vie et la nature. Au départ achat d'une maison dans la région pour les vacances et la mettre en location mais a eu finalement envie de s'installer.	Non spécifié
Employeur 11	25 – 40 ans	H	En couple	Sans enfant	Rural	Montréal	Directeur d'un camp de vacances	Études en développement local	A connu la région en faisant des jobs d'été et en est tombé amoureux et a eu une opportunité professionnelle sur le territoire	A C'est fait un réseau grâce aux activités sportives et a des implications sur des conseils d'administration ou en tant que bénévoles.

Annexe n°7 : Synthèse des profils sociologiques des enquêtés

1) Répartition des enquêtés par tranche d'âge :

Tranches d'âge	Employés	Employeur
25-40 ans	10	
41-50 ans		6
51-65 ans		1

2) Répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Employés	Employeur	Total
Femmes	5	4	9
Hommes	1	7	8

3) Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	Employés	Employeur	Total
En couple	5	8	13
Célibataire	1	0	1
Non spécifié	0	3	3

4) Répartition des enquêtés selon la situation familiale :

Situation familiale	Employés	Employeur	Total
Avec enfant(s)	2	6	8
Sans enfants	4	3	7
Non spécifié	0	2	2

5) Répartition des enquêtés selon le lieu d'habitation :

Lieu d'habitation	Employés	Employeur	Total
Rural	5	9	14
Urbain	1	1	2
Non spécifié	0	1	1

6) Répartition des enquêtés selon leurs origines géographiques :

Origine géographique	Employés	Employeur	Total
Charlevoix	2	3	5
Montréal	3	4	7
Québec	0	1	1
Non spécifié	1	3	4

Annexe n°8 : Entretiens réalisés

Légende :

Saisonnalité ; Temps plein ; cadre professionnel (général) ; cadre de vie (général) ;
organisation /besoins /idées

Entretien 1 – Le 23.05.2018

Employé 1 - Mélanie, accueil au restaurant /hôtel « Le Mirage »

1) Vous présenter : Je suis **réceptionniste**. Ma mission est principalement de **répondre au téléphone**, **d'effectuer les réservations**. Souvent il faut **téléphoner aux partenaires**, comme par exemple pour les croisières aux baleines il faut faire des réservations pour que les gens puissent profiter de Charlevoix.

3) Parcours professionnel : J'ai toujours été au service à la clientèle, d'aussi loin que je me souvienne j'ai toujours eu un **travail de bureau**.

4) Originaire de la région ? : Oui, je suis originaire de Charlevoix. Je n'ai pas nécessairement toujours travaillé dans la région. Vers mes 20 ans j'ai étudié à Québec, j'ai habité là quand même assez longtemps mais je suis revenue ici parce que j'aime plus la vie tranquille plutôt que la vie urbaine. Je suis revenue j'avais 27 ans.

Vie quotidienne : Honnêtement ici **il n'y a pas grand-chose**. Avant il y avait beaucoup de bars donc on pouvait sortir mais maintenant un peu moins. Côté **activités** si je veux en **faire j'irais plutôt vers l'extérieur, par exemple vers Québec**. Les heures de routes ne nous dérangent pas du tout.

5) Pourquoi les jeunes viendraient s'installer ici ? : Parce que je pense que **c'est plus facile d'avoir de l'emploi ici plutôt qu'à Québec ou Montréal** puis aussi parce que ça dépend du mode de vie que le jeune veut avoir. S'il veut une **vie plus tournée vers la nature**, il y a beaucoup de plein air ici, je crois que c'est vraiment l'idéal pour ça. Donc c'est une **vie un peu plus tranquille**. S'il veut une vie un peu plus... où il est plus dans les bars, les restaurants... ça va être plus à Québec. Ici il y a beaucoup de restaurants mais c'est vrai qu'il manque un petit quelque chose pour que les gens disent « oui, ça m'intéresse de venir dans Charlevoix ». Je dirais que ça passe plus pour... **un endroit retiré qui est plus nature qu'urbain**.

6) Réseau touristique : Mon entreprise est **régulièrement en relation avec les entreprises du tourisme**. Les patrons ils se connaissent beaucoup parce que **tout le monde se connaît ici**. Les patrons se parlent entre eux pour savoir comment ça va, comme ça si une fin de semaine a été tranquille on sait si c'était le cas partout ou pas. A ma connaissance il n'y a **pas de réseau spécial**, ça se fait comme ça. Je sais qu'il y a quand même ce qu'on appelle la « **conciergerie** ». C'est un site où on peut voir si les autres hôtels ont des chambres disponibles ou pas, sur

tout Charlevoix. Sinon, à part ça je ne suis pas sûre. Ce site est très utile quand on a plus de place pour nos clients, ça nous permet d'offrir un service « plus plus ».

7) Avant ce poste ? : Ça fait **un an que je travaille à l'année**, avant je travaillais **d'avril jusqu'à octobre**. Mon **poste n'est pas limité**. Ici ce que j'aime le plus c'est que j'ai **plusieurs tâches un peu connexes**. C'est-à-dire que je fais de la **réception** mais comme on est dans un restaurant ça me permet de faire autre chose comme par exemple **aider les filles sur le planché**, que ce soit d'aller conduire les clients aux tables, de leur proposer le menu... Je vais parfois **voir en cuisine** voir si tout fonctionne. C'est vraiment polyvalent. Et j'adore ça. L'ambiance est familiale. J'ai déjà travaillé dans d'autres entreprises **à Charlevoix et la majorité sont comme ça aussi. Les patrons sont gentils**. On s'entend bien, **ce n'est pas juste un travail, c'est une famille. Tout le monde connaît la vie de tout le monde**. Il y en a qui ne vont pas aimer ça. Quand j'ai connu un décès ou une maladie, **mes collègues ont toujours été là pour moi**.

8) Concurrence entre les entreprises ? : Non pas du tout. Moi personnellement je ne sens pas ça. = **Pas de concurrence**

9) L'intégration des personnes venant de l'extérieur c'est toujours bien passée. J'ai une amie qui est française et elle a fait absolument tous les programmes pour venir travailler ici parce qu'elle est tombée en amour avec Charlevoix. Le problème c'est qu'elle était prête à venir travailler à l'année mais elle a énormément de difficultés, elle paye mais se fait refuser. J'ai l'impression qu'il y a peut-être un problème à ce niveau-là. Que les gens de l'extérieur qui veulent vraiment venir travailler ici, que ce soit Charlevoix ou Québec, ils sont extrêmement limités quand il est question des papiers parce qu'ils n'arrivent pas à les avoir pour on ne sait pas quelle raison. **Et ça les repousse parce qu'ils se disent qu'ils veulent venir mais qu'il y a trop de papiers et qu'ils vont se faire refuser. C'est vraiment dommage vu le manque de main d'œuvre qu'il y a ici**. C'est contradictoire. Comment ça se fait qu'ils les refusent alors que nous on manque de personnel ? C'est vraiment général et puis ça se passe au niveau du gouvernement, on se demande pourquoi ils refusent autant de gens ? On pourrait avoir de la main-d'œuvre à n'en plus finir, je veux dire, je connais plein de français qui me disent « mais on rêve d'aller travailler à Québec, c'est ce qu'on veut, mais quand on fait des papiers on se fait dire non ».

10) Dans la vie quotidienne, l'intégration est facile ici mais ça dépend de la personne car si elle veut faire ses affaires de son côté, si elle ne pas se mélanger... il faut aimer avoir un contact avec les gens. Mais oui la majorité du temps ici les gens vont bien car ils ont l'impression de connaître les gens.

11) Si proposition emploi ailleurs ? : **Le salaire** y est beaucoup en ce qui me concerne parce que je suis toute seule donc c'est plus difficile. C'est un facteur important. Sauf que **je préfère gagner un peu moins puis être dans une entreprise qui a à cœur de rendre ses employés heureux**, qu'on a des **conditions de travail humaines**. Exemple, **deux jours de congés collés par semaine**, juste ça, c'est ce qui fait la différence. Puis quand **les gens t'accueillent comme si tu faisais déjà parti de l'équipe**, qu'on te donne une chance, qu'on t'aide, qu'on est là pour toi, je pense que c'est ça qui fait la différence. Si en plus tu peux **travailler dans ton domaine** : merveilleux.

12) Éléments qui repoussent : Quand tu sens que les patrons ne sont pas ouverts à la discussion, je pense que à être plusieurs les gens ont tout avantage à prendre de chacun. Moi je suis chanceuse j'ai des patrons ouverts d'esprit. J'ai connu des patrons qui nous considéraient comme « juste des employés ». Je ne suis pas juste une employée parce que sans nous ton entreprise elle ne marche pas.

13) Qu'est-ce qu'un jeune viendrait chercher ici ? : Je te dirais que à ma connaissance si quelqu'un sort de l'école et veut travailler dans son domaine il aura des difficultés dans le sens où Charlevoix est réputé pour être touristique de base. S'il sort de cuisiner ou serveur il va avoir des demandes d'emploi et va pouvoir faire un choix ! Sinon je ne sais pas s'il pourra vraiment avoir un travail. La majorité des gens qui travaillent dans le tourisme ici c'est du 1^{er} mai jusqu'à mi-novembre. Autrement il y a moins d'attrait touristique l'hiver. Les saisonniers restent à Charlevoix parce qu'ils ont une vie de famille, ils restent à la maison, ils vivent de l'assurance emploi, qui n'est pas très... on survit.

14) A faire à Charlevoix pour la vie de famille ? : Je sais qu'il y a un centre de la famille avec garderie et école, il y a des parcs. Moi je n'ai pas d'enfants donc je connais moins. Mais ceux que je connais s'y sentent bien. Il manque peut-être d'activité mais ils vont chercher ça à l'extérieur.

15) On ne peut pas vivre du tourisme toute l'année. L'été il y a beaucoup de choses à faire (train, manoir Richelieu, les baleines...) mais l'hiver à part les stations de ski... Et il y a énormément de gens qui n'ont pas les moyens de sortir ou de faire des activités qui nécessitent des sous donc ils préfèrent rester chez eux.

16) Je dirais que les activités sont très bien, c'est de très beaux projets mais il en manque. Il faudrait des activités qui sortent de l'ordinaire. Ça ne sert à rien de faire d'autres restaurants, on en a plein. J'en parlais avec des amis plus jeunes que moi et ils me disaient qu'il manquait des bars, des arcades et des boutiques. Ici on dirait qu'il y a eu comme une tornade qui est passée et ça n'a pas reconstruit. Je pense que les bars manquent ici. Il y a quelques bars mais on ne peut pas danser... On ne peut pas passer une partie de la nuit. Il n'y pas vraiment de sortie. Les anglais disent « night life » mais on n'en a pas ici, si tu regardes les restaurants, il n'y a que Mc Donalds qui ferme à minuit. Si tu vas au bar, pour manger après tu vas où ?

17) Les restaurateurs seraient prêts à ouvrir plus ? : Étant donné qu'il manque terriblement de personnel, je te dirais que non. La problématique est là. Quand il y aura un déblocage peut-être... C'est une roue qui tourne parce que comme il manque d'employés ils ne peuvent pas ouvrir plus tard, s'ils ne peuvent pas ouvrir plus tard, les gens vont à l'extérieur, s'ils vont vers l'extérieur ben... Même si la région est super belle et qu'il y a de beaux projets ont a l'impression que Charlevoix se meurt... Parce que c'est comme bloqué. Je pense qu'il n'y a pas grand-chose pour les jeunes malheureusement.

18) Quels atouts pour jeunes : Il faudrait qu'il y ait plus de bars, plus de restaurants mais qui vont ouvrir plus tard. Exemple deux /trois restaurants 24h pour que les gens aient un peu de choix. Des activités autant extérieures qu'intérieures qui vont changer. Que ce soit musical ou... j'ai vu des endroits qui font du patin à voiliner (avec des roues) à l'intérieurs avec de la

musique. Il me semble que ce sont des activités que tu ne vois pas partout et puis ça diversifierait l'offre l'hiver. Je pense qu'on n'est pas toujours et on n'a pas forcément envie d'être à l'extérieur.

19) Éléments qui repoussent : Le transport peut être un problème car si tu n'as pas de voiture tu es très limité. Tu peux prendre un taxi mais bon... Après, est-ce que les transports en communs sont la bonne solution ici... je ne sais pas...

20) Années à venir : Il n'y aura plus de Charlevoix parce que les gens vont être tannés de vivre dans un endroit où il n'y a plus rien. Je pense à mes collègues qui sont en cuisine et qui font du 6 et du 7 jours d'affilés sans congé, sans condition de travail, à un moment, probablement qu'ils vont se tanner puis qu'ils vont se dire « je peux avoir des conditions meilleures de travail en ville avec une vie qui bouge un peu plus » donc ils vont partir. Charlevoix va devenir désert si ça continu comme ça, j'en suis convaincue. Mais ça peut-être dans 5 ans, pas forcément dans 20 ans.

21) Prête à faire quoi ? : Dans la mesure où... Parce que je ne sais pas vraiment comment ça marche... Je pourrais travailler avec des gens qui sont ouverts d'esprit, qui veulent vraiment améliorer Charlevoix et qui mettent la main à la patte, sans problème ! Mais malheureusement est-ce que c'est limité auprès des hauts placés ? Parce que souvent on m'a dit que des hauts dirigeants ont refusé qu'il y ait de nouveaux bars parce qu'il y a des plaintes et ils veulent limiter ça. Est-ce que c'est vrai ? Je ne sais pas...

Prête à travailler plus le soir si votre entreprise ouvre ? : Sans aucun problème pour moi, mais ça dépend de chacun parce qu'il y en a qui ont des vies de famille et tout ça...

22) Idées spécifiques pour attirer MO ? : Très bonne question... Je pense que des bonnes conditions de travail... le mot idéal serait « flexible ». Moi ça ne me dérangerait pas de travailler plus parce que je suis seule et je n'ai que ça à faire et que je le fais avec plaisir ! Mais beaucoup ont une vie de famille. Il faudrait y aller selon le mode de vie des personnes.

23) Si plan de développement, prête à participer ? : Ça me ferait plaisir, on aurait l'impression de faire quelque chose pour Charlevoix parce que j'ai l'impression que la plupart des gens ont abandonné le navire parce qu'il y a toujours des gens pour leur mettre des bâtons dans les roues quand ils ont des projets ou quoi que ce soit... Dans la mesure où tout le monde est ouvert ça vaudrait vraiment la peine et il y a plein de gens comme moi qui seraient prêts à s'investir. Mais je me demande s'il n'y a pas un blocage un peu plus haut...

Quelque chose à ajouter ?

Le fait que les étrangers aient du mal à venir travailler ici ça c'est un vrai problème je pense. Il faudrait que dans la mesure où ce sont les employeurs qui demandent il devrait y avoir un programme pour que les employeurs puissent aller chercher facilement de la MO extérieure. Ça pourrait être très intéressant je pense !

Entretien 2 – Le 25.05.2018

Employeur 1 - Lyne, Auberge « Maison de la Rive » à Saint-Joseph-de-la-Rive

1) Je suis ouverte à l'année. Quand c'est plus tranquille l'hiver, je me suffis à moi-même ou sinon j'ai une fille de chambre qui vient sur appel. Alors elle, elle va faire **quelques heures par semaines**. Puis **l'été j'ai des étudiants en plus** de ma fille de chambre. Mais elle, elle ne travaille qu'ici.

2) **Employés originaires de Charlevoix ?** : Oui, tous.

3) **Pourquoi les gens viendraient s'installer ici ?** : Pour la **qualité de vie** parce que moi c'est ce que j'ai fait, j'étais à Montréal. Alors à un moment donné, tu vis à Montréal, tu cours toujours, pour aller faire du sport extérieur tu roules 1h30... Tandis qu'ici on a l'opportunité d'avoir les attraits, d'avoir une **vie plus calme**, plus **sereine**, moins **stressée**... Oui les salaires vont être moindre par-contre il faut **faire un choix entre le salaire et la qualité de vie**.

Mais l'accès aux logements est plus facile ? : Je dirais que **ça commence à être accessible**, parce qu'il y a eu un boom parce qu'on a la vue sur le fleuve. Tous ceux qui avaient des vues ont mis des prix faramineux. Mais à un moment donné, les babyboomers sont venu en retraite ici puis ils achetaient. Donc pour les jeunes familles acheter une maison ce n'était pas facile parce qu'on parle quand même de 300 000 \$ / 500 000 \$ donc les gens partaient là où il n'y avait pas de vue. Les **logements locatifs dans Baie-st-Paul en ce moment c'est plus difficile parce que le marché est vieillot**. Il n'y a pas eu de mise à niveau, de rénovation vraiment faites parce que ce n'est pas un endroit qui avait besoin de locatif. Là ça s'en vient parce que les **personnes âgées** qui sont ici, à St-Urbain, St-Hilarion, dans les villages plus éloignés de Baie-st-Paul **veulent se rapprocher de la ville**, de l'hôpital mais ils ont de la difficulté à trouver de beaux logements. Donc là **peut être qu'il va y avoir une évolution** parce qu'il y a eu des **constructions pour des logements locatifs**. Par contre c'est possible de trouver moins cher de louer une maison, fait que c'est moins difficile qu'à Montréal mais pour l'achat des maisons je dirais que... **Les gens commencent à comprendre qu'il y a un certain niveau que tu ne peux pas atteindre...**

4) **Pas trop dur de loger saisonniers ?** : Par exemple Cap-aux-Pierres **ils vont loger leur monde l'été**. Exemple ils **vont louer une maison** et ils vont en mettre 4 /5 dans celle-là. Donc ça va beaucoup être comme ça. Moi j'ai la chance d'avoir des gens qui habitent ici donc je n'ai pas cette problématique là mais je n'ai **pas non plus besoin d'un gros nombre de personnel**. Mais comme le manoir Richelieu c'est ce qu'ils font. Et il y a maintenant la Maison Mère à Baie-st-Paul qui s'appelle je crois **l'auberge de jeunesse « Le Balcon »**. L'hôtel Germain ils **louent beaucoup de chambres à eux pour leur personnel**.

Vos employés toujours les mêmes ? : Moi c'est **toujours les mêmes**. Il y a des endroits que ça peut changer. Souvent ce sont des **étudiants**. Comme nous le comité scientifique on est **à la recherche d'un agent en tourisme**, puis là c'est vrai qu'on est tard mais on a eu la réponse tard de notre subvention (parce que nous on au BNL donc on fonctionne avec subvention). L'année passée on avait le même poste mais Raphaël et Jean-François ne revenaient pas sur ce poste-là

cette année parce qu'ils faisaient d'autres stages. Donc souvent les gens on va les avoir 3 /4 ans. Moi j'ai des étudiants nouveaux qui se rajoutaient parce que justement ils changeaient de profession ou ils allaient à Québec pour leur stage...

5) Donc MO plus difficile à obtenir sont les étudiants ? : Mais ce qui arrive avec les étudiants c'est qu'ils sont étudiants de mai à aout et nous on a besoin de juin à septembre. Alors ça c'est une très grosse problématique pour nous. Parce que quand ils recommencent l'école le 20 /21 août ben nous on n'a pas fini notre saison parce qu'en automne les jours sont beaux. Et puis on a beaucoup d'européens en septembre. Comme le Musée Maritime, ils avaient besoin d'une personne en terrasse pour l'après-midi de 3 à 6. Mais elle a dit « je ne veux pas employer un étudiant parce qu'en septembre je me retrouve le bec à l'eau ». Ça sa créé un problème. Faudrait que les directions scolaires ou les directeurs se mettent à penser qu'au mois de mai peut être arrêter. Parce qu'au mois de mai on ne peut pas offrir de travail, même pour les étudiants il y a un mois où ils ne travaillent pas... On a besoin d'eux en juin. Fais que s'ils pouvaient arrêter un mois plus tard et reprendre un mois plus tard, ça serait l'idéal pour le monde touristique. Et ça réglerait un problème de main-d'œuvre. Nous ça fait un moment qu'on demande ça, notre association et les restaurateurs du Québec, mais on n'est pas entendu.

6) Étrangers qui ne peuvent pas avoir les papiers : Ça peut poser un problème. Quand vous êtes venu pour le colloque, en visite pour deux jours, deux personnes n'ont pas eu leur visa. Puis c'était juste une visite de deux jours, même pas pour travailler fais que j'imagine que pour venir travailler... J'ai un ami qui n'est pas dans le tourisme et qui est en démarche pour faire venir des employés de l'Europe et c'est ça, il est dans le plaisir d'aller chercher les visas pour les employés. Parce que ce n'est pas que dans le tourisme, lui non plus il n'a pas de main-d'œuvre. Il est dans la soudure, machinerie... Il a passé 5 entrevues avec des européens. Il est en train de démarcher pour avoir leurs visas de travail... Si on avait le côté facilitatif de la paperasse et les écoles qui extanssionnent d'un mois, moi je trouve qu'on réglerait un gros problème de main-d'œuvre.

7) En contact avec les autres, réseau présent ? : Oui oui. Nous on a l'association touristique régionale, qui est l'ATR de Charlevoix qui sont vraiment très présent. Puis on est un petit milieu, tout le monde se connaît. Nous à St-Joseph-de-la-Rive /les Éboulements on a créé le comité touristique. Donc on se rencontre 1 fois par mois pour justement s'asseoir et ramasser des fonds. On organise des façons de faire, là on essaie d'avoir un agent de développement à l'année. On est toujours en contact. En tout cas notre municipalité puis là on essaie d'ajouter St-Irénée avec nous parce qu'on est très complémentaire les deux municipalités, ce sont deux MRC, c'est un autre petit problème mais ça peut nous aider. Puis on a des infos lettres régulièrement. Il y a une belle dynamique.

Les gens sont prêts à s'investir ? : Oui aussi beaucoup à l'ATR et la municipalité lorsqu'elles sont membre cet argent là leur revient en investissant au marketing de l'ATR. Fait que ce côté-là c'est super bien.

8) Personne jeune et qualifiée selon vous : Très bonne question... Du côté qualificatif ce que je recherche quand j'ai mon personnel c'est surtout le travail d'équipe et être capable d'avoir une belle façon avec la clientèle. Là maintenant je n'ai plus mon restaurant, parce qu'avant

j'avais un côté restauration donc j'avais mes trois filles de restauration, une pour le midi, une pour la terrasse et une pour le soir. Et la priorité était vraiment sur la belle façon, être dynamique avec les clients. Moi je ne vais pas vraiment avec le jeune parce que je dirais que **les 50 ans et plus sont aussi des gens qui sont très dynamique pour le travail** parce que c'est gens-là n'ont plus la famille à s'occuper et puis ils ne vont pas forcément le faire pour le salaire. Moi j'en avait deux comme ça, elles ne le faisaient pas pour le salaire mais par pur plaisir. Donc elles venaient travailler vraiment pour le plaisir de voir des gens, de sortir de la maison, fait que moi l'âge je la regarde pas du tout du tout. Comment aller chercher des gens ?... Il faut **aller chercher des gens qui aiment la nature** parce que nous ici c'est ça. Fait que s'ils font 40 heures et qu'après en hiver, ils peuvent mettre les raquettes à leurs pieds du balcon, ils s'en vont faire de la raquette. Tu peux mettre ta motoneige en stationnement et tu vas faire de la motoneige en fin de semaine. Le ski de fond, le ski alpin, tout est prêt. Les gens qu'on va être capable d'attirer ça va être des personnes qui aiment les sports d'extérieurs. Moi j'ai élevé mes enfants ici parce que ça fait 20 ans et ils ont beaucoup joué dehors, ils ont grandi en forêt et au Musée Maritime. Ils connaissent le Musée mieux que beaucoup de monde... C'était leur terrain de jeux. Parce que sinon il n'y a pas de baseball ou de club de danse. Tu sais il n'y a pas ce genre de chose là pour les jeunes.

9) Au-delà des diplômes, quels sont les atouts d'une MO ? : On prend une personne **qui a de l'expérience**. Surtout en tourisme parce que nous on va aller chercher **une maîtrise** comme là notre association elle cherche un agent de développement. On aimerait bien avoir quelqu'un comme ça. Parce que là notre agent de développement on veut qu'il soit **capable d'organiser des événements, qu'il soit capable d'aller chercher les enveloppes, donc il faut qu'il connaisse vraiment le monde touristique et le côté monétaire et gouvernemental, subventions et tout ça**. Et puis ils peuvent **nous donner des idées** et ça serait cool. Parce que nous on est dans ça depuis 20 /25 ans... On se dit est-ce qu'à un moment donné on manque d'idées ? Parce que le tourisme a beaucoup changé. Auparavant les femmes ne travaillaient pas... [Coupure téléphone] C'est dans les postes spécialisés il y en a moins. Par contre, pour avoir parlé avec d'autres personnes dans Charlevoix, mais c'est la même réalité dans d'autres régions, le tourisme a beaucoup changé et **ici les gens étaient habitués que le tourisme était que l'été, il n'y en avait pas l'hiver**. Donc à l'époque l'assurance chômage était plus facile, ils travaillaient de juin à août, souvent même de mai. Parce qu'à l'époque les femmes ne travaillaient pas les gens s'en venaient pour 3 semaines 1 mois avec les enfants. Et puis la plupart des gens n'étaient pas propriétaires de leur maison à Montréal ou à Québec et comme ils ne voulaient pas passer leur été en ville, ils s'en venaient avec les enfants passer l'été ici. Donc ce n'était pas rare dans les Auberge de voir des gens pendant 3 semaines 1 mois. Fais que là les jeunes grandissaient ensemble, se rencontraient, c'était super puis d'années en années les gens revenaient. Ici avant il y avait je ne sais pas combien de chambres avec les salles de bain partagées puis il y avait un menu le soir. C'était une tourtière, un ragout ou quoi que ce soit, mais les gens restaient et il y en avait plusieurs qui débarquaient même en train avec les petits puis ils restaient ici. Il n'y avait pas besoin de se poser la question de « comment on fait la promotion ? ». Puis le personnel à l'époque c'était les femmes de la région, elles travaillent **tout l'été dans les services aux tables**, soient les **chambres** et au mois de **septembre, elles arrêtaient le travail et touchaient le chômage**. On ne parlait pas du trou noir à cette époque-là. Aujourd'hui c'est plus la même chose parce

qu'on a des gens l'hiver maintenant et ils ne viennent pas pour 1 mois parce qu'ils ont tous leur maison avec la piscine en cours arrière fait qu'ils ont moins besoin de sortir de la ville. Moi j'ai grandi dans une ruelle. C'était ça ma réalité, on s'en venait ici avec ma mère de juin, la fermeture des classes, jusqu'en septembre. On a grandi ici tous les étés, les hivers on était en ville mais les étés on était dans Charlevoix. Mais ça ce n'était pas que nous, c'était la majorité des gens.

Les gens ne venaient pas parce que le territoire n'était pas accessible en hiver ? : Non... Plutôt parce qu'il n'y avait pas autant de personnes qui faisaient du ski de fond, du ski alpin... Comparons il y a 30 ans avec aujourd'hui. 1 salaire donc il n'y avait pas moyen que les enfants fassent du ski fond ou du ski alpin ou tout ça... Donc les gens restaient beaucoup en ville et faisaient de la piscine, du hockey ou du patin artistique, tout ce genre de sports intérieurs. Puis on ne parlait même pas de tennis, c'était réservé aux gens mieux lotis, les ouvriers du bas de la ville ce n'était pas ça. Donc les gens l'hiver ils restaient chez eux. Donc ici les hôtels étaient fermés l'hiver, même encore à l'Isle-aux-Coudres, les hôtels sont fermés l'hiver, ils vivent du chômage. Fait qu'ils vivent comme ça depuis des générations, les gens savaient que l'hiver c'était la motoneige, ils étaient relax. Bon, les salaires étaient moindres mais il n'y avait pas besoin de beaucoup pour vivre. La plupart étaient propriétaires de leurs maisons parce que c'était celle des parents donc il n'y avait pas un gros train de vie, la vie ne coûtait pas chère et elle ne coûte toujours pas cher. Il n'y a pas une place des arts, un cinéma... Ce sont des mentalités qui se sont établies aussi. Donc quand nous on a besoin de monde l'hiver, eux ils ne veulent pas. Il a cette réalité là en région. Donc maintenant l'hiver l'assurance chômage est plus courte.

10) C'est quand le trou noir ? : Le trou noir c'est d'avril à mai. Parce qu'ils recommencent à travailler en juin et que souvent le chômage arrête en mars, donc avril-mai il n'y a pas de revenus. Comme moi j'ai de la chance, Anne l'hiver elle veut travailler donc quand elle travaille une semaine elle ne reçoit pas de chômage mais il est reporté. Quand elle travaille je la paye fait que là elle peut reporter son chômage. J'ai de la chance d'en avoir une qui est disponible l'hiver.

11) Vos employés ont des demandes particulières ? : Moi personnellement non. Puis les gens le savent qu'ici en tourisme c'est les soirées, les fins de semaines, c'est quand les gens sont en vacances. C'est une réalité... Pour se trouver des chefs... Moi c'est pour ça que j'ai fermé la restauration. Parce que trouver du personnel en cuisine c'est très difficile maintenant. Parce que ce n'est pas une profession qui est valorisée. Parce que tu travailles les soirs, les fins de semaines, quand les gens sont en congés. Puis ce n'est pas des emplois qui sont les mieux payés non plus... Donc c'est pour ça qu'il y en a de moins en moins qui vont étudier en cuisine... Comme les filles de chambres... Ces métiers-là ne sont pas reconnus pourtant pour nous c'est vraiment important... Par exemple j'ai eu une fille qui a mal fait mes chambres puis avant que je m'en rende compte il a fallu avoir plusieurs plaintes de clients parce que quand tu embauche quelqu'un tu ne passes pas sans arrêt après. C'est un métier qui est super important pour nous parce que c'est un ensemble, pour que tu aies envie de revenir il faut avoir un bon souvenir et donc il faut que les chambres soient propres, qu'il ait un bon service, quelqu'un qui n'a pas la baboune... C'est ce qui fait que tu ne vas pas revenir. Mais il faudrait que les emplois autour

du tourisme soient revalorisés. C'est un métier agréable parce que tu rencontres des gens de partout, tu vois différentes cultures puis tu travailles avec du monde en vacances donc ils sont toujours de bonne humeur, ils ne sont pas pressés donc ils ont une belle attitude. Il faut axer là-dessus !

12) Arguments pour vendre la région à la MO (vie sociale, famille) : Il y a une vie d'ensemble, le réseau social en région n'est pas le même qu'en ville. C'est difficile de comparer. On est à 1h de Québec, alors quand t'as envie d'un bain de foule tu pars et en 1h t'es rendu. Les rencontres sociales se font... On n'a pas la place des arts mais on a pas mal de petits commerces et un cinéma... Pour les enfants on a de tout, il y a du hockey, du badminton, du tennis... A l'école primaire c'est facile pour un enfant qui a des problèmes en dyslexie par exemple parce qu'ils sont moins nombreux... Aux Éboulements de la maternelle à 6^e année je crois qu'ils sont 100 ou 110... Fait que moi j'ai des amies qui sont enseignantes et ce n'est pas long avant d'avoir des évaluations parce qu'ils ne sont pas nombreux. Pour les enfants peut être qu'il n'y a pas tout mais dans le fond c'est juste qu'il faut changer le réseau social. Bon le magasinage on connaît la chose, mais on a besoin d'aller au centre d'achat toutes les semaines ? Ca dépend vraiment des besoins et de la demande de chacun. On a la chance d'avoir des gens qui vont faire les sports extérieurs. Heureusement qu'on n'est pas comme à la ville sinon on aurait des habitants de la ville ici. Il faut tourner ça comme un atout. Les soirs les gens se rencontrent plus les uns chez les autres plutôt de que faire un 5 à 7 dans un bar. Nous on a notre souper une fois par mois et on fait notre commérage.

Donc moments sociaux sont en lieux privés ? : Dans les lieux privés oui, parce qu'on a déjà eu des bars mais ça n'a pas fonctionné parce qu'il n'y a pas de demande.

Et le week-end au niveau des animations ça tourne, il y a des choses ? : L'été on est étourdi ! L'hiver ben il y a toujours le domaine Forget qui fait de beaux spectacles avec de beaux invités. Il y a aussi le Festif' qui a fait un spectacle par 4 semaines l'hiver dernier, au bar de la maison Autis. Au Musée de Charlevoix il y a un 5 à 7. Ici il y a le centre des femmes, c'est très couru ça, c'est très présent. Il y a de l'aide pour les jeunes mamans avec les 0-5 ans pour leur montrer comment faire des choses et tout ça. Deux fois par semaine il y a les « éléphants » pour les plus vieux, les « coccinelles » pour les plus jeunes, donc les mères vont avec les bébés au centre, donc les mères jasant ensemble. Puis à la Maison Mère il y a le Mousse Café, qui est pour mères et enfants où il y a café et jeux de société. Puis dans le même espace il y a des peintres donc il y a un beau mélange de générations. Puis il y a des conférences, c'est bien il y a plein de choses. Moi je regarde, il a la cuisine communautaire, l'exposition visuelle, le centre des femmes, beaucoup d'activités pour briser l'isolement... L'exposition c'était pour que chacun crée et expose. J'ai toujours dit à mes enfants « tu peux être dans le centre-ville de New York et t'ennuyer comme tu peux être ici et t'ennuyer si tu restes dans ton salon ». Il faut aller à la découverte des gens, partout il y a des activités. Si tu veux avoir un réseau tu peux faire du bénévolat... C'est de la volonté personnelle. Si les gens veulent le théâtre, le cinéma et tout ça, il ne faut pas qu'ils viennent ici. Moi je vais à l'opéra à Québec, ce n'est pas long. On n'a pas peur de faire de la route. Sinon, le domaine Forget a une salle avec une magnifique acoustique et de super spectacles. Moi j'ai remarqué qu'il y a de plus en plus de jeunes qui viennent s'installer ici parce qu'ils veulent une vie plus saine, ils veulent moins courir.

13) Grosse différence entre papier et terrain ? : Si c'est fait par rapport au recensement, oui la **population est vieillissante**. Ici **on n'est pas nombreux**, le recensement c'est tous les 5 ans et s'il y en a 4 qui meurent il n'y aura pas 4 naissances. Mais si je regarde Mousse Café il y a des jeunes. Je connais une femme qui travaille à jeunesse emploi elle dit « j'ai plein de jeunes que je ressens venir ». Il y a **beaucoup de télétravail pour ces jeunes-là**. Je connais une jeune qui est en marketing fait qu'elle va créer son propre emploi en allant voir quelques Auberges, comme moi je n'aime pas facebook ou tout ça... Puis elle va gérer son temps pour aller faire du kayak... Ce sont les **nouveaux emplois qui permettent de travailler à l'extérieur**.

14) Des contraintes ? : Surtout pour les jeunes, l'été il n'y a pas de baseball, il n'y a pas d'équipe de bale molle... **Ca serait trouver des choses pour les jeunes de 9-16 ans**. Par expérience c'est là que j'ai eu mes crises d'ados. **On devrait travailler là-dessus pour aller chercher des jeunes familles**, ça manque. Je ne peux pas dire ce que ces jeunes-là ils veulent de de quoi ils ont besoin. Moi, mes enfants ont commencé à travailler à 13 ans parce que l'été ici c'est complet. Hiver il y a l'école et les devoirs et moi j'ai le temps mais l'été... De 5 à 11 je suis en cuisine. Ils ont travaillé dans les champs, ont cueilli des fleurs pour la papeterie... Donc ça serait vraiment ça s'il y avait quelque chose à changer. Aide du gouvernementale ? Comment est-ce qu'on peut aller les chercher ? **Puis en plus c'est notre clientèle future, si on veut les garder, les attacher à la région il faut leur donner envie de revenir après les études. Il faut le sentiment d'appartenance**. Ici **on a un culturel fort mais seulement audio et peintre mais pas la mise en pratique comme le théâtre**. Il y a quelque chose à aller chercher. Les amener à survivre en forêt...

15) Dans les années avenir ? : Ca pourrait être catastrophe mais les gens sont en train de se prendre en main. Avant les gens n'ont jamais eu à se forcer pour aller chercher des clients, maintenant ils vont les chercher à l'international. Mais là ils commencent à se rendre compte que ça a beaucoup baissé mais depuis deux ans ça remonte. L'association touristique a fait un très bon job. Maintenant il faut qu'on sache comment se démarquer parce qu'avant tu avais trois régions : Nord de Montréal les Laurentides, Charlevoix et la Gaspésie. C'était les endroits pour les villégiatures. **Maintenant tout le monde va chercher des gens** : Saguenay, La Mauricie... Toutes les villes sont rendues touristique donc chacun tire la couverture de son côté **donc il faut être pro-actif**. Mais pour Charlevoix les choses vont du bon côté parce que les gens recherchent la nature et la nourriture bio. **Et s'il y a un secteur où l'agronomie est au cœur de la région c'est Charlevoix, l'agro-tourisme est super, on a beaucoup de bio, on a des jeunes en porcine, en chèvre, en fromage, en charcuterie, les alpagas. On a vraiment un agro-alimentaire très fort. Des maraîchers...** Moi je le vois plutôt bien parce que les jeunes viennent s'installer. Jeunesse-emploi fait du beau boulot. **Le tourisme va falloir qu'on se réveille**. Mais il aussi **faut aller chercher plus du côté industriel**. Il faut aller chercher **le télétravail ou du côté des services**. **On a de la foresterie, une avocate**. Mon dentiste il dit qu'il y a **un manque de dentiste et de médecins mais pour aller les chercher il faut aller chercher les enfants**.

16) Élaboration d'un plan : Ça serait merveilleux, **ça serait un outil qu'on pourrait se servir pour aller chercher MO**. Le mettre en place ces quelques années donc **on peut le faire faire par un universitaire puis le mettre en place par quelqu'un en développement**. Ça serait génial parce qu'on aurait comme 10 ans à créer de l'emploi, à aller chercher dans ce domaine-là.

Il faut donner un objectif ? : Oui, leur dire si on s'y met tous on aura notre MO. Je regarde à Lévy, c'est une grosse ville, ben il fait de la construction de condo. **Chaque place à sa manière d'être attractif.** Il faut être attractif mais chacun tire la couverture de son côté parce que tout le monde a besoin de MO. Donc faut être sur notre 31.

Il y a un besoin d'objectif, il faut fédérer les gens ? : Oui, mais regarde nous ça fait 4 ans qu'on cherche un agent de développement mais il faut sans arrêt expliquer aux gens c'est quoi ? Pourquoi ? il faut faire des comparables... Ils ont besoin de concret sinon ils ne sont pas capables d'imaginer. Moi je me bât depuis je ne sais pas combien d'année pour qu'on ait un agent de développement...

Entretien 3 – Le 18.06.2018

Employeur 2 - Julien Dufour, Directeur « Financière Sun Life » et président de la Chambre du Commerce

1) Secteur d'activité ? En tourisme ? : Ici c'est un cabinet financier donc c'est un cabinet qui distribue des produits d'assurances et de gestion de porte feuilles. Naturellement on travaille beaucoup avec tous les propriétaires d'entreprises ainsi que la communauté Charlevoisienne pour les aider à atteindre leurs objectifs financiers. C'est essentiellement l'objectif du cabinet ici, concernant le tourisme... Ce n'est pas une entreprise directement liée à l'industrie touristique, maintenant on s'entend que les principaux emplois sont liés à l'industrie touristique. Charlevoix, comme vous le savez est un pays merveilleux et qu'il fait bon vivre et **l'industrie touristique est très important chez nous**, autant l'hiver que l'été. Alors indirectement on est tous liés au tourisme.

2) Vous avez plusieurs casquettes il me semble : Je suis très impliqué dans ma communauté, comme autre chapeau je porte celui de **Président de la Chambre du Commerce depuis 7 ans** et je siège à de **nombreux conseils d'administration** ici à Charlevoix en autre au sein du Musée maritime de Charlevoix (ou j'ai rencontré plusieurs fois Laurent) qui se situe à Saint-Joseph-de-la-Rive. On a des implications au musée d'art contemporain ici à Baie-Saint-Paul, différents comités comme le SDLE qui touche au niveau des MRC, c'est le bras économique de nos MRC. On a un impact significatif. On donne du temps à la communauté parce que depuis très longtemps je dirige le cabinet ici et la communauté a été bonne et j'ai à cœur de le lui rendre.

3) Quel type de personnel ? : J'ai cédé la barre de l'entreprise à Jean-François mon fils qui a 35 ans et qui a fait des embauches il n'y a pas très longtemps. Moi j'opère ici depuis 38 ans maintenant, ça fait quand même un bail comme on dit chez vous, [rires] je le fais à mi-temps donc j'ai plus de temps à consacrer à la communauté. En ce qui concerne le personnel, on va **embaucher plutôt quelqu'un qui est lié directement aux finances**, c'est-à-dire pour la gestion quotidienne d'un cabinet de services financiers, en termes d'assurances, placements, conseils fiscaux... Alors on a une quinzaine de comptables qui sont installés à l'étage avec qui on a un lien important avec ces personnes-là puisqu'on a un partenariat naturel.

4) Combien d'employés ? : Ici il y a à peu près **7 employés**.

5) Tous originaires de Charlevoix ? : Absolument, ils **sont tous charlevoisiens**. En fait 98% de notre clientèle est charlevoisienne fait qu'on va se déplacer de temps en temps à Québec parce qu'il y a la proximité et qu'on a quelques gens d'affaires mais c'est surtout Charlevoix.

6) Pourquoi jeune qualifié viendrait à Charlevoix ? : Il y a plusieurs raisons... D'ailleurs je peux vous mettre au courant. Comme Chambre du commerce on s'est adjoint avec des acteurs importants du milieu comme par exemple la SADC, qui est un organisme fédéral c'est la Société d'Aide au Développement de Charlevoix ou encore les deux MRC, Emploi Québec, Place aux jeunes. On a mis une démarche en place ce printemps qui s'appelle **« Vise Charlevoix »**. En fait, un peu comme toutes les régions en ce moment, on vit une problématique concernant la **démographie**. Naturellement, un peu comme partout, la **population vieillie** alors les derniers

chiffres qu'on au niveau de la chambre du commerce démontrent qu'au court des 5 dernières années, se terminant au 31 décembre 2016, la population de Charlevoix diminue d'à peu près 1 000 personnes au total. C'est-à-dire que du côté de La Malbaie, qui fait partie de Charlevoix-Est, la population a diminuée d'environ 600 personnes et vers ici environ 350. Puis ce n'est pas unique à Charlevoix, si on fait la Gaspésie, si on fait la Côte-Nord, si on fait les rives du fleuve Saint-Laurent, le Bas-Saint-Laurent, c'est un peu le portrait global des régions du Québec. On vit ce vieillissement des populations et aussi le fait que très souvent [l'attractivité des grands centres demeurent quand même palpables et évidant pour tous ceux qui terminent leurs études au CEGEP](#) par exemple. Donc la démarche vise à faire en sorte de garder les jeunes dans notre région puis pour demeurer dans notre région il faut proposer des [emplois de qualité](#). Il y a 10-20 ans les gens partaient à l'extérieur mais ce n'est pas parce qu'ils n'étaient pas bien ici ou parce que ce n'était pas beau mais parce qu'il fallait bien gagner leur croute donc ils allaient vers l'extérieur, ils allaient vers des emplois plus qualifiés, de meilleure qualité. Je dirais qu'aujourd'hui cet impact-là tend à diminuer parce que maintenant il y a [de plus en plus d'emplois de qualité à Charlevoix](#), donc c'est plus vrai que les jeunes sont obligés de partir pour travailler. Bien évidemment il y a [certains emplois un peu plus spécialisés... Ils vont devoir aller à l'extérieur cependant on a un peu plus d'emplois qu'on n'avait pas avant](#). A partir de là on a quand même réglé une partie de ce problème-là. Un autre point qui est important : les gens qui viennent ici ont l'opportunité de vivre dans [un cadre merveilleux](#), bien sûr comme je l'ai déjà dit il faut plus que des [beaux paysages](#) pour retenir les gens. Moi je suis privilégié, j'ai toujours pu gagner ma vie ici, je suis né à l'Isle-aux-Coudres, j'habite Saint-Joseph-de-la-Rive et mes bureaux sont ici, j'ai l'avantage de me promener dans un endroit incroyable que je considère comme [un terrain de jeux](#). On a [deux centres de ski \(le massif et le grand-fond\)](#), [on a le statut de « réserve mondiale de la biosphère »](#), [nos deux parc nationaux \(on travaille pour un 3^e\)](#) [puisque'il y a le parc des Hautes-Georges, les parcs nationaux des Grands-Jardins](#) qui offrent des points de vue incroyables et des sentiers donc il y a beaucoup de choses intéressantes ici à Charlevoix. C'est sûr qu'il faut toujours être à l'affût, et nous les gens d'affaires, comme personnes du milieu, autant les entrepreneurs privés comme les politiques, nos Maires, les MRC sont conscientisés à ce problème-là. Et par la démarche « Vise Charlevoix » on va faire du démarchage, on va utiliser les médias sociaux que votre génération connaît bien pour mettre en valeur ce potentiel. On a des [festivals incroyables, comme le « Festif' »](#), [des sentiers cyclables, un casino](#) (c'est rare au Québec), [le manoir Richelieu, l'hôtel Saint-Germain...](#) Un environnement aussi par exemple [la rue Saint-Jean Baptiste qui est extrêmement dynamique et magnifique...](#) C'est un [pays d'art et de culture](#) Charlevoix. On a des grands peintres comme Jean-Paul Lemieux qui ont quand même exercé leur art par la beauté du fleuve et des montagnes. On a aussi un petit [train touristique](#) qui permet d'accéder à Charlevoix par les montagnes et qui offre un panorama magnifique, tu peux partir de Québec et t'arrêter ici, et faire tous les petits villages. On a beaucoup de choses à offrir et même des baleines grâce au fjord du Saguenay et la Baie de Tadoussac qui est répertoriées comme étant l'une des 10 plus belles baie au monde ! Et dernièrement on a vécu un évènement exceptionnel chez nous qui est le G7, on a reçu les grand de ce monde au Manoir Richelieu. J'ai eu la chance de faire partie de ça parce que je représentais les gens d'affaires. Dès le mois de mai 2017, on était dans une petite salle avec le premier ministre qui nous expliquait pourquoi il avait retenu Charlevoix pour la tenue du G7 et il devait choisir entre la Colombie Britannique et ici. Mais il a choisi

Charlevoix pour les différentes raisons que je viens de citer mais aussi pour la qualité de nos produits du terroir. L'agro-tourisme est bien développé ici et on est très fier de ça. [...] Ça démontre que Charlevoix demeure un endroit privilégié pour vivre, pour grandir pour élever sa famille et voir grandir ses enfants. C'est un endroit sécuritaire, le taux de méfait ici est à peu près nul. On est près de Québec donc on y a accès facilement. On a le meilleur des deux mondes. Moi j'ai élevé mes deux enfants ici, Jean-François qui a repris la barre de l'entreprise et Anne-Marie qui est l'une des co-fondatrices du Festif, ce festival connaît beaucoup de succès et a obtenu des reconnaissances à l'échelle provinciale et régionale, d'ailleurs il commence dans quelques semaines, on attend entre 20 000 et 50 000 personnes.

7) Mais pourquoi pas de jeunes alors ? : On vit dans un environnement très compétitif, comme je le disais tout à l'heure toutes les régions ont le même problème. Ce qu'on oublie de faire mais ce qu'on veut améliorer par la devise « Vise Charlevoix » c'est de faire la promotion du territoire, on veut le vendre Charlevoix et on veut donner goût aux gens de Charlevoix. Les jeunes pour les amener ici maintenant il faut que ce soit un endroit dynamique où il fait bon vivre alors il faut des endroits pour se rassembler, il faut des bars sympatiques pour leur servir des cafés, de se réunir, d'échanger, il faut des festivals, des infrastructures sportives. À Baie-St-Paul on a des compétitions internationales de vélo, on en a 3 ou 4 dans l'année, d'ailleurs « vélomag » parlait de la qualité des compétitions ici. Donc ça prend un peu tout ça mais il faut le savoir, il faut le promouvoir. On a de beaux témoignages de jeunes qui sont venus au Festif', ceux qui sont venus tripper au festival avec les artistes, et c'est la ville qui reçoit tous ces gens-là, ces milliers de festivants... En fait c'est tout ça... Alors la raison pour laquelle il manque des jeunes c'est parce qu'on ne l'a pas assez vendu. Alors on veut corriger ça. On veut faire valoir la qualité de nos terroirs, le fait qu'il fait bon vivre à Charlevoix pour les jeunes... Les jeunes aujourd'hui ils veulent du sport, ils veulent s'amuser dans les pistes de vélo de montagnes ou de routes, aussi avoir des endroits de rencontre. On a tout ça mais on a aussi d'autres choses qui s'en viennent dans d'autres projets à venir. Le succès attire le succès, faut le savoir. Plus on va être capable de créer des choses dynamiques, plus les jeunes vont venir. La construction est commencée, dans 2 ans on nous livrera le premier Club Med en Amérique du Nord. C'est un investissement de plusieurs centaines de millions de dollars pour près de 300 chambres qui vont s'installer ici. Alors encore une fois pourquoi ici ? Parce qu'il y avait les atouts. Alors il y a des emplois qui vont se créer, des choses qui vont s'ajouter à tout ça... Plusieurs aspects récréo-touristiques. Alors c'est sûr que pour les amateurs de ski on a ici la meilleure montagne puisqu'il y a plus de 2 000 m de dénivelé, c'est la plus haute montagne à l'est des rocheuses, il faut aller aux États-Unis pour trouver quelque chose d'aussi haut. Et puis la particularité c'est que quand tu ski tu es en haut de la pente et t'as l'impression que tu ski dans le fleuve, c'est quand même impressionnant. On a vraiment tout ce qu'il faut mais il faut le vendre et le faire savoir.

8) Plus qu'une question de temps alors ? : Oui, effectivement Charlevoix surf sur une belle vague depuis l'annonce du G7 et depuis quelques années la communauté est partie prenante pour faire en sorte de régulariser ce problème de démographie et qu'on puisse prospérer ensemble.

9) Est-ce que vous sentez ce manque de MO : Oui c'est clair que de façon régulière... Comme chambre du commerce j'ai la chance de côtoyer des entrepreneurs régulièrement et en grosse saison ils doivent se taper des heures de boulot par jour pour faire fonctionner leur entreprise. Il est clair qu'on a beaucoup de commentaire là-dessus, à savoir **le manque de MO qui cause beaucoup de problèmes**, c'est pour ça que « Vise Charlevoix » va nous aider à combler ce manque car ça va nous aider à aller chercher des employés à l'extérieur. Mais il est clair qu'on le vit de plus en plus.

10) Plutôt manque de personnel pour poste saisonniers ? : Non pas tant que ça. **Plusieurs belles entreprises en outre le chantier maritime à l'Isle-aux-Coudres qui est géré par le groupe Océan**, ils font des remorqueurs (il en a 3 qui sont parti en Jamaïque justement la semaine dernière) donc cette entreprise **embauche plus ou moins 125 personnes** et Manon Lavoie qui est la directrice générale m'a mentionné que s'ils avaient **25 à 30 personnes de plus pour faire des tâches spécialisées comme des soudeurs ou des ferblantiers** par exemple, ils les embaucheraient demain matin. Un autre exemple, **Simard Suspension, environ 125 employés** qui travaillent dans les modifications de camions (ils ont développé un processus incroyable), David Tremblay me disait qu'ils sont tout le temps en processus d'embauche, **s'il y avait 25 personnes pour des corps de métier spécialisés ils pourraient les embaucher**, ce serait des **emplois bien rémunérés avec des avantages sociaux**, puis ça aiderait l'entreprise à se développer car c'est souvent un frein. À La Malbaie il y a aussi « Fibre Tech » qui est plus dans les nouvelles technologies, eux ils travaillent autour de la fibre de carbone parce que c'est très léger, c'est la même chose, ils sont en recherche de personnes... Donc **ce n'est pas toujours du travail saisonnier...** Un petit peu **mais maintenant c'est de plus en plus court** car on a le paradis de la neige, donc **les montagnes vont employer 4 à 5 mois et durant l'été c'est un autre 4 ou 5 mois avec l'hébergement, le réseau touristique, la restauration, les cuisiniers**. Fait que l'entre saison est de plus en plus courte et avec la venue du Club Med il y aura encore 250 à 300 emplois qui seront créés. C'est sûr qu'il y a toujours du saisonnier mais la saison est un peu plus courte.

11) Emplois très spécifiques qui sont demandés donc pas pour n'importe qui ? : **Non c'est exact**. Alors ce sont des « **cols bleus** » cependant il y a du travail d'architecte, du travail d'ingénieur, des concepteurs... Il y a quand même des « **cols blancs** » à travers ça. Il y a un peu de tout mais **c'est sûr qu'il y a plus de travaux manuels**. Mais le potentiel est là, la demande est là puis ce qu'on vit ici c'est la problématique qui est vécue partout puis ce qu'on pense et qu'on dit à l'intérieur du réseau des chambres du commerce du Canada c'est que **dans les 10 prochaines années le plus gros frein au développement de l'économie ça sera le manque de MO qualifiée, le manque de MO tout court**. Ça va être préoccupant. C'est pour ça qu'une **solution peut être c'est de faire venir des travailleurs étrangers**. Je sais qu'il y a un **projet en ce moment avec le gouvernement du Québec pour mettre en lien la structure et les travailleurs de France** parce que déjà la barrière de la langue n'est pas là. Charlevoix est le berceau de la langue francophone puisqu'on parle à 99% français. Donc déjà il y a des choses qui se mettent en place. Johanne Côté qui est la directrice générale de la Chambre du commerce est plus au courant de cette affaire-là, c'est l'ancien ministre de la région de la Capitale-Nationale qui nous avait présenté ça.

12) Comment définir MO jeune et qualifiée ? : Une personne qualifiée ne peut pas être qualifiée dans tous les domaines alors à partir de là si on recherche par exemple une MO qualifiée pour « Industrie Océan » qui vise la construction de bateau en acier ou encore des mécaniciens diesel qui travaillent dans le maritime, à ce moment-là c'est une MO qualifiée car elle est qualifiée dans un domaine précis qui pourrait correspondre aux besoins réels de l'employeur dans un domaine précis. Alors ça veut dire quelle est porteuse d'un diplôme dans un domaine X qui peut rejoindre les besoins d'un employeur dans un domaine X. Si par exemple vous êtes une MO qualifiée dans le tourisme comme chef cuisinier, vous avez une formation avec des diplômes et que l'hôtel Germain a besoin d'un assistant chef cuisinier ben vous êtes une MO qualifiée dans ce domaine-là. On a une bonne relation avec le CEGEP à Charlevoix et on a été capable de mettre en place une démarche qui vise à former des étudiants dans un domaine qui pourrait correspondre aux besoins de la réalité des employeurs de Charlevoix. Donc à partir de là, si on a un besoin en mécaniciens diesel et bien on a la possibilité pour les jeunes qui ont un goût et les aptitudes pour travailler dans ce domaine-là on peut les former en fonction des besoins. Moi je pense que c'est très porteur puis ça peut guider les jeunes ou les inciter et ils ont un travail à la sortie de leur diplôme.

13) Plus flou au niveau touristique ex moi qui fait du développement local, donc qualifiée dans quoi ? : Vous vous êtes dans un domaine plus large, votre éventail de possibilité est plus grand fait qu'à ce moment-là dans ce domaine-là, je vais vous diriger plus vers l'ATR qui est important ici parce qu'eux dans le domaine du tourisme ils emploient dans différents domaines du tourisme. Eux ils vont vous linker par rapport à votre potentiel d'emploi et votre bagage de connaissances qui est un peu plus général. Quand il nous arrive quelqu'un et qu'il nous dit qu'il veut travailler et demeurer ici ben nous va s'assurer, par les MRC, on va regarder ses qualifications et on va le diriger dans un endroit précis pour avoir des conseils ou un inventaire des jobs. L'important c'est quand il y a une personne qui a de l'intérêt on veut le supporter et l'aider et l'allumer pour être capable de s'installer confortablement.

14) Une personne comme ça que peut-elle apporter au territoire ? : Dans votre champ d'activité il y a plein de choses de façon directe et indirecte liées au tourisme. Il faudrait voir avec les gens de l'ATR comme Jacques Lévesques par exemple qui pourrait orienter quelqu'un comme vous. Lui il pourra beaucoup plus te guider par rapport à ça. Mais le tourisme c'est comme un secteur bien défini qui est très bien desservi par notre ATR.

15) Donc les nouveaux arrivants sont quand même bien dirigés ? : Oui c'est clair que vous allez vous présenter... On a eu de beaux exemples ?? l'administrateur sur le réseau Charlevoix on a eu notre assemblée générale il y a quelques semaine et Nancy Belé ?? qui est la directrice générale nous a introduit deux ou trois belles jeunes personnes qui vont travailler pour le train de Charlevoix et dans les trois cas c'était des personnes extérieures qui ont entre 25 et 35 ans qu'elle a connu lors des représentations qu'elle a fait du train dans des salons. Donc il faut vraiment aller vendre Charlevoix dans les salons, les colloques, sur les réseaux sociaux...

15) Vise Charlevoix organisation à part entière avec plusieurs partenaires ? : Exact, c'est une démarche mise en place par plusieurs partenaires pour laquelle on a un budget quand même

important et ça nous permettra l'embauche de différentes personnes pour embaucher un chargé de communication pour bien faire passer les messages mais aussi une autre personne qui louera des kiosques dans des foires touristiques pour démarcher et faire venir les gens. C'est la théorie du petit pas, on peut faire valoir mais il n'arrivera pas une masse de 5 000 personnes jeunes qui vont venir ici, il faut y aller cas par cas en espérant que ces gens-là deviennent de bonnes références pour les autres.

16) Donc c'est une organisation qui va demander encore des emplois ? : Oui effectivement il y aura encore des emplois mais le succès amène le succès donc il faut « faire pousser les plantes ».

17) Quels points négatifs ? : C'est sûr que la moyenne d'âge est élevée c'est pour ça qu'on a besoin des jeunes pour essayer de trouver l'équilibre. On travaille beaucoup sur le transport de par l'étendue de notre territoire. Nos MRC ont annoncé des subventions pour créer un lien entre les deux villes. Les transports collectifs sont sous-développés par l'étendue du territoire et la faible densité de la population... C'est plus difficile de venir à Charlevoix si on n'a pas de voiture...

18) Accès au logement : C'est plus facile que ça l'était, on peut se loger confortablement à un prix correct. Si tu vas dans la région de Québec, le studio est peut-être 30 à 40% moins cher ici. Le coût de vie est inférieur ici et ça c'est un gros plus. Je suis aussi au CA de la Maison Mère [...] et c'est une très belle réaffectation. On a gardé du coup une partie pour l'Auberge des Balcons pour faciliter l'accessibilité à un endroit correct à un coût moindre. Il y a aussi du co-working... On a donné une vocation de développement. Il y a beaucoup de locaux qui sont loués à des entreprises socio-économiques locales. Donc après 1 an /1 an et demi d'opération on est en dessus de nos objectifs. Et beaucoup d'endroits au Québec font face au même problème avec des bâtiments de nature religieuse ou des grands centres comme ça et je dirais que ce qui est fait là fait référence. Monsieur Fortin le Maire est appelé partout en province pour parler de ça. Un autre beau succès aussi c'est leur jardin, c'est très intéressant pour les gens, avec le musée aussi.

19) Dans les années à venir : Si je regarde au niveau de l'entreprise je ne suis pas inquiet car on a des assises importantes, il est clair que JF il est tranquille. Au niveau des autres entreprises... Il y a quelques années ont connu un petit déclin avec une ambiance morose et le territoire faisait la une des journaux de façon négative. Nos élus, je considère qu'ils font un travail exceptionnel en particulier le Maire de La Malbaie parce que la région de Charlevoix-Est est encore plus touchée parce que là-bas l'industrie principale était « Résulou » une papeterie, il a déjà 500 à 600 employés dans cette entreprise. Aujourd'hui, comme tout le secteur du papier et journaux, on les utilise moins évidemment avec l'avènement du numérique. Moi-même je lis mon journal tous les matins sur ma tablette. Heureusement les politiciens se sont pris en main, ils ont voulu changer cette « culture » des mauvaises nouvelles que font paraître les médias parce que ça ne projette pas... Ce n'est pas une question de se mettre la tête dans le sable mais c'est une question de changer les mentalités. La députée libérale, Madame Simard, a tenu un discours cohérent lors de la rencontre au niveau de la chambre du commerce avec les autres leaders du milieu. Depuis il y a vraiment un climat beaucoup plus positif puis il

y a eu de beaux évènements comme l'annonce du Club Med, le G7 les entreprises qui ont ré-ouvertes, de nouveaux employeurs... Je pense que le pire est derrière nous, il y a une belle vague à Charlevoix et on va continuer à surfer dessus cependant il ne faut pas baisser les bras et nous les leaders économiques avec les partenaires du monde politique on a une super belle relation sur la même fréquence et tout est en place pour tirer toutes les belles choses au bénéfice de notre communauté. Charlevoix c'est magnifique on le sait mais il faut travailler fort pour le faire savoir.

20) Qu'on fait les élus au moment du déclin ? : On s'est réuni et assis à la même table pour crever l'abcès : qu'est-ce qu'il ne va pas ? pourquoi on est rendu là ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour changer les choses ? Ici la dynamique c'est deux MRC sur un grand territoire. Au niveau politique c'est assez rare qu'il y ait deux MRC dans le même comté, Charlevoix et Charlevoix-Est. Nous on est au-dessus de ça et on est très rassembleur parce que les problématiques économiques sont les mêmes dans l'est et dans l'ouest alors à partir de là on a un objectif commun c'est de s'en sortir et de faire rayonner économiquement Charlevoix. A partir du moment où est-ce qu'il y a des jobs, il y a de l'attractivité, puis il y a des employeurs et des employés donc il y a des retombées directes économiques et en général ça va mieux. C'est facilitant pour le futur. Il a fallu faire le constat et maintenant qu'est-ce qu'on peut faire pour changer les choses ? Donc on s'est adjoint à la députée provinciale pour débloquer certains budgets puis on a voulu mettre des sommes en place pour aider les entrepreneurs avec des projets porteurs. Alors même si les banques ne voulaient pas leur prêter, nous on les aidait quand même. Donc on a financé des démarrages d'entreprises, des start-up. Ça a commencé à faire son petit bonhomme de chemin, et le message véhiculé dans les médias a changé. Je vois la différence à partir du moment où j'ai commencé à la Chambre du commerce il y a 5/6 ans et maintenant, comment le climat a changé c'est incroyable. On va souhaiter que ça continue.

21) Avec votre position d'autres idées pour faire venir jeunes qualifiés ? : On va se remettre à la démarche « Vise Charlevoix » et à la sensibilisation, communication... On appelle ça les forces vives du milieu c'est-à-dire le monde des affaires avec les leaders politiques. Ce qui est important c'est qu'on demeure toujours en contact et s'assurer que chacun travaille ensemble avec un objectif commun. Ça c'est important alors pour le reste il y a d'autres choses comme faire en sorte d'être facilitant pour les promoteurs d'entreprise au démarrage. Il y a peut-être d'autres choses qui vont sortir éventuellement d'autres rencontres avec ces gens-là, mais déjà se concentrer sur Vise Charlevoix parce que ça peut être intéressant. Pour essayer de voir comment on peut atténuer à ce manque de ressources humaines.

22) Vise Charlevoix démarche d'attractivité axée sur la communication ? : Exactement ça. D'ailleurs lorsque la démarche a été présentée aux Éboulements, tous les gens de la force vive du milieu étaient présents : les politiques, les gens d'affaires et la SADC qui est un bras économique du gouvernement fédéral qui dispose de budget important mais aussi la SDLE (Société de développement local économique) qui est le bras économique de la MRC, Emploi Québec (qui chapote tous les emplois) ainsi que Place aux Jeunes (c'est important de les entendre). Tout ce beau monde était là. Fait que c'est une démarche globale qui provient d'une région qui veut s'en sortir et qui veut initier des choses concrètes pour être capable de s'en sortir

et que cette démarche soit un succès, parce que ce n'est pas une démarche d'un organisme mais du milieu.

23) D'autres entreprises qui peuvent se joindre ? : Pour le moment on a une représentation de tous les milieux : la chambre du commerce qui représente les gens d'affaires, monsieur Lévesques qui représente le tourisme... Alors à partir de là tous les élus ainsi que la députée provinciale et tous les intervenants. Donc on a ratissé. Ce qui est important c'est d'avoir une représentation de tous les secteurs. Moi je pense que c'est complet puis il va y avoir des sous-comités avec certaines spécialités comme la communication, développement des affaires... Et qui vont devoir faire un travail de leur bord pour faire un rapport de tout ça avec l'état des lieux et la suite des choses. Mais il va falloir de la patience parce que c'est un travail de longue haleine. C'est une démarche rassembleuse : tout le monde vit le même problème, tout le monde veut s'en sortir mais personne ne sait trop comment parce que le pouvoir de la chambre du commerce tout seul est limité, comme l'ATR et etc... Alors que si on se regroupe et qu'on met tous nos talents et nos secteurs d'activité propre au service de la communauté ben là on peut aller loin. Il y a un proverbe qui dit : « si tu marches vite, marche seul mais si tu veux marcher loin, marche ensemble ».

Entretien 4 – Le 19.06.2018

Employé 2 - Annabelle Tremblay – Agent de développement économique

Employeur 3 - Anne Scallon - Directrice du service développement local et entrepreneurial

1) Vous présenter :

AT : Je suis conseillère de développement économique à la MRC de Charlevoix. Ici en fait c'est le service développement local et entrepreneurial donc le bras économique de la MRC, puis je m'occupe de tous les dossiers en tourisme, évènementiel... Donc des prêts, de l'accompagnement technique et des subventions aussi.

AS : Je suis directrice du service développement local et entrepreneurial. Je suis aussi au comité Vise Charlevoix, donc on travaille beaucoup de l'attractivité de la MO mais dans un contexte global. C'est sûr que le tourisme occupe une place importante dans notre secteur d'activité mais peu importe le domaine, la problématique de la MO nous interpelle.

2) Taches de travail :

AT : On touche à tout mais on fait de **l'accompagnement surtout avec les entrepreneurs** qui sont en démarrage ou en croissance mais on supporte aussi les organismes donc c'est demande d'aide financières, des diagnostics, des planifications, analyser les demandes d'aides financières, réaliser les affaires avec les promoteurs puis les présenter à nos comités d'investissements, on a des subventions, on va aider les gens à monter leurs projets. Puis des fois on peut juste **aider techniquement en le soutenant dans sa démarche**, l'aider à se créer un réseau, à aller chercher d'autres aides financières ailleurs ect....

AS : Puis toi tu es plus au niveau touristique donc tout ce qui est plus à caractère régional en tourisme c'est Annabelle qui participe aux rencontres comme pour le Club Med qui siège au comité, elle travaille sur le projet d'entente en tourisme aussi fait que notre équipe est variée parce que chacun à sa spécialité.

3) Parcours étude et professionnel :

AT : Moi j'ai fait gestion hôtelière pour débiter puis un certificat en développement touristique puis je suis allée en ressources humaines pour compléter le tout. Puis j'ai été agent de développement ailleurs.

4) Vous êtes originaire de Charlevoix ?

AT : Oui, de La Malbaie, c'est pour ça que je suis revenue ici. Pendant 4 ans j'ai travaillé pour le développement d'une autre région et je voulais revenir pour travailler pour ma région. **Pour moi c'était important de revenir ici.**

AS : Moi je suis originaire de Québec, j'ai fait toute ma carrière sur la côte Nord, aux Escoumains. Je travaillais pour le centre local de développement, services que le gouvernement a fermés il y a deux ans. Ici aussi c'était ça mais maintenant c'est un service de la MRC dans

le développement économique. Quand ils ont décidé de fermer le SLD où je travaillais moi j'ai décidé de quitter et ça fait deux ans que je suis ici.

5) Vous êtes venu par opportunité de poste ? :

AS : **Opportunité de poste** et **opportunité de cœur**, je me suis fait un chum qui habite à l'Isle-aux-Coudres fait que c'était une belle opportunité pour être proche de lui et travailler dans mon domaine. Moi je suis gestionnaire, j'étais directrice aussi avant... Mon bagage, j'ai un bac en administration des affaires et en gestion urbaine et immobilière, puis j'ai une maîtrise en aménagement du territoire et développement régional.

6) Vous vous êtes senti bien accueilli ? : Oui, moi je m'adapte très bien. Mes trois enfants aussi, ça été très facilitant. Certains disent qu'ils ont plus de difficultés mais même dans mon travail j'ai rencontré beaucoup de gens. Je connais aussi beaucoup de gens grâce aux enfants car ils sont impliqués dans beaucoup de sports.

7) Pourquoi un jeune diplômé viendrait travailler à Charlevoix ? :

AT : La qualité de vie, la conciliation avec le travail, l'accès à la nature, moi je pense que c'est un attrait important, la proximité de Québec aussi.

AS : Quand on a travaillé sur notre positionnement avec Vise Charlevoix, moi je disais qu'on est comme en banlieue, on a Québec pas loin. Avant j'étais bien mais j'ai voulu faire un changement. Ici c'est la meilleure place où je peux être parce que je suis proche de la ville mais j'ai aussi la qualité de vie, et j'avais besoin du fleuve à côté. La nature, avoir accès à un terrain de jeu énorme pour les jeunes c'est super, ici c'est facile.

AT : Tous les entrepreneurs jeunes qui s'installent ici ils viennent soit pour le ski, soit pour le bateau, le vélo, la randonnée... L'attrait du plein air, pour la qualité de vie, vouloir développer ou avoir une famille ici, je le vois beaucoup. La SDLE on a mis ça aussi « vous avez qu'à ouvrir la porte et vous pouvez faire du ski ».

8) Visez-vous d'autres personnes venant de la ville ? :

AT : C'est sûr que si on veut avoir des jeunes il faut que ça bouge, qu'il y est une vie sociale et nocturne. Depuis quelques années ont le sens. Mais les gens viennent ici pour le calme et le plein air, il y a un peu un conflit d'usage entre les habitants. On est conscient qu'il faut qu'il y ait un centre urbain qui bouge plus pour garder les jeunes, il n'y a pas de cinéma, ni de vie nocturne, on se l'ai fait dire.

AS : Le profil des gens qui nous l'on dit ce sont des personnes célibataires, qui aimeraient ça sortir. Quand tu es avec des amis ou en couple déjà c'est moins pire. C'est vrai que les personnes célibataires qui veulent rencontrer quelqu'un ils n'ont pas de place où aller. Mais y'en a que ça ne les dérange pas non plus. On ne peut pas faire du cas par cas... Avec Vise Charlevoix notre clientèle c'est les 18-35 ans puis après ça les jeunes retraités actifs qui veulent s'impliquer, qui veulent faire du plein air, continuer à vivre une vie, une deuxième carrière.

9) Accès logement, plutôt location ou achat ? :

AT : Un peu des deux. C'est sûr que l'accès aux logements dans les grandes villes ici à Charlevoix c'est plus difficile, on a des villages où il y a plus d'opportunité. Il n'y a pas tellement de loyers disponibles dans la région. Il y a beaucoup de maisons à vendre.

AS : Avec la Maison Mère qui a développé le logement alternatif ça permet quand même à des gens qui veulent venir travailler d'essayer. Mais sinon le logement c'est quelque chose sur lequel on veut travailler dès l'automne avec le développement social. On a deux familles de syriens qui sont arrivés l'année dernière et ils sont très bien installés, ils sont contents. Il y a de la possibilité mais pas beaucoup.

10) Développement social ?

AS : C'est travailler sur les iniquités qui existent pour les plus démunis et faire en sorte qu'ils aient un salaire minimum, un emploi de qualité parce que le trou noir est difficile pour certaines personnes. On travaille sur la persévérance scolaire aussi, ça va avec le développement économique. On travaille aussi sur le transport en commun pour faciliter les déplacements. Il y a des gens qui n'ont pas accès à des logements de qualité parce qu'ils n'ont pas assez de sous. [...]

AT : Il y a deux agents qui travaillent à temps plein sur un projet social intégré. [...]

AS : On est des généralistes, on travaille dans plein de choses, mais l'emploi c'est partout au Québec mais il y a d'autres affaires qui sont pour notre territoire. Il y a des problèmes plus local...

AT : On aide des promoteurs qui sont tous seuls, qui ont des problèmes de RH qui viennent nous voir aussi, ça touche tout le monde.

AS : Quand c'est du développement économique c'est le service économique qui est mis à contribution, notre agent de développement social est aussi mis à contribution. La MRC est dans l'évaluation foncière et tout ça ben il y a d'autres projets qui nous touchent comme un partenariat culturel, un programme pour le développement en milieu forestier... Tout ça ensemble fait qu'on est une région qui essaie d'être attrayante. On parlait de la réserve de biosphère, on voulait que les gens s'associent à ça, qu'ils disent qu'ils habitent dans une réserve qui a des valeurs de développement durable. Ça aussi ça peut intéresser des gens qui voudraient venir s'installer à Charlevoix.

11) Liens avec acteurs du tourisme, quels réseaux ?

AT : On ne siège pas nécessairement aux comités mais oui on est en lien avec eux pour différents programmes financiers.

AS : Puis comme le comité de la venue du Club Med, on est là

12) Que pensez-vous venu Club Med ?

AT : C'est un beau projet, je peux comprendre qu'il y ait des investissements qui soient fait dans la région pour ce qui est des RH j'ai hâte de voir de quelle façon Club Med va gérer la

situation. Bien sûr il y a quelques petites appréhensions à propos de ça. On avait une rencontre justement ce matin et c'était sur les perceptions que les gens ont du Club Med aussi et il y a des appréhensions parce que les gens ont vu de gros projets venir s'installer ici et qui n'ont pas forcément fonctionné parce le projet du Massif. A Baie-Saint-Paul surtout on voit beaucoup les RH qui bougent beaucoup, surtout en hôtellerie/restauration. Ce n'est pas rare d'aller manger à un restaurant puis que le serveur de là soit rendu là-bas et ...ect. On a un petit bassin donc ce n'est pas énorme les ressources disponibles.

13) Pourquoi changements ?

AT : Les horaires, les salaires, le travail à l'année... Chacun propose mieux que l'autre peut être, ce n'est pas l'idéal parce qu'on reste dans le même bassin, tout le monde se connaît.

AS : On a un comité qui a été mis en place par rapport à tout ça, au niveau de l'emploi saisonnier, pour essayer de palier à ça, au fait que les gens quittent leur emploi pour améliorer leur train de vie, mais aussi d'essayer de fidéliser l'employeur. Emploi Québec a mis en place un programme autant pour les employés que pour les employeurs et étirer la saison, ce qui fait que, que ce soit avant ou après la saison, l'employeur peut garder son employé plus longtemps en le faisant former. L'employé peut aussi décider de s'inscrire à des formations qui ne sont pas nécessairement en entreprises mais qui lui permettent quand même de continuer à se former. C'est un travail qui est fait présentement, c'est avec les emplois saisonniers les gens qui vivent le trou noir. Le programme est partout au Québec, il y a des comité pilote, il y en a un pour Charlevoix, Côte Nord et ?? L'objectif est de voir justement comment faire pour éviter que les gens se mettent à se « promener ». Parce que ce n'est pas drôle non plus pour l'employeur quand il forme quelqu'un puis l'année suivante la personne va travailler ailleurs parce qu'il peut avoir 55ct de plus de l'heure. Il faut que les employeurs prennent conscience aussi que ça aussi ça a un impact et un coût s'ils ne font pas attention pour garder leurs employés. Fait que là il y a des mesures qui sont mises en place pour essayer de soutenir les entreprises et les employés pour éviter le trou noir. Mais encore là on disait qu'il fallait que l'employeur reconnaisse que si l'employé a une formation qui coûte des sous, cette formation a aussi une valeur dans le sens où l'employé au lieu d'être payé 12 pièces de l'heure il va peut-être mériter de gagner un peu plus parce qu'il va être mieux formé et il va mieux travailler... Ça c'est un projet pilote, ça dure 1 ans et après ça on verra ce que ça va donner.

14) Est-ce que ça pourrait permettre de changer mentalité des employés ?

AS : Ben ce que je pense c'est que tant que tu n'es pas confronté à la difficulté du trou noir, ben il n'y a pas de problème. Les 2 dernières années ils commencent à le vivre beaucoup plus parce qu'on est associé à la région de Québec pour taux de chômage mais comme le taux de chômage est bas à Québec fait qu'ici ils n'ont pas longtemps de chômage, ça c'est du jamais vu. Alors les gens qui vivaient de cette façon-là doivent se réajuster parce qu'ils n'ont jamais vécu ça d'avoir aucun montant d'argent qui rentre. Et cette réalité-là va les rattraper. Donc ça risque de changer mais cette mentalité-là est bien intégrée.

AT : On appelait ça la culture du chômage.

AS : Il y a des employeurs qui ont commencés à dire « ok, tu veux arrêter de travailler donc moi je mets que tu quittes volontairement » comment ça ils ont plus droit au chômage. C'est ça aussi, parfois les employeurs embarquent dans le jeu de dire « je vais dire que j'ai plus d'emploi pour toi », c'est beaucoup de choses à changer en même temps.

AT : C'est les mentalités des employeurs et des employés.

AS : On est confronté entre ça, le fameux trou noir mais ça c'est pour des emplois très précis, et la pénurie de MO qu'on vit dans d'autres domaines parce qu'il y a vraiment une rareté. C'est deux problématiques parce qu'il y en a qui ont du mal à y arriver parce que c'est de l'emploi saisonnier et d'autres entreprises qui ne peuvent plus prendre de l'expansion parce qu'il y a une pénurie de MO.

AT : C'est une réalité ça, des entreprises qui disent qu'ils pourraient embaucher, qu'ils pourraient produire plus, mais qu'ils ne trouvent personne, qui sont en pénurie de MO. C'est partout au Québec mais ça veut dire que cette réalité met un frein à la croissance économique.

15) Immigration, demandes de Français qui veulent venir ? :

AT : En fait il y a un programme qui existe avec Emploi Québec, pour avoir des stagiaires, des employés. C'est le contraire, ce sont les employeurs qui font des démarches pour employer des gens.

AS : Pour certains métiers (projet pilote avec ministère de l'immigration) avec des nationalités précises... Ce sont des délais longs, ça peut prendre jusqu'à 6 mois avant qu'ils soient capables d'attacher pour que quelqu'un puisse s'en venir. Puis après ça, il faut qu'ils l'accueillent, faut qu'ils l'intègrent... Fait que c'est beaucoup d'efforts puis ils ne sont même pas certains que la personne va rester.

AT : Les grands centres sont plus attractifs pour les immigrants parce qu'il y a plus de services. Ici c'est plus difficile malgré qu'il y en ai.

AS : L'intégration se fait aussi avec les origines des personnes par rapport à la langue, aux habitudes alimentaires... Quand la langue n'est pas une barrière c'est plus simple.

16) Qu'est-ce que vous pensez de votre travail et qu'est-ce qui pourrait vous faire changer de poste ? :

AT : Moi si je devais changer de poste ça serait pour relever de nouveaux défis, peut être en gestion, parce que je n'en fais pas en ce moment. Mais en restant dans la région.

AS : Moi je viens de le faire donc je ne suis pas prête, je fais ce que j'aime faire donc... Moi quand je suis bien je reste où je suis.

17) Qu'est-ce qui vous attire dans vos postes ? :

AS : La diversité, je n'aime pas la routine. Avoir à challenger tous les jours avec l'équipe parce que chacun à ses dossiers. J'ai besoin de défis et d'avancement, du travail en équipe.

AT : Moi c'est la **relation d'aide avec les gens**, les accompagner dans la réalisation de leur rêve, je m'accompli beaucoup là-dedans.

18) Définition personne jeune et qualifiée ? Et de quoi a besoin la région ? :

AT : Je pense des gens **dynamiques** qui ne sont **polyvalents** qui n'ont pas peur de s'impliquer. L'expérience ça s'acquiert avec les années, une **personne qui est dynamique et qui a un bon vouloir ça a beaucoup plus de valeur que quelqu'un qui a plus d'expertise mais qui ne s'implique pas**. Il faut quelqu'un qui aime les gens. Il faut accepter quand **tu travailles ici que le salaire est plus bas qu'en ville** que la vie est différente et la **proximité qu'on a avec les gens** parce que tu sais quand on va faire nos courses on rencontre nos clients ou nos collègues. Ça fait partie d'un milieu de vie et si on n'adhère pas à ça... Le travail est différent à cause de ça aussi.

AS : Pour certaines personnes se sont les diplômés à tout prix, moi je ne suis pas de cette école-là. Quand j'étais dans mon ancien emploi il y avait une fille qui a beaucoup progressé parce qu'elle se donnait beaucoup et parce qu'on s'aidait. Fait que moi les diplômés c'est correct, puis **quelqu'un qui veut apprendre il est capable de faire des choses**. Il y a des entrepreneurs qui n'ont rien mais ils sont bien meilleurs que ceux avec des diplômes. La scolarité oui pour certaines choses mais pas pour tout, il y a des cœurs de métiers... Un ingénieur qui doit signer des papiers... On ne fera jamais faire une structure de pont par quelqu'un qui n'a jamais fait ça de sa vie. Il y a des choses où on n'a pas le choix mais pour certaines choses quelqu'un qui veut peut faire n'importe quoi et de trouver un emploi.

19) Donc ça serait plutôt quelqu'un qui a dut savoir être, du savoir-faire ? :

AS : Oui exactement parce que ça ne s'apprend pas, quelqu'un qui a beau être le meilleur diplômé s'il n'a pas le **savoir être** il ne sera jamais capable d'être en relation avec les gens.

AT : J'ai en tête des exemples de personnes qui sont arrivés puis qui se sont intégrées dans la région, c'est des personnes qui se sont impliquées à leur manière, l'objectif c'est que le faire avec ce qu'on aime dans la vie mais de **s'impliquer dans le milieu**, ça permet d'aller s'enraciner parce que ceux qui quittent ce sont ceux **qui n'ont pas réussis à s'enraciner, qui n'ont pas créé de réseau**, ici c'est important puis c'est pas évident quand on est des jeunes adultes de se faire un réseau quand on est pas allé à l'école avec ces gens ou quand on a pas de famille sur le territoire. Ici c'est plus facile parce qu'il y a **beaucoup de gens qui viennent de l'extérieur** et il faut se saisir de ça.

20) Des associations ? :

AT : Oui, il y en, a même **une pour l'accueil des nouveaux arrivants**. Avec **place aux jeunes** maintenant ils travaillent pour le **service d'accueil des nouveaux arrivants et ils font des activités**, par exemple Anne-Julie elle a fait une cabane à sucre cet hiver. Ça **permet un réseautage, ça permet aux gens d'échanger** tout ça. Les gens ont la volonté d'inclure puis il y a la possibilité de faire du bénévolat partout, pour tous les goûts.

AS : Pour l'avoir vécu dans mon ancien travail, parce que c'est petit et tout le monde se connaît, les jeunes que j'ai connus se sont impliqués et installés et maintenant ce sont des leaders dans le territoire et ça donne un nouveau souffle, il y a des profils comme ça...

AT : Le fait que ce soit des personnes de l'extérieur ils ont vu autres choses et ils apportent des trucs à la localité.

21) Région assez développée niveau touristique pour y vivre à l'année ?

AT : Ici avec le **ski la saison touristique et estivale ça va quand même bien**, c'est **l'entre deux qui est plus morose**. Mais avec **l'hôtel le Germain qui a un peu plus de tourisme d'affaire** on voit que ça commence à se développer. A l'année encore à 100% pas encore...

AS : Ce n'est pas tout Charlevoix, à Baie-Ste-Catherine ou à St-Siméon c'est à l'extrémité-est du territoire c'est plus difficile pour eux. C'est là où il y a le plus de gens qui touchent le chômage et qui ont le trou noir. L'est du territoire est plus défavorisé.

22) Pourquoi plus défavorisé ? Plus loin de Québec ? :

AT : Oui et il y a moins d'attrait hivernal aussi. La saison est plus courte, eux ils vont avoir des gens que de juillet à septembre quand les gens vont aller à Tadoussac voire les baleines. Ici en plus avec la **Sépac qui développe le projet hivernal, on voit de gros attrait majeur estival qui se développe l'hiver aussi**.

23) Donc vers Baie-st-Paul surtout attrait physique avec neige etc alors de Charlevoix-est plus « plat » ? :

AT : Pas nécessairement, il y a aussi une station de ski à La Malbaie, les **2 grands centres sont moins touchés par la saisonnalité**.

AS : Mais justement on me disait que de plus en plus de gens travaillaient à la **Sépac l'été et au Mont Grand-Fond l'hiver**, ou **beaucoup essaient de jumeler leurs travaux pour être capable de travailler à l'année**. Ça implique qu'ils doivent avoir plusieurs emplois mais on a des établissements ouverts à l'année et qui attirent la clientèle et ça fait tourner les restaurants aux alentours. Mais à partir de St-Siméon, un village de 2 000 personnes même pas, là on s'éloigne des centres et de l'autre côté c'est Tadoussac et ça c'est surtout l'été. Donc il y a la clientèle motoneige l'hiver mais sinon mais personne ne va là-bas une semaine l'hiver, ce sont des gens de passage qui vont d'un point à l'autre, il n'y a pas de gros attrait touristique à St-Siméon. Il y a du développement mais c'est plus long. Puis à Ste-Catherine c'est la croisière aux baleines, fait que quand c'est fini il n'y a plus rien.

24) Tourisme d'affaire fonctionne ici ?

AT : C'est peu développé mais il y a un peu d'offre avec le Germain et le Manoir Fermont Richelieu. C'est parce qu'on n'a pas de grande salle, **Fermont est très bien positionné pour les gros congrès annuels**, comme le G7, mais ce n'est pas comme les régions limitrophe à Montréal qui vivent à l'année du tourisme d'affaire, je dirais que c'est en développement.

AS : Il y a des activités qui sont pour Charlevoix mais aussi des galas, des choses comme ça. C'est quand même l'hôtel qui accueille les gens donc ça fait travailler les employés.

25) Quelques faiblesses /contraintes sur le territoire ? :

AS : La mobilité. On y travaille mais c'est un enjeu important. Parce que les jeunes qu'on cible ils n'ont pas toujours 2 voitures pour le conjoint et la conjointe fait que quand ils décident de travailler quelque part faut qu'ils aient accès au travail. [...] La distance c'est une réalité ici que les gens parfois ne voient pas. Donc ça on le dit, oui vous pouvez venir travailler à Charlevoix mais ça vous prend une voiture, à moins de rester toujours dans le même secteur mais ce n'est pas évident entre le travail, les enfants et les différentes activités. Je pense que c'est quelque chose qui peut finir par déranger. Et puis la formation aussi post collégiale, il n'y a pas de formation universitaire et puis il faut se déplacer encore une fois. On est en train de regarder pour mettre des salles avec des visio-conférences, mais on a quand même de la formation en continu pour quelqu'un qui est déjà en emploi ou ceux qui veulent chercher des petites formations en plus. Mais les jeunes doivent quitter pour aller à l'université. Mais en tout cas les transports c'est important puis l'hiver avec la neige ça peut faire peur aux gens. Mais quelqu'un qui aime la neige et que ça ne le dérange pas ben ça c'est bon parce que qu'autant ça peut être une contrainte mais autant pour ceux qui aime ça peut-être bien.

AT : Il faut aussi que les employeurs soient ouverts au fait que quand il y a une tempête de neige, on ne peut pas toujours se déplacer, mais je pense que c'est majoritairement le cas quand même.

26) Charlevoix dans quelques années ? :

AS : Moi j'aimerais bien qu'on soit en augmentation de population, ça c'est clair parce que les actions faites ça va avoir permis à du monde de venir s'établir ici. Moi je ne vois rien de négatif, j'adore le coin puis je peux attirer du monde je serai bien contente. C'est ça... Qu'on maintienne la population puis avoir une croissance qui permet d'avoir des emplois à l'année.

AT : Plein de jeunes familles, dynamiques qui viendraient s'installer et apporter quelque chose à la région. Moi je pense à ça. Puis du développement 4 saison.

AS : De nouvelles entreprises aussi parce que c'est trop focalisé sur le tourisme. Mais en même temps ici on a tout pour que les entreprises du plein air viennent ici et continuent à développer des choses. Ça serait quelque chose de sensé d'avoir des entreprises qui sont en lien avec la philosophie de la région.

27) Dans quelles démarches prêtes à vous inscrire ? :

AT : Je pense que Vise Charlevoix c'est déjà une démarche qui est très importante, on devrait continuer à la soutenir. Nous on aide déjà les démarches d'entrepreneurs donc on est déjà un acteur de changement et de développement. De continuer à aider ces gens-là et à soutenir les projets parce que je pense que notre implication est importante.

AS : On essaie aussi de rester à l'affût pour voir comment aider nos entreprises parce qu'il y a des changements qui ont été fait il y a quelques années, [il y a des nouveaux fonds, de nouveaux outils](#) qu'on n'avait pas accès, donc on essaie de les mettre à disposition pour que nos entreprises puissent continuer à croître. Nous on est en évolution constante donc on essaie toujours de rester à l'affût pour être à jour. [...] On est là-dedans en ce moment, on regarde ce que notre équipe peut faire pour soutenir nos entreprises, qu'est-ce qu'on fait bien et qu'est-ce qu'on peut mieux faire ? des choses comme ça.

28) Vous regardez ce qu'il se fait ailleurs ? :

AS : Oui au Québec, pour essayer de se comparer. Vise Charlevoix est une démarche de marketing territorial, on a regardé ce qu'il se fait partout ailleurs mais on est déjà dépassée parce que la [Gaspésie à sorti un truc avec la réalité virtuelle](#), on est complètement out. Il faut se tenir à jour. On est aussi en contact avec « [Québec International](#) », qui font de la rétention de talent, pour faire de l'attractivité de talent à l'international et [Charlevoix a été ciblé comme une région qui a besoin de support supplémentaire](#) (avec Saguenay et l'Outaouais). On appelle ça le « [groupe tactique d'intervention économique](#) », on a comme une équipe qui permet à des projets qui ont besoin de soutien de plusieurs ministères de se réunir entre eux puis d'essayer de voir comment on peut faire pour que les projets avancent plus vite ou qu'ils se débloquent. Et dans ça on a inscrit notre démarche Vise Charlevoix et avec Investissement Québec et Québec International, on est rendu à l'étape où va travailler pour avoir des choses en anglais et en espagnol pour toucher plus de monde, ça va être la prochaine étape. Québec International ils sont là pour nous soutenir dans notre démarche parce qu'on est ciblé par le gouvernement du Québec. Ce réseau-là, quand on est assis tous ensemble il y a des acteurs de Charlevoix puis on a aussi tous les ministères qui sont concernés par le développement économique. Rien que de leur parler ils connaissent mieux la région, le territoire et les entrepreneurs et les besoins. Tranquillement pas vite on va être plus attractif.

29) Il faut de la patience car beaucoup de choses sont en place :

AS : Oui mais il faut aussi continuer parce que ce que j'ai compris les autres démarches comme... L'autre d'avant... « Emploi tourisme Charlevoix » n'avait pas trop marché. La phase 2 de Vise Charlevoix on va avoir accès à du financement pour nous accompagner et travailler avec nous parce que c'est gros et on le tient à bout de bras. On avance dans la bonne direction, car on a beau avoir de beaux projets mais si on ne les soutient pas ça ne fonctionne pas. On a un beau site internet mais il faut le mettre à jour, j'ai insisté pour mettre [une page pour les entreprises pour qu'ils puissent mettre en vente ou à louer un terrain ou un commerce et pour que ce soit accessible à toute la planète](#).

Entretien 5 – Le 19.06.2018

Employeur 4 - Anne-Marie Rainville – Directrice du Musée maritime de Saint-Joseph-de-la-Rive

1) Votre entreprise /tourisme ? : On est un musée donc on est un lieu de diffusion culturelle, d'ailleurs nos subventions le démontrent on a des conventions statutaires avec le gouvernement, on est une institution muséale de type 2. Ça veut dire qu'on a un thème, *on n'est pas un musée général, ici c'est la goélette et le cabotage* donc on est reconnu comme *une institution muséale spécialisée*. Donc on est avant tout une institution muséale et on est aussi reconnu comme un lieu patrimoine et par le gouvernement du Québec parce qu'on a dans les 4 bateaux il y en a 2 qui sont « bien patrimonial » homologués donc ils figurent au registre du patrimoine du Québec. Également, le patrimoine Canada a reconnu le chantier lui-même comme un lieu patrimonial Canadien. Et par la nature même du musée on est un lieu de tourisme c'est sûr. Et avec l'agrandissement avec le parc des navigateurs et la forêt marine, on offre aussi le plein air dans la mesure où on a un sentier dans une forêt mais cette forêt est avant tout un lieu qui véhicule une utopie c'est-à-dire cette forêt a déjà fourni assez de bois pour bâtir des goélettes au 18^e siècle donc on a l'utopie de remettre en production la forêt pour que dans 100 ans on puisse rebâtir des goélettes de bois. Mais pour l'heure on a aménagé un sentier avec la municipalité qui fait 4 km donc maintenant on figure aussi dans les sentiers de Charlevoix. *Mais nous sommes une institution culturelle qui fait du tourisme.*

2) Donc vous ne vous considérez pas comme faisant partie de l'industrie touristique ? : *Si parce que s'il n'y avait pas de tourisme on existerait peu*, on aurait quelques groupes scolaires et des passionnés de voile et de bateau mais on n'est pas un lieu touristique dans le sens où ce n'est pas notre nature première.

3) Combien de personnes employées ? Quel type de personnel ? : On a 3 catégories de personnels :

- *Régulier à temps plein* qui *travaille à l'année à horaires variables* parce qu'on travaille plus l'été que l'hiver, on est un petit groupe de *4 permanents*, *aucun spécialisé en tourisme*.

- Le personnel *saisonnier* avec des gens qui font *de l'accueil et qui gèrent aussi la boutique*, des gens qui travaillent à *maintenance et l'entretien et des guides d'interprètes* qui font de l'interprétation du musée.

- Des *emplois temporaires* parce qu'ils sont contractuels en graphisme par exemple ou organisation d'événements, généralement c'est par forfait.

On est un employeur sérieux parce que cet été on va être une *12aine dans le travail quotidien, la masse salariale est la plus grosse dépense ici.*

4) Personnes originaires de Charlevoix ? : On a les 2.

5) Vous savez pourquoi pas originaires mais sont venu ici ? : Moi c'était le *poste*, je suis en fin de carrière j'avais envie de travailler en culture alors je l'ai pris comme un *dernier défi*.

Sinon, ma petite observation, parce qu'avant j'ai beaucoup travaillé en développement rural et régional, je dirais que les gens qui arrivent ici, la première motivation c'est parce qu'ils **aiment Charlevoix**. C'est-à-dire que maintenant, plus de 50% de la population vit dans Montréal ou dans la 1ère couronne, s'ils quittent cet espace là c'est pour Charlevoix. Moi je remarque que les gens qui viennent ici c'est pour des **raisons professionnelles**. **Il y a de l'emploi** mais ils pourraient trouver de l'emploi partout ailleurs vu le manque de main d'œuvre qui touche le Québec. À vu d'œil c'est des gens qui sont **attirés par le plein air et par l'espace de vie qu'offre Charlevoix**. Vers la bas-Saint-Laurent il y a des villes plus importantes, on peut plus facilement s'acheter une robe, dans Charlevoix... ça fait 1 an que je suis ici et les personnes que j'ai rencontrés c'était **Charlevoix avant le boulot**.

Il y a quelqu'un avec qui j'ai travaillé qui est reparti, une jeune femme avec un super CV en muséologie, elle trouvait qu'en trois ans elle avait fait le tour, **le milieu ne lui offrait plus d'épanouissement professionnel ni personnel, elle est retournée à Montréal**.

6) Pourquoi un jeune diplômé viendrait travailler à Charlevoix ? : La **qualité de vie, la proximité de certains sports de plein air**. Charlevoix avec une petite partie de la Gaspésie, c'est les seules **vraies régions de montagne de Québec**, avec des **sommets**. Les gens qui vont être attirés par Charlevoix qui est **plus près de la ville** que la Gaspésie, sont des **amoureux de la nature avant tout**. Moi je pense que **c'est plus la montagne** (avantage comparatif) que le fleuve parce que le fleuve vous l'avez quasiment partout, rive sud, rive nord....

7) Régulièrement en contact avec acteurs du tourisme ? En réseau ? : Oui, Chambre du commerce, ATR, Chaire en tourisme... Notre **ATR fait partie d'une sous-commission pour les sentiers** de randonnées parce qu'ici 80% des touristes viennent pour les randonnées, donc on est aussi présent là parce qu'on est gestionnaire d'un sentier. Puis dans mes grandes orientations, j'ai encore plus misé dans la **concertation avec les acteurs locaux, privés et publics**, on essaie d'être un bon partenaire parce qu'entre autre maintenant on a un produit d'appel pour Charlevoix parce qu'il n'y a pas beaucoup de musée au Québec avec un thème comme la nôtre. On dit de plus en plus qu'on propose une visite à 360 de la montagne à la mer avec des produits compétitifs. [...] Le seul problème qu'on a dans notre travail c'est de **descendre la côte l'hiver**, je suis assez conciliante comme gestionnaire pour ça, je préfère avoir nos employés en bonne santé. **Surtout avec les moyens de télétravail qu'on a aujourd'hui**.

8) Personnel saisonnier, quels qualités recherchées ? : Je suis arrivée dans une équipe constituée donc je n'avais pas beaucoup de postes à constituer. Mais même dans les saisonniers on a repris des personnes qui étaient déjà là parce qu'on était entièrement satisfait. Et au niveau des **guides d'interprétation, on a un programme avec les étudiants**, donc je cherchais des gens **en tourisme ou en éducation, des gens qui avaient des habilités** parce que dans les musées les **guides d'interprètes sont l'argument principal pour apprécier la visite**, surtout en musée thématique. Donc j'ai voulu aller chercher **plus de qualité**. On a trouvé les personnes idéales parce qu'on a **augmenté les salaires**, pas énormément parce que nous ne sommes pas très riches mais ça nous a **permis d'aller chercher la compétence qu'on voulait**. Mais ici on a un **problème d'hébergement pour les saisonniers**, on doit pratiquement trouver **des étudiants qui veulent venir passer l'été chez papa et maman**. Et le problème c'est aussi durant les printemps et les

automnes, c'est-à-dire que l'été ça va parce qu'ils viennent vivre à temps plein mais si on veut ouvrir les week-end en arrière-saison comme en octobre car il fait encore beau et qu'il y a encore quelques touristes. Cette année on a un projet pilote mais je ne sais pas si on le maintiendra, on a ouvert une cantine. Parce qu'ici si tu veux faire une visite du village qui dure plusieurs heures ont voulait proposer la restauration aux touristes alors on a mis des offres d'emplois mais on a eu 0. C'est presque des dames du coin qui viennent parce que ça leur fait plaisir d'aider et de voir du monde, ce sont des personnes du 3^e âge. On ne fait que le repas du midi parce qu'on ne peut pas faire le soir. C'est Lyne Girard de la Maison de la Rive en face qui fait les repas une partie de la semaine et une de ces anciennes employées fait le reste sinon on ne pouvait pas ouvrir la cantine. La terrasse va être ouverte environ 5h par jour... C'est un vrai vrai problème. Avoir une cantine ça permet de prolonger le séjour des visiteurs aussi mais ça nécessite un financement... Si on était en affaire on dirait qu'on vend plusieurs produits entre la boutique et le lunch. On a voulu faire ça parce qu'il n'y a plus rien, mais s'il n'y a plus rien c'est parce qu'on ne trouve personne en cuisine ou en restauration. Le personnel de restauration est un enjeu majeur. Là où il y a le plus gros problème de MO c'est au niveau des cuisines. Moi j'ai construit la cantine de façon à ne pas avoir besoin d'un chef mais c'est limité on ne peut faire que dans le repas « léger ».

9) Le bénévolat ? : On a une bonne équipe pour des tâches bien précises mais on ne peut pas faire un service de restauration avec des bénévoles. Tout ce qui est lié à l'horticulture ça fonctionne, ou pour la fête du village. La communauté de St-Joseph-de-la-Rive est attaché au musée parce que on est situé sur un ancien chantier maritime et tout le monde ici connaît quelqu'un qui y a travaillé. On est LE village des goélettes, [...] il a une forte appartenance. Puis le chantier est devenu musée, donc ça n'a pas fermé mais c'est un lieu qui s'est redéfini. C'est ici depuis 1946. C'est un vrai projet communautaire, le musée a été décollé par 20 personnes qui ont mis chacun 1 000 \$ pour créer le chantier et les premières personnes ont été bénévoles. On utilise encore notre vieux système pour fabriquer des goélettes. [...]

10) Qu'est-ce qu'une personne jeune et qualifiée ? : *(Sans réponse, réflexion longue)* Pour le moment le Musée n'est pas un employeur de personnes qualifiées en tourisme, ici j'ai des soucis d'archive et de collection. Je chercherais plus à embaucher quelqu'un ayant un aspect muséal. Mais si je dois embaucher quelqu'un dans un milieu comme ici ça prend des gens polyvalents parce qu'on n'a pas beaucoup de ressources humaines. Moi j'aurais toujours tendance comme gestionnaire à travailler en concertation avec l'OTC par exemple, avec le comité touristique de mon village... Je vais aller chercher les informations touristiques auprès de vous autres en tourisme en espérant qu'ils embauchent quelqu'un d'ultra compétent puis au musée je vais m'en tenir à la gestion, communication et à la muséologie. Quelqu'un de compétent c'est quelqu'un d'intelligent parce que ça apprend vite, si j'embauche je veux des gens polyvalent, dynamique, investi qui ont envie de travailler ici, que travailler ici fera la différence parce que c'est ici. Je regarde aussi ce qui les mobilise, est-ce qu'ils sont famille de marin ? Ou des liens avec des familles de marins, parce qu'ils sont attachés à ce mode de vie là... Moi je ne cherche pas un type de qualification mais une nature, un profil. Puis personnellement je suis allergique aux personnes qui me disent les 3 vérités qui sont dans le journal... Au colloque j'ai dit qu'il faut être des savants parce que les savants c'est des gens qui savent chercher et mettre en avant des vérités, comme une remise en question permanentes.

[...] Quand on me dit que le G7 va être une carte postale je leur demande où ont lieu les 3 derniers G7 et personnes ne sait me répondre, donc ça prouve que ça ne servira pas plus que ça au développement. Nous au G7 on a eu 0 visiteurs en 1 semaine de temps. En plus le gouvernement a réservé toutes les chambres d'hôtels pour éviter aux « résistants » de s'installer donc leur restaurant et les restaurants voisins ne fonctionnaient pas. Pour vous dire, les policiers étaient logés sur place mais c'est un traiteur d'Ottawa qui leurs faisaient les repas ! Je ne dis pas que ça n'a pas fait marcher certains commerces mais on ne fait pas rentrer d'argent puisqu'on utilise de l'argent canadien... On recycle de l'argent canadien en argent canadien puisque c'est l'État qui a versé les sous. [...] Moi je ne suis pas d'ici mais c'est une très belle région très touristique. Ils ont une des meilleures ATR, ils sont très très bons, c'est la seule ???.

Il y a un chantier maritime sur l'Iles-aux-Coudres qui est le principal employeur puis après ça c'est le tourisme. Pour comprendre les besoins en emploi il faut comprendre la situation du tourisme dans une région qui est déstructurée au niveau social et économique. Le tourisme est une industrie cannibale qui se tourne sur l'autre et pas sur soi. Puis au Québec, le touriste c'est d'abord un québécois, c'est au moins 50% voire 80% de la clientèle. On voit partout que le Québec veut devenir une destination internationale, moi je trouve qu'il y a des limites à ça. Moi je trouve qu'il y a des forces et des faiblesses à ça parce que on connaît les touristes puisque c'est nous autres. On pourrait s'offrir des services qui nous font plaisir. Évidemment les régions déstructurées au plan économique, la population de travailleurs quitte et là vous perdez vous cerveaux, vos compétences, c'est un cercle vicieux. Moi je pense que Charlevoix est là-dedans. Même si on est particulièrement performant en matière touristique parce que c'est la 3^e région après Montréal et Québec. Mais le tourisme n'est pas une industrie payante, les gens qui travaillent en tourisme, à part les hauts gestionnaires, ils ne gagnent pas très bien leur vie. Ce n'est pas une industrie durable, le tourisme c'est bien quand ça vient à côté d'autre chose. Au Québec, quand c'est la base de votre emploi ça veut dire que chaque année vous aurez des trous d'emplois. On a beau dire que l'hiver ça commence à se développer mais ça ne sera toujours que pour une partie de la population, c'est un méchant frein. Dans les régions, avant qu'on comprenne que la culture est un vecteur de développement économique, par exemple le virtuel, ça risque d'être un peu long. Les développeurs ici ils ne pensent pas à la culture du jeux vidéo, ils veulent qu'une grande compagnie viennent s'installer... Les régions au Québec se sont développées sur la force et la qualité des ressources premières. [...] ça fait 150 que les « extractions » font vivre les régions alors les développeurs économiques sont encore fascinés. Mais c'est ma vision à moi. Puis en attendant on fait du tourisme. [...] En tourisme vous vendez vos charmes. C'est que je reproche au tourisme, c'est d'être tellement dans le marketing et d'être tellement convaincu que les publicistes sont la force de cette industrie-là qui se regardent plus ce qu'ils ont à vendre. [...]. Quand on fait un slogan, on devrait tout regarder : quel est son contraire ? comment on peut le défaire sur les réseaux sociaux ? Puis quelle est sa traduction. Et si c'est intraduisible, ce n'est pas un bon slogan. Puis notre volonté c'est d'aller chercher des touristes internationaux donc s'ils ne le comprennent pas ça ne marchera pas. [...] A Charlevoix les gens viennent pour les randonnées pédestres et ce sont principalement les femmes qui marchent au Québec. [...] Le première qualité des personnes qui travaillent en tourisme c'est d'être séduisant. [...]. Personne dans le tourisme ne va engager des gens cérébraux, on est plus dans l'affectif et l'émotif, c'est cela les meilleurs en tourisme. On ne veut pas parler de ça. On est dans un secteur full, on est dans le service à la clientèle et c'est des métiers mal payés tout

le temps. Puis nous en culture on est jugé par rapport à nos succès touristique et non pas par rapport à notre qualité. Donc beaucoup de musées font des expositions populaires ou de l'événementiel pour toucher plus de monde. [...]. Quand tu penses que le premier endroit le plus visité est en France, en Bourgogne, le château Guy Delon... La France est le premier pays au niveau du tourisme ! Chez Guy Delon, rien n'est authentique, mais c'est très intéressant de voir à quel point on a fait de l'authenticité. [...] Le tourisme offre de l'emploi 6 mois par année par contre, et ça c'est difficile ici de le faire comprendre, on n'a pas la force du nombre. Tantôt je vous disais que les 1^{ers} touristes sont des québécois, c'est très important dans les chiffres mais on est que 8 millions (= Îles de France). Quand tu as un bassin immédiat de 70 millions même quand ton département est plus creux tu as moins d'efforts à faire. **Ici ce n'est pas possible... Parce qu'il n'y a pas la force du monde.** C'est plus cher d'aller à Vancouver que d'aller à Paris parce qu'il n'y a personne, puis au retour de Paris l'avion est plein. Ici on n'est pas nombreux sur un immense territoire puis 50% des gens vivent dans une seule zone. Alors quand le Montréalais il faut les 400 km environ tous les 2 ans, c'est déjà généreux. Ici au musée j'ai 21 000 de population à temps plein, je n'ai pas de tourisme local, ou très peu et ça ne fait pas vivre. On reçoit de plus en plus d'écoles mais quand j'ai fait 15 groupes scolaires j'ai tout fait. Donc il faut pouvoir accueillir les étrangers mais ça veut dire parler leur langue.

11) Dans quelques années : En très grande difficulté parce que le **vieillissement de la population est très rapide.** Ici il y a des très riches qui viennent prendre leur retraites et une classe d'ouvriers mais **on a de la misère à avoir une classe moyenne structurée fortes.** Donc nos vieux ne vont pas être très riches. Les retours en Charlevoix c'est pour une frange de la population c'est-à-dire **ceux qui aiment la nature** mais dans un peuples les amoureux de la montagne qui aiment assez ça pour déménager il n'y en a pas 100 000. Donc il va y avoir de plus en plus de problème au niveau du recrutement de la MO. La seule solution que je vois c'est de faire éclater les paradigmes pour oser la différence donc **essayer de se distinguer** et ça va prendre une ouverture d'esprit pour les immigrants. Il y a des produits touristiques qu'on offre à Charlevoix qui vont mourir... **C'est-à-dire ou on fait du tourisme populaire ou on fait du tourisme haut de gamme.** Chamonix ou encore Cannes ne propose pas de tourisme populaire. Charlevoix est une des régions les plus chères parce qu'elle est tournée sur un tourisme plus haut de gamme, et ça appelle les grands chefs, les terroirs d'excellence etc... **Donc il faudrait monter la qualité de notre offre.** Et ça c'est dur parce qu'on n'a pas les capitaux. Les meilleurs restaurants ici ils font venir leur personnel de Montréal.

ENTRETIEN 6 – Le 20.06.2018

Employé 3 - Jean-Victor Rossetti

Employé 4 - Anne-Julie Gagnon

Agents de migration, intervenants locaux pour Place aux Jeunes

1) Vous présenter :

JVR : Place aux Jeunes en région c'est un organisme au Québec qui offre un service unique pour montrer le potentiel qui existe ailleurs et venir s'installer sur le long terme. Nous on est deux agents de migration c'est-à-dire pour la migration locale ou interrégionale. S'il y a du monde qui viennent de l'extérieur [on peut les reconduire vers différents services](#), on aide les gens à faire la promotion, on assiste dans la recherche d'emploi, on assure un suivi en les accompagnant dans la recherche de logement. Pour les 18-35 ans et pour les personnes qualifiées. Notre service est pour les personnes qui ont fait des études (plus que quelqu'un qui a fait son secondaire). [Beaucoup d'étudiants au Québec ne finissent pas leur secondaire 5](#) (niveau 3^e /2nd en France) et parfois ils quittent avant ça encore. Surtout en région, c'est dur pour ces personnes-là de réintégrer le marché du travail mais il existe des organismes pour les aider. Place aux Jeunes va chercher une clientèle plus âgée et plus diplômée avec plus d'expérience qui leur permet d'aller chercher des emplois plus spécialisés en région.

AJG : On travaille aussi avec les employeurs donc ça peut être du recrutement au nom d'une entreprise, de [l'accompagnement individuel](#) (faire découvrir la région, voir les hébergements possibles...), on réfère les personnes vers les organismes qui existent notamment pour les personnes étrangères qui auraient du mal par rapport à la langue, on organise des séjours pour faire découvrir la région et puis ici il y a beaucoup d'emploi pas affichés donc il faut aussi entrer en contact avec les employeurs et sentir leurs besoins et de se dire que ce candidat-là irait bien avec tel employeur. Parce que certains employés sont aussi fatigués d'afficher...

2) Réseau sur le territoire :

JVR : Ben c'est ça qui est assez drôle, ça fait un peu plus que 25 ans qu'on est là, on fait partie des projets pilotes de Place aux Jeunes et il y a dans 56 agents à travers tout le Québec. On est dans toutes les régions qui ont une démographie négative. Dans Charlevoix, on fait partie de la Capitale Nationale, on est [proche de Québec et c'est un avantage comme pas du tout parce que justement les gens se disent pourquoi j'irais vivre à Baie-St-Paul ou La Malbaie alors que je suis à 1h de la ville et qu'il y a plus d'opportunité en ville ?](#)

On fait des séjours exploratoires donc on prend un groupe et on les invite à venir nous rejoindre dans la région pendant une certaine période et on fait du réseautage. Même si on fait partie d'un des plus vieux projets de Place aux Jeunes, il y a eu des roulements donc je pense que pendant une certaine période on est disparue des réseaux mais là ça va un peu mieux parce qu'on a travaillé pour se faire plus reconnaître en faisant la promotion de notre travail.

AJG : Les gens semblent vraiment travailler ensemble pour faire changer les choses mais pas trop en compétition

3) Donc dynamique commune présente sur le territoire ? :

AJG : Oui vraiment, il y a Vise Charlevoix, nous on est pas mal actif sur ce comité-là et je trouve ça bien parce que pour une fois c'en est pas juste une table de discussions c'est vraiment de l'action et je trouve que les partenaires sont très impliqués et chacun a sa place. C'est aussi un réflexe à chacun de développer de contacter les autres. Même pour poser simplement des questions.

4) Vous avant Place aux Jeunes ? :

AJG : J'ai fait des études coopérant volontaire et je m'intéressais beaucoup à l'interculturel et quand je suis arrivée j'étais dans une entreprise agricole qui embauchait des travailleurs étrangers de façon temporaire et j'ai eu cette opportunité-là.

JVR : J'ai fait sciences politiques, histoire et sciences sociales (Canada, France, International), je me suis spécialisé sur la géo-politique en Asie. Mais Charlevoix c'est une histoire d'amour parce que mes parents ont une maison ici. En ville, même s'il y a des opportunités, il y a beaucoup de concurrence, même si on est spécialisé. En région, il y a peu de compétition, on arrive à se trouver des choses intéressantes rapidement et la qualité de vie est un élément déclencheur pour venir s'installer ici. Je vends Charlevoix parce que je suis un vendu, je peux partager mon amour pour la région.

5) Pas originaire de Charlevoix donc qu'est-ce qu'il vous fait rester ? :

JVR : Ça tourne bcp autour du paysage, moi par exemple mon patrimoine et ma famille j'aime beaucoup les endroits vallonnés et de proximité, avec la gastronomie... C'est cette ressemblance avec la France. Il y a un contact humain qui se fait qui est merveilleux. Bcp de monde sur la table de saveur ne sont pas des Charlevoisiens. C'est un endroit qui offre bcp que ce soit au niveau touristique comme à l'année, d'ailleurs à Québec il y a un aéroport international donc ça permet de faire des voyages et c'est un carrefour, on est proche de tout : 1h30 de Québec, la côte nord, Chicoutimi... On est loin et proche en même temps. On aspire facilement à une bonne tranquillité d'esprit et une bonne qualité de vie.

AJG : La première chose c'était l'envie d'avoir de grands espaces, les paysages parce qu'au Québec il n'y a pas beaucoup de montagnes... Mon conjoint est français donc c'était assez évident qu'on vienne ici, notamment au niveau du terroir. Puis j'avais envie d'une région déjà dynamique, ne pas attendre... Je sentais qu'ici il y avait des jeunes qui arrivaient, il y avait de nouvelles idées et une fois installés c'était l'emploi et l'aspect social qui était important. Nous ça nous a pris 3 voir 4 ans avant de vraiment trouver l'emploi qui nous plaisait à tous les 2 et de se créer un cercle social solide. Il y a beaucoup de gens qui ont peur de déménager dans la région parce que les offres d'emplois ne sont pas exactement ce qu'ils recherchent, nous on essaye de leur dire de venir quand même, de créer leur réseau et de créer leur emploi. Parce qu'une fois que tu es implanté et que tu as des contacts, soit tu créé ton emploi parce qu'il y a

vraiment une terre fertile pour les nouveaux projets... Mais il faut aussi prendre le temps de se faire connaître dans la région en ayant des petits emplois et après ça de créer quelque chose.

JVR : Quand j'étais jeune je venais faire des petits boulots ici en restauration... Je ne me voyais pas vivre ici au début parce que les gens disaient qu'il n'y avait pas d'emploi, pas de vie à l'année longue m'ont fait croire que ça ne m'intéresserait peut-être pas... Mais une fois qu'on se donne le temps, le coût de la vie nous permet de nous en sortir avec un salaire, avec un 2^e salaire nous permet d'avoir de meilleurs projets sur l'avenir. C'est quand même facile de s'installer et de vivre comme on veut sans avoir tout le stress et les défauts de la ville... Ça prend du temps de resauter, de se faire connaître, moi j'ai pris 2 ans, ma blonde environ 1 an et demi à trouver quelque chose alors qu'elle a fait des études en bureautique et il y a de la job partout pour ça... Mais il faut trouver les conditions qui nous intéressent, et quand on se donne le temps on y arrive. Ça peut prendre un certain temps mais je ne pense pas avoir été un jour dans la misère, alors que peut-être qu'en restant à Québec ça aurait été plus compliqué. Mais aussi 2^e chose... Quand j'étais étudiant on me disait qu'il n'y avait pas bcp d'emploi ici et c'est vrai qu'on parle de pénurie de MO dans le milieu touristique mais quand on se renseigne sur les offres d'emplois on voit qu'il y a beaucoup d'offres d'emploi intéressantes saisonnières donc c'est la saison estivale mais on peut prendre un 2^e emploi pour l'hiver, sinon la saison s'étire et on est au chômage pendant 3 mois. Pour quelqu'un qui a une famille, toucher le chômage ce n'est pas l'idéal mais pour une personne qui commence, ça peut lui donner le temps de réfléchir pour venir s'installer après. Et nous dans notre emploi, on garde une oreille attentive à ce qu'il se passe dans le milieu, on va les contacter, prendre les renseignements et les mettre en relations. De toute façon ici, peu importe depuis combien de temps on est installés, on sera toujours des étrangers (rires) mais avec du réseau on s'en sort. Votre génération, je l'appelle la génération couteau suisse parce que vous avez plein de formations et vous pourriez faire plein de métiers, il y a tellement de concurrence qu'on accepte tout pour vivre et on change d'emploi et parfois on monte les échelons... Et ça, ça peut être un atout pour « survivre » au marché de l'emploi aujourd'hui.

6) Les conditions hivernales peuvent repousser ? :

AJG : Moi je pense que oui parce que même si on essaie de rester positif, il y a des emplois qui dépendent de ça et il y a des périodes creuses... On vit selon les aléas de la température. Les emplois liés au tourisme sont dépendants et même si l'employeur avait promis de te faire travailler, ben s'il n'y a pas de neige il n'y a pas de tourisme donc il ne peut pas te garder... Certains employeurs essaient d'offrir un minimum d'heures à tout le monde. On reproche beaucoup de choses à l'employeur mais moi je comprends les 2 parties. Les employés ont besoin des heures pour vivre mais les employeurs qui n'ont pas de clients ne peuvent pas embaucher. La situation n'est pas simple. Les personnes qui ne travaillent que dans le tourisme sont plus victimes que d'autres. Après, outre le travail, pour certaines personnes l'hiver est long.

JVR : Si quelqu'un décide de s'impliquer il peut avoir quelque chose. C'est surtout que l'hiver est compliqué surtout dans le tourisme. Les employeurs mettent en avant leurs offres d'emplois, généralement ce sont des offres avec le minimum d'heures pour toucher le chômage et donc éviter le trou noir. On a des écoles de formation pour adultes, des formations professionnelles

et ils ont du mal à sensibiliser les employeurs reliés au domaine du tourisme relié à leurs formations. Il y a des formations pour introduire au monde de la bière, monde des alcools, restauration, cuisine pâtisserie... Un sommelier serait peut-être intéressé par une formation sur la bière par exemple. Ce sont des éléments qui font qu'en hiver ils ont plus de temps pour se former. Mais il y a une mentalité sur les saisonniers qu'on retrouve dans la génération un peu plus avancée. Le gouvernement a augmenté le nombre d'heure pour accéder au chômage, c'est passé de 600 à 750 donc 1 mois de plus et dans la mentalité de beaucoup de personne 1 mois de plus ce n'est pas facile à accepter. Il y a aussi l'augmentation du coût de la vie alors que les salaires ont mis du temps à augmenter, il y a aussi des salaires plus concurrentiels ailleurs donc les gens n'acceptent plus de travailler à ces conditions-là. Il y a des travailleurs étrangers qui viennent pour travailler avec des permis temporaires et des fois c'est mal reçu par certaines personnes mais c'est parce que c'est postes-là ne sont pas pourvu et que personne ne veut les prendre. C'est un travail de sensibilisation, que pour vivre il faut travailler bien évidemment et que parfois il faut donner plus.

7) Vos conditions de travail idéales ? :

AJG : Ici les salaires sont quand même moindres ailleurs pour une formation égale. Chaque entreprise propose des salaires différents mais le fait que ce soit bcp saisonnier ici les salaires sont un peu moindres et il n'y a pas d'autres avantages sociaux. Le coût de la nourriture est parfois plus élevé qu'ailleurs, c'est d'ailleurs reconnu que quand la saison estivale arrive les prix augmentent. Après sur le coût de la vie, par exemple le prix des maisons est moins cher qu'à Québec ou Montréal, donc si on a un salaire moindre on peut compenser. Mais l'argument n'est pas suffisant, les transports en commun sont manquants et je pense que ça pourrait aider beaucoup de monde. Tu as besoin d'une voire deux voitures, en général les gens s'en sortent mais la voiture est indispensable. En restauration et hébergement, quand c'est le travail vraiment saisonnier, plusieurs proposent un logement sur place mais là ça peut intéresser quelqu'un qui est en cours de formation de venir passer leur été ici. Ça leur permet de venir découvrir le territoire, de rencontrer des personnes ici et de quel genre d'entreprise les intéresse parce que chacun fonctionne différemment. Il y a des employeurs qui sont encore bloqué sur l'ancienne génération et qui pensent que c'est à l'employé de le convaincre de le prendre mais d'autres changent un peu ça et essaient d'offrir de bonnes conditions pour attirer le personnel.

JVR : Le gros avantage qu'on met en avant c'est la flexibilité au niveau des horaires proposés. Quelque chose qui démarque pour quelqu'un qui est en restauration ou service c'est qu'étant en région le roulement et le besoin de MO n'excède pas certains horaires qu'on aurait en ville. Donc quelqu'un qui veut concilier travail /famille peut venir en région. C'est vrai que bcp d'employeur ont du mal à changer leur mentalité, ce sont des gens qui prenaient des étudiants durant l'été mais qui ne leurs ont pas fait de la bonne publicité sur le long terme et un trou c'est créé petit à petit. Donc on essaie de travailler sur cette mentalité-là. Maintenant on voit de plus en plus de restaurateurs qui forment leurs employés sur place. Les hôteliers ont du mal à changer cette donne-là, il s'attendent pas vraiment à changer leurs conditions parce qu'ils savent qu'il y a quelqu'un qui viendra remplacer et ça fait une mauvaise publicité à la région parce que beaucoup vont commencer leur formation dans une école d'hôtellerie dans Charlevoix qui envoient leurs finissant dans ces hébergement pour une bonne expérience de départ mais qui

ont aussi une réalisation de la vraie vie, des contraintes qu'ils ne pensent pas avoir en ville et ceux-là sont très dur à garder ou à faire revenir. Dans de plus petits hébergements, en étant dans un plus petit milieu c'est du micro. C'est intéressant de se faire une expérience de travail dans un petit environnement pour ensuite voire plus grand alors que l'inverse n'est pas vraiment une bonne solution pour commencer. Il y a des études en Bas-St-Laurent qui montrent comment valoriser les salaires en région. Quand tu gagnes 10\$ de moins de l'heure en région par rapport à la ville c'est beaucoup, mais le coût de la vie est un réel avantage parce qu'il est moins cher, on a des produits du terroir. Le prix de la vie est moindre, surtout au niveau du logement ici. Baie-St-Paul est un peu plus cher que La Malbaie mais tout reste très accessible.

AJG : Certaines municipalités vont faire des choses pour attirer aussi par exemple Petite-Rivière-St-François où c'est un milieu beaucoup touristique ils ont trouvé un incitatif pour qu'il y ait des gens locaux qui restent parce que sinon 80% de la population c'est que des résidences touristiques. Donc eux ils offrent pour 4 ans une exemption ou un retour de taxes, je ne sais pas vraiment et à Baie-St-Paul dans certains quartiers ils font pareil. Donc c'est vrai que c'est un peu plus cher à Baie-St-Paul mais si tu travailles dans cette ville qui peut faire des choses à pied. Mais un couple qui vit de manière saisonnière ce n'est pas si évident que ça, ça dépend du salaire, je ne suis pas sûre que le logement soit si facile que ça. Je pense que s'ils ont du mal à recruter c'est parce dès que la personne va trouver un travail à temps plein, c'est sûr que la personne va quitter ce genre de travail.

8) Comment est calculé le chômage ? :

AJG : C'est proportionnel, il faut avoir fait un nombre d'heures puis le chômage c'est 55% de salaire qu'on a fait. Après il y a plein de choses qui influence, par exemple si une semaine tu fais plus d'heures qu'une autres ça peut varier, tu peux choisir tes meilleures semaines. Je ne connais pas des détails du calcul mais pour une personne qui à une longue période de chômage ce n'est pas si évident que ça, même si on dit que pendant que tu es sur le chômage tu utilises moins ta voiture, moins si, moins ça... il n'y a pas juste tes dépenses en moins, il y a aussi la valorisation, comment tu te sens... Il y a ça aussi qui limite de coût des gens. Il y a quand même cette réalité du trou noir, parce que tu as travaillé, après ça tu as eu ton chômage puis ton emploi à pas recommencé encore mais tu n'as plus ton chômage donc tu n'as vraiment aucune ressource. Après quelqu'un qui est débrouillard et qui a envie de faire des choses il trouve de quoi mais ce n'est pas évident de faire venir des gens dans la région dans ce contexte-là. A un moment donné travailler d'un endroit à un autre avec un salaire minimum ce n'est pas ce qu'on vise sur du long terme. Ça peut aller au début mais quand tu veux avoir une famille et t'établir durablement ce n'est pas simple.

JVR : Surtout si on veut aider des jeunes familles ou des couples à venir en région. Pour moi le tourisme c'est un peu comme en milieu agricole, il faut au moins un des deux dans le couple qui est en mesure d'avoir un emploi administratif à l'année pour assurer un minimum de revenu. Et l'avantage des emploi administratifs sont de plus en plus intéressants, les salaires tournent autour de 15\$ ce qui est peu mais ça apporte un salaire à l'année. Les anciens participants sont des personnes clés pour l'attractivité du territoire parce qu'ils peuvent parler de leur expérience professionnelle d'intégration qui fait que oui c'est difficile, mais on peut s'en sortir. C'est peut-

être un défaut qu'on a dans notre génération qui va très très vite donc on essaie de leur faire réaliser que ça prend du temps mais qu'il est possible.

AJG : Je pense qu'il y a aussi beaucoup d'emplois... Si je regarde le tourisme sur l'année il y en a des emplois sur l'année mais pas à la haute saison il y a tellement de besoins... Je lisais un article qui disait que le tourisme à Charlevoix, c'est à peu près 100% pendant l'été. Il y a un besoin de MO temporaire donc il y a des emplois ont besoin d'être comblés mais pas sur toute l'année donc peut-être que notre défi **c'est de trouver des gens qui sont prêts à venir de façon vraiment saisonnière. On n'a peut-être pas à convaincre des gens à venir toute l'année alors qu'on leur donne un emploi saisonnier.** En plus il y a des soucis maintenant avec les étudiants qui reprennent les cours alors que la saison rallonge de plus en plus. Il y a **un CEGEP qui se pose la question à savoir si les étudiants du tourisme vont reprendre les cours en mi-septembre.**

9) Charlevoix dans quelques années ? :

JVR : Toujours la même, côté paysages toujours attrayants, au niveau de l'emploi qu'on se détache un peu de Québec et qu'on soit plus mis en avant pour rééquilibrer les choses. Et sur le long terme, plus de saisons touristiques. Il y a deux parcs qui vont ouvrir sur l'année longue et je pense que ça va amener une clientèle touristique à l'année et donc des saisons creuses plus courtes.

AMG : Moi je souhaite **qu'on ne se concentre pas que sur le tourisme pour développer de nouvelles entreprises** et peut être que dans le domaine touristique qu'on développe des choses qui permettent et donnent envie aux gens de rester, surtout au niveau des formations. Parce que les formations peuvent attirer les jeunes et les rendre disponibles pour travailler sur le territoire et donnera une belle image du territoire et donc d'attirer d'autres personnes et leur donner envie de rester. **Je pense notamment à la Gaspésie qui a développé un certain type de formation et qui a attiré des jeunes comme ça.**

Entretien 7 – Le 20.06.2018

Employeur 5 - Eric Desgragnes – Responsable commercial à la cidrerie et Président de l'Association Touristique Régionale (ATR) « Tourisme Charlevoix »

1) Votre entreprise : On se considère en tourisme, on fait de l'agriculture et de la transformation à la base mais c'est aussi ce qu'on appelle de l'agro-tourisme. S'il n'y avait pas de touristes je ne serais pas en buisines. Au Québec c'est ou bien tu es gros, ou bien tu es bio petit. Dans notre cas la mise ne marché des fruits sera très compliqué surtout qu'on est éloigné.

2) Combien ça représente au niveau des ventes ? : Le marché local c'est maximum 5% avec les hôtels qu'on fournit, autrement c'est vraiment la transformation qui fait et qui dit transformation dit touristes.

3) D'où viennent vos clients ? : On ne demande pas encore aux touristes d'où ils viennent, il faudrait le faire.

4) Quel type de personnel et combien ? : Au total 30/35 personnes. Ce ne sont pas nécessairement des personnes qualifiées pour faire la job quand ils sont arrivés mais la formation en entreprise est donnée. C'est plus de la vente et du service à la clientèle. Quelques personnes sont à la production et sont formées par un de mes oncles. Je n'ai pas de personnes avec des titres spécifiques, ont recherche surtout des gens pour accueillir le public.

5) Tous de Charlevoix ? : Non. J'ai une boutique à Québec mais on ne va pas parler de celle-là. Mais à Québec j'ai des personnes de Charlevoix qui vont travailler là-bas quand ils vont à Québec pour étudier donc c'est très bien. Le sentiment d'appartenance pour mon îles c'est merveilleux parce que les gens sont fidèles à mon entreprise. Du côté de mes boutiques à l'extérieur c'est différent parce qu'il y a d'autres choses qui vont leur donner des fois des conditions de travail meilleures où ils sont plus proches de leurs centres d'intérêts. Donc il y a plus de gens qui vont bouger dans les boutiques rapport à ici. J'ai une employée ça va faire trois ans qu'elle est ici.

6) Selon vous, qu'est-ce qui les fait rester ? : C'est vraiment la qualité de vie qui les amène en région et puis des liens familiaux aussi des fois qui les ramène. Ce n'est pas une question de salaire parce que la région n'offre pas de gros salaires mais comme le coût de la vie est moins haut ça peut se balancer.

7) Qu'est-ce que vous recherchez chez vos saisonniers ? : La majorité des saisonniers vont travailler dans les vergers et les autres sont surtout étudiants parce que j'ai mon noyau de personnes qui travaillent à l'année. Et puis super coïncidence il y a une troupe de théâtre sur l'île chaque été et ces personnes ont besoin de travailler donc ça fait 3 /4 ans qu'un on a un jeune qui vient travailler chez nous. On est lien avec la troupe, on est commanditaire. La problématique de l'Isle-aux-Coudres c'est que c'est très concentré en demandes de mi-juin jusqu'à mi-septembre c'est très intense. On fait travailler notre monde avec les boutiques extérieures et tout ça mais pour les saisonniers c'est ça, souvent des gens référencer qu'on voit revenir chaque année.

8) Votre entreprise ressens manque le MO qualifiée ? : Dans le [service à la clientèle au niveau de l'hôtellerie](#) par exemple on sait qu'il y a de soucis. Moi je ne suis pas là-dedans donc je le ressens moins. Au niveau agricole ça prendrait une autre entreprise sur mon Isle pour faire venir du monde et [garantir un 40h par semaine mais juste moi je ne peux pas garantir ça](#).

9) Définition jeune et qualifié ? : Moi je pense que la [volonté](#) y est pour beaucoup. Dépendamment du besoin du type d'entreprise il y a un certain besoin. Je ne peux pas trop vous répondre parce que nous, nos employés ont les forment. On emploie des jeunes non qualifiés comme des personnes plus âgées qui ont déjà de l'expérience. [La personne qui va arriver avec un bagage de connaissance varié qu'elle va être qualifié](#). Ce n'est pas parce qu'elle va avoir étudié en agronomie, quand il arrive il connaîtra rien, il ne sera pas qualifié. Il va être qualifié au niveau papier mais au niveau terrain il ne connaîtra rien. [Donc il va avoir l'apprentissage du terrain à faire](#). La question est bonne... La qualification en faisant un stage en entreprise. S'il y avait un stage d'un moi en entreprise à chacune de vos années d'étude là vous seriez qualifié mais dans les études il manque le côté pratique. [Il faudrait ajouter la pratique aux études](#). Dans une entreprise, quelqu'un de qualifié il connaît le chemin jusqu'au bout, par exemple un comptable qui fait une facture, il connaît tout le fonctionnement. [C'est arriver à intégrer plus de vécu dans les études](#).

10) Vous avez plusieurs casquettes, on relation avec les entreprises touristiques ? : Charlevoix est une région hors norme parce [qu'on s'occupe de l'accueil de nos gens](#). On a nos bureaux. Mon chapeau de président de l'association m'a amené à connaître des gens que je n'aurais pas rencontré autrement et avoir des idées pour mon entreprises que je n'aurais peut-être mis plus de temps à comprendre et à faire. Ici dans l'entreprise mon chapeau c'est l'administration et au niveau de l'implication dans la région le titre peut paraître gros mais l'implication ne l'est pas tant que ça, on a une équipe qui s'occupe de tout. Ce sont tous ces contacts qui font que je grandis mais personnellement je n'ai pas d'intérêt politique, je veux que mon monde soit bien. Ici on est plus des motivateurs que des entrepreneurs purs. [Dans l'ATR il y a 500 entreprises qui sont membres, le Québec est divisé en 23 territoires touristiques](#). Notre association est forte, on a un bon pourcentage de représentation donc c'est un bon signe et le conseil d'administration représente plusieurs secteurs d'activité. Puis les gens présents autour de la table sont là pour le territoire et ça on essaie de le faire comprendre aux nouveaux qui arrivent.

11) Quels atouts de la région ? : En tourisme il y a deux choses. : Il y a le travailleur qui va venir en entreprise et travailler au Fermont ou dans les Parcs et comme le petit stagiaire qu'on ici on lui a demandé s'il veut travailler à notre bureau ou tu vas voir une entreprise ? Parce que [le potentiel en entreprise est immense parce qu'il y a plein d'entreprise à vendre ou à s'associer ou qui vont mourir parce qu'il n'y aura pas de relève](#). La région est magnifique, on a une belle [saison qui s'étire](#). On a une clientèle qui vient déjà donc il faut arriver à innover ou à t'associer en buisines. Pour quelqu'un qui veut venir travailler ben c'est le meilleur des deux mondes parce qu'il y a des [activités l'été comme l'hiver](#) mais c'est sûr que si tu veux aller au cinéma c'est plus compliqué ou sortir dans les bars... Pour quelqu'un qui aime le [plein air](#) et qui veut élever ses enfants en [sécurité](#) parce qu'on est une région très sécuritaire. [Les gens sont accueillants aussi](#).

12) Et les contraintes ? : La saisonnalité, le revenu. S'il part avec sa buisines ben là il va avoir un travail avec un revenu mais faut pas avoir peur... On dit que Charlevoix est une région chère... En bout de ligne quand on se compare on se console parce que quand on compare les services on sait qu'il y a un prix à payer pour ça. La saisonnalité est dure, la qualité de vie est extraordinaire mais ça dépend ce qu'on aime, si on aime plus la ville ou la région. Pour les enfants on est capable de trouver tous les services en région, il y a des écoles, des gymnases des piscines, des ligues de soccer...mais oui il faut une voiture.

13) La région dans quelques années ? : On va avoir un problème de MO et on n'a pas de solution miracle mais on a des gens comme vous qui ont le même langage que nous. Mais on a des barrières même pour accueillir des personnes qui parlent français. Puis on parle d'immigration mais peu importe, il faut qu'ils rentrent des gens qui veulent aider notre région. Moi demain il arrive une famille on est capable de donner du travail au père et à la mère et de faire grandir les enfants dans la région. C'est peut-être justement parce qu'il n'y a pas assez qui viennent qu'on ne sait pas comment faire. Plus on accueillera, mieux on saura comment « placer » les gens là où il y en a besoin. Plus il y en aurait moins ces personnes-là seraient perdues mais en même temps il faut les détacher l'une de l'autre pour les intégrer. Le premier ministre parlait hier et disaient qu'au Saguenay ils faisaient de l'intégration dans les entreprises. C'est-à-dire qu'au lieu de leur faire apprendre le français ils les font venir travailler de suite avec quelqu'un qui sait parler ta langue dans une premier temps puis tu apprends la langue sur le tas. On a un problème de MO, pourquoi attendre avant que les gens travaillent ? Dans une entreprise le langage est assez simple et c'est toujours le même donc... L'intégration en entreprise permet d'aller plus vite. Faire l'intégration professionnelle avant l'intégration sociale, même si les deux se font en même temps.

Et en termes d'accueil interrégional ? Les gens sont accueillants, ça se passent bien et plus vite parce qu'il n'y a pas le problème de la langue.

Entretien 8 – Le 21.06.2018

Employeur 6 - David Huot – Propriétaire Auberge de Jeunesse de La Malbaie

1) Votre entreprise : Je suis en tourisme parce que je fais de l'hébergement et de la restauration et des forfaits « plein air ». On a un bar et une salle de spectacle. Chacun avec leur gérant et leurs employés.

2) Quel type de personnes et combien employez-vous ? : 7 l'hiver et 12 l'été.

3) Études spécialisées ? : Mon chef a fait des études en cuisine, mon gérant au bar a fait des formations professionnelles offertes par les entreprises mais il n'a pas fait de cours de barman, Marie-Ève était infirmière maintenant elle est à l'accueil. Toutes mes personnes ne sont pas forcément formées en tourisme.

4) Du coup pourquoi les avoir choisis ? : Mon auberge est très concentrée sur le plein air donc comme Marie-Ève fait beaucoup de plein air elle connaît les sentiers, les chemins de vélo et etc. Elle est aussi impliquée dans la communauté locale pour moi c'était logique qu'elle travaille ici. Moi je ne regarde pas trop les formations, je demande juste d'être une bonne personne, les formations je peux les payer après.

5) Jeune /qualifié ? : En tourisme il n'y en a pas beaucoup parce que les études en tourisme sont rarement valorisées surtout au Québec et quand il y en a ils veulent tous faire la même chose (guide de kayak). Ils ont une vision très romantique du tourisme mais en fait il fait froid ou chaud, les touristes posent parfois problèmes... Le jeune pour moi c'est être jeune dans le cœur ce n'est pas physique. Et pour le fait d'être qualifié... Si les propriétaires de l'entreprise ou les gérants connaissent bien leur métier les employés n'ont pas besoin d'être qualifiés. Moi je me considère hyper qualifié en tourisme alors je ne recherche pas des employés qualifiés dans ça. Ce qu'on recherche des employés c'est pour nous compléter là où on a des faiblesses. Mais par exemple mon chef cuisinier a fait ses études à l'ITHQ une bonne école mais quand il est arrivé ces plats n'étaient pas bons, il n'était pas qualifié mais il avait les connaissances et il a progressé. D'ailleurs il est le cuisinier le plus connu de Charlevoix. Je recherche avant tout l'attitude, si la personne est débrouillarde. Qu'ils fassent les choses eux-mêmes, mes employés ils s'auto-formes, ils sont autodidactes, ils demandent de l'aide quand il faut.

6) Pourquoi jeune qualifié choisirait Charlevoix ? : Avec l'urbanisation radicale qui se fait il faut se demander si on aime la ville ou la campagne, c'est 2 styles de vie totalement différents. D'un côté tu es payé moins cher mais le style de vie et l'accès à la propriété est moins cher et en ville tu as plus d'emplois qui sont plus payants mais tout coûte plus cher et tu as le stress. La question c'est surtout de savoir si la personne veut travailler en région et si c'est le cas Charlevoix est la plus belle région du monde.

7) Les atouts de Chx ? : La qualité de vie mais ce n'est pas juste le paysage, c'est aussi les produits du terroir, il n'y a pas d'autoroutes, pas de lumière au centre-ville, pas de trafic, on est à 1h30 de Québec, on a les deux parcs nationaux les plus intéressants du Québec, le 1^{er} parc marin du Québec, Charlevoix fait partie de l'UNESCO, la route des saveurs, une route du

fleuve... La liste peut être longue. On a le fleuve, on a les montagnes et l'hiver on a de la vraie neige. Mon choix était vraiment stratégique en termes d'entreprise.

8) Les faiblesses de Chx, pourquoi les gens ne viennent pas ? : La population est très vieillissante ici, notre population à 11 ans de plus que la moyenne. Parce que les riches baby-boomers viennent acheter leurs maisons secondaires ici mais ce ne sont pas des gens qui s'impliquent dans la communauté, ils viennent ici pour se reposer par pour faire du bénévolat. Ils ne veulent pas payer plus de taxes ou avoir plus de services. Donc ça enlève un dynamisme à notre communauté. Et les budgets de la région sont pour eux parce que les services les plus demandés sont les services à la personne et quand des festivals sont organisés ce sont des artistes anciens que ces vieux-là écoutaient quand ils étaient jeunes. Donc il n'y a rien pour les jeunes. Moi ici je propose plein d'activités culturelles et je n'ai pas eu un sou venant d'aides diverses, pourtant j'ai essayé, mais ces gens-là il s'en foute de la jeunesse, le plus grand public ici c'est les retraités. Là ça change un peu parce qu'il y a des jeunes qui arrivent en région et qui commencent à avoir des postes importants mais ce n'est pas assez, ça ne va pas assez vite, il faudrait plus de monde.

9) Donc ils veulent attirer les jeunes mais tant que les jeunes ne seront pas là ils ne feront rien pour eux ? : Ils veulent attirer les jeunes mais pas faire d'effort ni même dépenser de l'argent pour ça.

10) Vise Charlevoix ? : Ils disent qu'ils visent un grand public mais ce qu'ils veulent c'est des gens qui ont de l'argent. Sur leurs photos ils ne vont pas montrer la galère que c'est ici parfois l'hiver mais ils vont montrer le fleuve, le manoir Richelieu... Charlevoix est une destination touristique de luxe. Dans la constitution de l'ATR c'est écrit : Nous visons les ménages entre 45 ans et plus qui gagnent 150 000 \$ et plus par année. Ils ne veulent pas des jeunes ils veulent juste des gens pour tenir leurs restaurants.

11) De la concurrence ? : Au Manoir Richelieu ils payent leurs cuisinier 30 à 35 \$ de l'heure, moi je le paye 16 \$... Mais eux ils sont subventionnés par le gouvernement. Toutes les entreprises touristiques qui sont là depuis longtemps en Charlevoix sont subventionnées. Un exemple tout simple, si on veut faire partie de la carte touristique des motos neige c'est 15 000 \$ la page de pub. Mais les gros comme le Manoir eux ils peuvent se le payer, mais ce sont nos taxes qui payent ça. Il y a des gros joueurs touristiques sur le territoire mais en même temps s'ils ne sont plus là Charlevoix se vide.

12) Mais même le Manoir a du mal à trouver de la MO, contradictions ? : Ils n'ont aucune vision à long terme et ils font du tourisme de masse dans une région qui est destinée mondialement pour du tourisme alternatif. Ils n'ont pas une vision touristique adaptée au territoire. Il faut savoir comment vendre la région pour faire d'elle une destination mondiale. Est-ce que ce sont vraiment des gens de 50 ans qui gagnent 150 000\$ par an qui sont intéressant pour le développement de la région ? Non. Ils vont aller gaspiller leurs sous au Casino, manger un plat à 300\$ et puis voilà.

13) Vise Charlevoix vous n'avez pas l'air d'accord ? Pourtant c'est une démarche commune d'attractivité... : Je suis d'accord qu'il faut réunir les gens après ça toutes ces

personnes-là font le meilleur travail en fonction des compétences et des connaissances qu'ils ont. Mais touristiquement parlant les jeunes ne viennent pas parce qu'il n'y a rien pour eux. **Tous ces établissements subventionnés par le gouvernement c'est une fausse béquille.** Il y a au moins 10 gîtes qui ferment dans Charlevoix chaque année, le nombre de logements reculent mais ils veulent attirer plus de monde. On est plein l'été. Mais ils continuent de promouvoir nos activités et logements d'été alors que l'hiver on pourrait faire plus. **Le gros problème de Charlevoix c'est la saisonnalité. Moi la seule façon que j'ai gardé mes employés c'est parce que je leur offre un travail à l'année, mais ça c'est grâce à mon pub.** C'est pour les touristes mais aussi pour les locaux, ma moyenne d'âge pendant le 5 à 7 le jeudi c'est 45 ans.

C'est quoi le secret ? : Avec les multinationales, avec la compétitivité internationale c'est quasiment impossible de créer une entreprise rentable. Une franchise ou si tu reprends l'entreprise de tes parents ça va. Mais arriver quelque part, emprunter, faire son entreprise c'est quasiment impossible. Le système administratif, tous les contrôles et les efforts à faire sont très dur pour lancer une entreprise. Moi j'ai réussi à passer au-dessus de tout ça parce que j'ai une vision à long terme. Et puis il faut savoir vendre les autres entreprises du territoire, chacun travaille pour sa pomme, quand une auberge a aussi un restaurant, ils ne veulent pas que leurs clients aillent manger ailleurs que chez eux. Moi je fais la promotion du territoire parce que les gens ne viennent pas à l'auberge pour l'auberge mais pour Charlevoix, mais je me trouve avoir la meilleure offre. **Mon but c'est que les gens visitent Charlevoix et qu'ils prennent des photos, qu'ils les mettent sur les réseaux pour en faire la promotion.** Il n'y a pas d'offre alternative. Il y avait un projet de bouffe de rue, mais personne n'a accepté parce que pour eux, s'il y a une vente de hot dog, les gens ne viendront pas manger leur magret de canard. Mais il a des efforts et de la volonté. Charlevoix est une destination touristique alternative mais ils ne font que du tourisme de masse parce que c'est la seule chose qu'ils connaissent. Ils cherchent à attirer un tourisme précis, c'est un tourisme de luxe.

14) Qu'est-ce qu'ils font pour les gens qui veulent rester ? : **Ce sont ces gens-là qui partent et qui ne reviennent pas, parce qu'il n'y a pas de travail, la saisonnalité. J'ai plein de clients qui ne viennent plus parce qu'ils ont déménagé.**

15) Qu'est-ce qu'il faudrait faire pour les garder ? : **Changer de vision. Ils sont tous en train de dire qu'il faut faire marcher le tourisme l'hiver, mais l'hiver aucun d'eux ne sont là parce qu'ils n'aiment pas avoir froid dehors.** Comment veux-tu vendre l'hiver quand tu ne la consommes pas ? Ils ne connaissent même pas leur territoire. J'ai rencontré des gens qui sont nés ici qui ne pouvaient même pas guider les gens. Les écoles d'ici ne vont même pas dans les Parcs en sortie scolaire...

16) Inconvénients à vivre dans la région ? : Il n'y a pas de vision touristique de développement économique durable à long terme. Demain matin tu mets un comité qualifié en tourisme, dans deux ans ils sortent un document intéressant et la région se développera. Quand on aura réussi à vendre notre hiver et quand nos institutions y croiront on aura plus ces problèmes de saisonnalité.

Donc plus il aura de touristes plus il y aura des emplois ? : Pas nécessairement, c'est plutôt que **plus on aura une industrie touristique adaptée au territoire, plus il y aura une bonne qualité**

de vie sur le territoire et ça va être plus attrayant de venir dans Charlevoix. Une étude a été faite sur le territoire auprès des jeunes et le premier truc qui est ressorti quand on leur demande s'ils veulent vivre sur le territoire plus tard c'est qu'ils ne savent pas parce que le tourisme prend trop de place. Ils disent que les municipalités font tout pour les touristes et peu pour les locaux qui travaillent sur le territoire. Mais si on doit diversifier l'économie du territoire qui doit le faire ? Les institutions locales ?

Donc intéressé par un plan de développement ? : Bien sûr ! A condition qu'il soit fait par les bonnes personnes avec les bonnes compétences.

17) En contact avec tous les acteurs du tourisme ? : Moi oui. Mais beaucoup d'acteurs touristiques sont blasés de cette petite mafia touristique qu'ils ne font plus affaire avec personne. Ils se referment.

18) Vise Charlevoix pourrait viser international ? : Non parce que ce ne sont pas des professionnels en tourisme. Eux ils sont professionnels dans l'image, la marque. Ils sont très compétents là-dedans mais il faut quelqu'un en plus qui est professionnel en tourisme. Pour moi ça prend une université, il faut une personne qui chapote tout ça mais qui ait fait des études en tourisme alternatif et durable. Ça prend une cohésion et les touristes le ressentent ça.

19) Chx dans quelques années ? : Soit on reste dans la vision touristique qu'on a aujourd'hui et on reste sur la vague positive du G7 mais dans 5 ans on frappe un mur. Sinon un regain nouveau, une ouverture d'esprit... En ce moment certaines choses prennent une bonne forme, il faudrait que ça continue. Aider les jeunes en tourisme, les accompagner et arrêter le tourisme de masse. Il en faut du tourisme de masse mais tu ne peux pas faire ça dans une réserve mondiale de biosphère... Donc est-ce que le Club Med est adapté au territoire, je ne sais pas... Mais ça peut permettre de faire du tourisme l'hiver. Au Canada le tourisme se fait principalement au Québec. On est près de la France et puis on a un bel héritage. Ici 90% des hébergements sont fermés l'hiver parce que ce n'est pas rentable. Mais le problème c'est qu'ils ont tous le même type d'entreprise, la même offre, donc il y a de la compétition. Il faut diversifier l'offre, trouver de nouvelles idées : il faudrait faire des restaurants sur les péniches, des hébergements dans les arbres dans les Parcs, des tipis... Il y a beaucoup de choses à faire ! Mais tout le monde propose des auberges haut de gamme où la nuitée et les repas sont chers. Il n'y a pas de choix. Et pourtant tout ce qui est alternatif dans Charlevoix arrive à se démarquer. La route des saveurs c'est super mais la partie transport n'est pas alternative, il faudrait faire le tour en vélo. Les auberges qui ferment l'hiver ce sont celles qui sont là depuis 15-20 ans et d'ailleurs ils ferment leurs restaurants définitivement... On a une pression économique très forte. En plus les jeunes entrepreneurs ne sont pas pris au sérieux alors qu'on est l'avenir du territoire.

Entretien 9 – Le 21.06.2018

Employeur 7 - Jacques Lévesque– Directeur Tourisme Charlevoix

1) Combien de personnes employées ? : A temps plein nous sommes 15 et on a 12 saisonniers.

2) Quelles qualifications ? : Des gens qui ont des fonctions d'accueil, développement d'offre touristique. On veut des notions importantes de l'industrie touristique. Son champ d'expertise et sa connaissance de l'industrie touristique est important pour comprendre où elle se trouve. Mais Justine a une maîtrise en développement du territoire par exemple et donc, des notions en développement local. On a quelqu'un en science de la consommation aussi. C'est surtout l'intérêt pour l'industrie touristique qu'on regarde et le désir de s'implanter dans la région.

3) Tous originaire de Chx ? : On a les deux cas.

Qu'est-ce qui poussent les gens à venir ? : Principalement le plein air, l'absence de pollution. L'absence de trafic sur les routes, la qualité de vie, le terroir, la nature... Charlevoix est surtout touristique, il y a une offre très développée, ça sonne « tourisme ».

6) Saisonniers, quels profils ? : Des personnes qui ont envie de travailler avec le public, des étudiants, des jeunes, qui veulent de l'expérience, qui veulent se perfectionner en anglais et rencontrer des personnes partout dans le monde. On veut des personnes motivées. Bien que ce soit des personnes qui partent tôt... Donc on essaie de faire des adultes, sinon on joue sur les emplois du temps. Il faut savoir parler anglais, être capable de donner des informations. Chez les adultes qui ne travaillent pas on ne trouve pas ça en plus ils ne sont pas motivés. Et les pré-retraités ne veulent pas travailler autant. Le jeune est très motivé.

7) Définition jeune qualifié ? : C'est quelqu'un de motivé à travailler dans un secteur économique dans cette région. Il faut de la passion parce que ça se transmet. Il faut l'amour de la région et du travail. La formation nous amène sur une vision qu'on n'aurait pas forcément donc c'est ça qu'on cherche et ça fait une équipe particulière. Le diplôme arrive après. Avant tout le savoir être et le savoir-faire puis la passion et les diplômes.

8) Réseau touristique ? : La dynamique est bonne parce que notre économie dépend en grande partie de l'industrie touristique donc si on ne travaille pas ensemble ça ne peut pas marcher. Là on est dans de bonnes années, ça va bien.

9) Depuis combien de temps à ce poste ? : Je suis arrivé comme directeur en fin 2002, je suis parti travailler au massif et je suis revenu. Et je sens qu'il y a plus de maturité sur le territoire. Toutes les entreprises ne roulent pas au même rythme parce qu'il y a plein d'entreprises différentes et de personnes différentes. On a une croissance de 11% depuis 2011, on dépasse nos objectifs chaque année. Donc les gens sont heureux. Je le ressens.

10) Vise Charlevoix ? : Nous on appuie toutes les initiatives dans ce genre qui contribuent au développement de la région. Peut-être que c'est trop élitiste, je ne suis pas capable de le dire. Moi je pense qu'il faudrait l'approfondir, les raisons pour lesquelles il faut venir ici ne sont pas

assez mises en avant. Il nous faut une vision territoriale mais des fois on est à contre-courant parce que le tourisme n'est pas souvent présent. Il faut travailler en amont.

11) Pour quelles raisons vous changeriez de poste ? : Un poste dans un territoire encore plus éloigné, dans un environnement plus nordique, plus sauvage. Mais en ce moment il y a aussi une tendance parce que pour venir travailler ici il faut aimer la nature.

12) Pourquoi manque de MO ? : Je pense qu'il y a un segment de MO, comme l'entretien. Il n'y a plus de jeunes qui veulent faire ça. Et maintenant les gens qui font ça n'ont plus de relève. Et ce sont des travaux qui ne sont pas nécessairement rattachés au territoire. Métiers d'entretien et de cuisine. Les propriétaires sont obligés de s'impliquer davantage dans l'entreprise parce qu'ils ne trouvent pas de MO.

13) Accès au logement ? : Ça créé une contrainte supplémentaire parce que les employeurs doivent leur fournir un logement.

14) Tourisme à l'année et en vivre ? : Notre situation hivernale évolue d'année en année. On a vu des taux d'occupation de 80% en hiver ici à Baie-St-Paul.

15) Chx dans quelques années ? : Moi je pense que la région va prendre beaucoup de maturité, don ADN va être plus connue. Sa détermination à être une destination va être reconnue. Au Québec tous les territoires sont différents, certains ne sont pas pertinents mais ils sont reconnus comme touristiques. Charlevoix performe très bien au niveau du tourisme. Je vois une belle croissance. Il y a des chaînes qui sont arrivées comme le Germain, le Club Med ! Le seul club Med au Canada il est ici ! Et le seul ski en Amérique du nord. Donc il y a un gros potentiel ! Le Club Med est tout à fait dans les mêmes valeurs que nous (culture, terroir, authenticité, nature, loisirs, paysages...).

Entretien 10 – Le 01.07.2018 (téléphone)

Employeur 8 - Clément Turgeon – Directeur, fondateur du « Festif »

1) Vous présenter : Je suis originaire de Baie-St-Paul. Je me suis toujours intéressé à la musique et en 2009 il y a eu un festival pour commémorer le cirque du soleil et ça m'a donné l'envie de fonder un festival. On a été bénévole pendant 4 ans avant d'avoir les ressources pour se donner un salaire.

2) Création d'une association ? : Oui, c'est plus facile pour les subventions et les commandites.

3) Festif soutenu par industrie touristique ? : Les premières années ont été pas trop pris au sérieux mais depuis quelques années ont été un des plus gros festivals en région, les acteurs du tourisme commencent à voir les retombées et la différence c'est qu'on attire une clientèle plus jeune. C'est vrai que ce qui est fait d'habitude vise plus la tranche des 40 /50 ans et plus.

4) Pourquoi Chx ? : C'est un bel endroit proche des grands centres, mais c'est dépaystant, le centre-ville est beau, on a de bons produits, de la nature locale de bonne qualité, il fait bon vivre. Il y a de plus en plus de jeunes qui viennent s'installer à Baie-st-Paul suite à leur passage au Festif. Il faudrait agir plus sur ???

Beaucoup de bénévoles lors du festif ? : Oui environ 300 et une grosse partie qui ont moins de 25 ans, il a des Charlevoisiens mais aussi des gens de l'extérieur. Mais il y a un problème de logement pendant le Festif. Il y a une belle offre de logement mais à ce moment-là il y a tellement de personnes qu'on manque de place.

Des navettes pour La Malbaie – Baie-st-Paul ? : Il y a des campings temporaires pour pallier au manque de logements et même certaines personnes qui louent leur terrain. Les gens essaient de rester le plus possible sur place parce qu'il n'y a pas de navette.

5) Avant le festif ? : J'étais animateur intervenant dans une maison de jeunes puis j'ai fait des études aussi. Le festival est ma priorité mais on a aussi d'autres projets à l'année. Il faut qu'on continue comme ça.

6) Quelle recette ? : C'est mettre en avant les atouts de la région, on ne se contente pas de mettre des scènes avec des concerts. Le festival s'intègre dans le milieu, on a des scènes dans toute la ville, dans les commerces... A travers l'événement on leur fait découvrir la région. Même côté bière, on y va avec la brasserie locale et la nourriture aussi. Les gens repartent avec le charme de la région. C'est une découverte totale et on a une clientèle fidèle.

7) Réseau du territoire ? : Moi je suis au comité de destination de Baie-st-Paul c'est comme un comité de tourisme et on est impliqué dans la chambre du commerce et on essaie de s'impliquer comme on peut mais l'offre touristique n'est pas encore envers les jeunes même si des efforts sont faits.

8) Comment faire pour viser les jeunes ? : Il y a quand même une belle offre, moi je suis jeune mais je trouve mon compte. Travailler sur des façons d'être plus attractif dans les offres de plein air, de vie la nuit, mettre des bars... Tout est en train de revenir je pense.

9) Assez d'endroits pour sortir le soir ? : Il y aurait toujours place à faire plus de choses mais il y a quand même des choses, les gens s'organisent, les commerçants reconnaissent que les jeunes ont importants. Il faut continuer à les sensibiliser. A la Malbaie il y a l'auberge de jeunesse qui propose des animations.

10) Vous ressentez manque de MO ? : Oui parce qu'il y a de gros besoin à certaines périodes et certains employeurs ont du mal à trouver du monde. L'hiver ils ont besoin de moins de monde mais les jeunes sont en études alors là aussi c'est difficile de trouver aussi. En animation c'est encore plus compliqué parce que c'est très ponctuel mais je réussis à capter les personnes de l'extérieur mais c'est compliqué de faire venir les personnes sur Baie-St-Paul. On va accepter que les contractuels aient plusieurs emplois et travaillent à distance par exemple.

11) Comment « vendez-vous » la région à vos employés ? : Le festival est attractif donc en tant que tel on le vend comme ça. Et ils aiment venir à Baie-st-Paul parce que beaucoup viennent de la ville donc ils voient ça comme des vacances. Ils sont attirés par la nature.

12) Hiver ? : Une série de spectacles et des activités scolaires. Et puis avec le massif beaucoup de skieurs viennent à Baie-St-Paul en fin de semaine.

13) Club Med ? : Je pense que ça va être une grosse vitrine touristique et on espère qu'il y aura des ententes avec les commerçants.

14) Faiblesses de la région ? : Le manque de ressources. Un des freins à notre développement c'est les limites de l'accueil pour les gros festivals parce qu'il n'y a pas assez de logements sur le territoire. On apporte beaucoup de personnes en peu de temps.

15) Dans quelles démarches prêt à vous impliquer ? : On le fait déjà en faisant de la diffusion culture et en faisant rayonner Baie-St-Paul à l'extérieur. On donne déjà beaucoup de visibilité et on va continuer comme ça.

16) Origine des spectateurs ? : Il y a 65% gens qui viennent de l'extérieur, on va jusqu'à Ottawa, Gatineau, Sept-Îles, Saguenay, et surtout Montréal Québec mais aussi Abitibi, Rimouski... On accueille 37 000 personnes par an environ.

17) Prospective dans quelques années ? : Je le vois encore mieux grâce au Club Med la région va s'adapter au changement de clientèle et de plus en plus d'entreprises se développent. J'espère que la ville va maximiser ces retombées.

Entretien 11 – Le 05.07.2018

Employeur 9 - Isabelle Gaboury – Chef de service et responsable talent et culture au Manoir Richelieu

Employé 5 - Angélique Lauzier - Gestion des ressources humaines au Manoir Richelieu

1) Vous présenter :

IG : Je suis **gérante à la culture au Manoir** et ça fait 1 an que je suis là. Ça fait 1 an que je suis dans la région je souhaite m'y installer longuement parce que j'aime cette région et mon travail et on constate la pénurie de MO. C'est un défi de tous les jours.

AL : Je suis **conseillère en acquisition de talent depuis maintenant 2 ans**, je travaille ici depuis 5 ans et demi maintenant. J'ai aussi travaillé ailleurs dans la gestion.

2) Dans quel secteur votre entreprise évolue-t-elle ? :

IG : On évolue principalement dans **le tourisme hôtelier** mais il y a une multitude d'activités autour.

Vous êtes ouvert toute l'année ? :

IG : De façon plus ou moins grandes oui, **on est ouvert toute l'année. Mais janvier, février mars, avril sont les mois les plus creux.**

Qu'est-ce que vous faites en période de creux ? :

IG : On met **en place des stratégies et des promotions. On essaie de mettre en place des congrès aussi.**

3) Que recherchez-vous chez vos employés ? :

IG : Nous on veut quelqu'un qui va avoir un **haut niveau de service**, qui va être **ouvert avec un bon niveau d'anglais**, qui va avoir **une flexibilité à la clientèle**. Quelqu'un d'avenant qui va toujours chercher une solution pour notre clientèle en cas de problème. Quelqu'un de passionné ça c'est la clé.

Vous mettez la priorité sur les jeunes ?

IG : Non pas forcément. **C'est vrai que par le fait que ce sont les emplois saisonniers il y a beaucoup de jeunes disponibles l'été** mais on ne met pas de priorité. Mais on va prioriser les gens de la région. **Sinon on est ouvert à tous.**

4) Quelles qualifications recherchées ? :

IG : On ne se met pas de barrière au niveau des diplômes. On passe plusieurs entrevues qui nous permettent de voir si on s'adresse à la bonne personne. On recherche des personnes plus que des qualifications.

AL : On a aussi de très bon programme de formation, les employés sont très bien encadrés aussi dès leur arrivée. Et suite à la formation il faut valider certain point. On est plus dans l'ajustement que dans la sanction. On fait confiance à nos équipes parce qu'on veut des gens autonomes qui ont confiance en eux et en leur travail.

Et les gens restent après les formations ou ça vous arrive qu'ils partent ?

IG : Oui ça arrive souvent qu'ils partent après une formation. Notre rotation est due à la saisonnalité et certaines personnes ne s'adaptent pas à la région. J'ai cru comprendre que certains n'arrivent pas à développer leur réseau en dehors du Manoir parce qu'il faut faire des activités et sortir parce que sinon tout n'est pas à portée, ce n'est pas comme à Montréal où tout est à portée de main. Donc je dirais que la saisonnalité, l'intégration à la région, et peut être un contexte syndical qui ne convient pas à tout le monde parce que ça enlève peut-être une flexibilité qui ne convient pas à tous. Par exemple ce n'est pas toute les cuisines qui sont syndiquées donc il y a un contexte qui ne convient pas à tous à cause des règles de convention collective. En plus il y a la règle de base de l'ancienneté donc les jeunes vont moins travailler. Du coup quand on arrive en basse saison on priorise les anciens.

5) Gens qui partent pour aller dans autres entreprise de Charlevoix ? Ou ce sont des gens de la ville qui ne s'adaptent pas ? :

IG : Il y a les deux. Certains vont se retourner vers d'autres entreprises pour plus de flexibilité et d'autres ne s'acclimatent pas du tout à la région.

AL : Je pense que les gens qui sont intéressés pas les autres entreprises sont ceux qui viennent d'ici. Alors que ceux qui viennent de l'extérieurs, il y en a quelques uns qui restent mais ce n'est vraiment pas une majorité du tout.

Vous savez pourtant les gens partent de chez vous ?

AL : Souvent les gens restent dans la région par opportunité d'emploi.

IG : Dans 90% des cas s'ils restent dans la région c'est parce qu'ils viennent d'ici. Ceux qui ne sont pas originaire repartent chez eux s'ils quittent le Manoir.

6) Qu'est-ce qui pourrait les faire rester :

IG : C'est très intangible comme réponse, mais je pense que c'est le milieu de vie et un réseau. Angélique est un bon exemple, ça fait 5 ans qu'elle est ici, elle a un chum, un enfant, elle a développé son réseau dans la région.

Pourquoi vous restez ?

AL : Les conditions de vie en général, le mode de vie est très différent, pas de trafic, les gens sont très gentils, les produits du terroir, le plein air... Il faut aimer la nature pour venir ici. Moi

je ne ferais pas venir quelqu'un de la région si ça ne concorde pas avec tout ça sinon c'est sûr que ça ne fonctionnera pas.

IG : C'est la même chose pour moi. Sincèrement la [qualité de vie](#) qu'on peut avoir, éviter le stress ou [la pression de la ville](#)... Ici il n'y a pas de facteur de stress autour de nous. [La nature à proximité, on n'est pas loin de Québec](#) donc c'est facile d'accès. Beaucoup de gens repartent en fin de semaine ou font le trajet sur une journée. C'est cet équilibre-là qui fait en sorte qu'on reste ici.

Les conditions l'hiver ne sont pas trop difficiles ?

AL : Ici c'est moins pire justement parce [qu'on ne ressent pas le déneigement et les impacts](#) avec les routes bouchées à cause des déneigeuses. En plus il fait moins froid ici étant donné qu'on est à côté du fleuve qui est toujours à une certaine température. Ça fait comme [un mini-climat](#). Mais on peut quand même aller [faire du ski](#) parce qu'il y a assez de neige.

7) Pourquoi un jeune viendrait travailler ici plutôt que ville ? :

AL : On est aussi deux bons exemples pour ça. Étant donné qu'on est [en région le bassin de MO est moins gros et la concurrence pour un poste de gestion est plus faible](#). A Montréal il faut avoir beaucoup d'années d'expérience, de qualifications et etc... Ici tu as plus de chance de commencer une carrière plus jeune. C'est d'ailleurs pour ça qu'il y a plus de roulement dans les postes de gestion parce que ce sont [des jeunes qui viennent prendre l'expérience ici pour ensuite retourner à Montréal ou Québec pour obtenir le poste qu'ils convoitent](#). Ce Manoir a du renom donc c'est une bonne pub de travailler ici.

IG : Il y a une [certaine confiance et flexibilité ici](#). On va facilement embaucher quelqu'un qui n'a pas de connaissance ni de qualification alors qu'en ville les employeurs ne le font pas du tout. Une certaine autonomie et flexibilité par le simple fait qu'on n'a pas le choix non plus.

AL : Et comme on disait tout à l'heure, il y a des programmes de formation. On encadre les employés, on les fait grandir.

IG : S'il y a quelque chose qui nous caractérise au niveau du manoir c'est bien cette flexibilité là et l'opportunité d'être formé. On cherche la passion, le talent, la personnalité....

AL : J'ai étudié en gestion de restauration, j'ai toujours voulu travailler en superviseur/réception. Je n'ai pas pu avoir toutes les formations mais ici ils m'ont fait confiance et j'ai été formée.

8) Pensez-vous que l'ambiance professionnelle en ville est différente qu'en région ? :

AL : Dans une grosse entreprise comme la nôtre je pense que oui. Et puis ici [tout le monde se connaît et se côtoie, on se revoit à l'épicerie](#).

IG : Je suis convaincue qu'une entreprise de notre ampleur c'est différent parce qu'on est une grosse entreprise. Mais en PME c'est la même chose, donc c'est l'avantage d'être en grosse entreprise en milieu rural.

9) Club Med ? :

IG : Il y a des avantages et de inconvénients. En termes de visibilité et d'attraction ça sera bénéfique à la région ça c'est sûr. Je pense qu'on ne va pas avoir le même type de clientèle parce qu'ils ont une clientèle très ciblée. En termes de rétention de la MO je pense que l'enjeu va être beaucoup plus d'attirer les gens en région, parce que les gens de la région on a déjà fait le tour. Ceux qui partaient de Québec, qui voulaient venir à La Malbaie ils vont s'arrêter au Club Med, donc c'est là où on doit briller pour être plus attrayant parce qu'on se doit de constamment se renouveler. Je ne sais pas à quoi m'attendre au niveau des conditions de travail dans leur entreprise, ni leur philosophie. Ils seront plus proche de Québec et en plus Baie-st-Paul est plus attractif au niveau touristique que La Malbaie...

AL : Au niveau des employés il n'y a pas d'inquiétude comme lors du G7. D'ailleurs on ne pense pas que nos employés vont migrer chez eux mais c'est surtout pour attirer de nouvelles personnes. [...] Les personnes qui habitent Baie-st-Paul, elles ne déménageront pas pour venir à La Malbaie, d'ailleurs elles ne font pas le trajet pour venir travailler ici. *Faire 45min de route en ville ce n'est pas loin mais en région c'est moins accepté.*

10) Vous proposer les logements aux employés ?

IG : Oui, en chambre individuelles ou maximum 4 par chambre et deux autres maisons. *C'est un atout essentiel pour attirer la MO.* Surtout l'été.

AL : Ce n'est pas obligatoire mais les gens rassurés de savoir qu'ils peuvent avoir un logement le temps de trouver quelque chose ou de s'habituer au mode de vie. Ça incite les gens à venir dans la région aussi.

13) Travailleurs français facile de les faire venir ?

AL : Ça dépend des postes et des qualifications, des fois c'est un peu plus long mais il y a tellement de permis de travailleurs disponibles qu'on n'est pas nerveux. C'est plutôt pour les personnes non qualifiées et c'est là où on a une pénurie de MO. Le gouvernement a qualifié des emplois donc ces catégories-là peuvent obtenir des permis de travail et c'est principalement pour les personnes entre 18 et 35 ans. Ça permet de faciliter la venue des français.

AL : Ici on a développé une expertise là-dedans mais beaucoup d'entreprises n'y connaissent rien, parfois ils nous contactent d'ailleurs pour nous demander conseil.

14) Réseau touristique sur le territoire ?

IG : On a un bon réseau, il y a une *proximité entre les employeurs de la région.* Que ce soit au niveau de l'ATR ou juste au niveau des hôtelleries. La Chambre du commerce fait en sorte que tous se connaissent.

AL : Et le fait que ce soit une petite région on se connaît tous, *ça facilite les contacts, l'entraide.* On offre des produits différents ici. On collabore bien, il y a une bonne convivialité.

15) Quels sont les contraintes du territoire ? :

IG : Les transports. On est peu accessible. Il y a des gens qui se limitent à faire de la route l'hiver, que ce soit au niveau touristique comme résidentiel. C'est LA contrainte. En plus tu ne peux pas prendre ton vélo ou venir au travail à pied, c'est trop coûteux, ce n'est géographiquement pas possible.

AL : Oui, le transport est la plus grosse contrainte même si beaucoup ont une voiture. Il y a aussi le côté social, parce que tes amis, quand tu arrives ici, c'est majoritairement les gens de la ville. Il n'y a pas beaucoup de choses pour les jeunes ni même de jeunes qui travaillent ici à l'année donc on est toujours avec les mêmes personnes, au travail comme dans la vie privée. Tu parles travail dans la vie privée...

IG : Tous les jeunes cadres qui viennent ici en célibataire c'est compliqué pour eux de trouver quelqu'un. Ils ne se permettent pas avec les personnes avec qui ils travaillent puisque ce sont leurs employés et après ça il n'y a pas beaucoup de jeunes ni de lieux de rassemblement donc c'est difficile. Nous deux on est deux bons exemples parce qu'on est en couple donc on veut s'investir et vivre sur le territoire. Mais un jeune qui prend son travail au sérieux mais qui ne connaît pas beaucoup de monde, qui n'a pas de vie extérieure il fait rapidement le tour...

AL : Et puis les jeunes qui sont d'ici partent faire leurs études en ville donc soit on rencontre des très jeunes ou des personnes plus âgées. Et quand ces personnes-là reviennent, ils ont 30 ans ou 40 ans, quand ils s'ennuient de ce mode de vie là. L'entre deux pour les jeunes c'est difficile.

Des idées ?

AL : Il faudrait une université, comme ça le bassin de jeunes resterait et peut-être que d'autres viendraient. Comme à Rimouski.

IG : Ou peut être cibler des jeunes couples ou jeunes retraités mais on ne peut pas se permettre de choisir les gens sur ces critères-là.

AL : Le problème des jeunes retraités c'est qu'on ne leur fera pas faire un travail peu qualifié parce qu'ils ont de l'expérience. Donc on ne pourra pas les mettre comme préposé aux chambres par exemple parce qu'ils sont plus exigeants.

IG : Ici on veut développer un mode de vie pour donner envie aux gens de rester. Il faut développer un sentiment d'appartenance au territoire en leur faisant vivre des activités personnelles.

AL : En étant originaire de Montréal, la chose qui m'a fait hésiter à retourner ce sont les activités sociales parce qu'il n'y en a pas ici. Je faisais plein de chose peu importe ton horaire de travail, ici c'est le mercredi à 5h, donc si tu n'es pas disponible tu ne peux pas le faire.

IG : Ici on donne une liste d'activités à faire dans la région pour aider les gens à bouger en dehors de leurs horaires de travail, pour qu'ils profitent de la région mais il faut que les gens soient proactif.

16) Chx dans quelques années ? :

IG : Avec arrivée du Club Med et G7 j'aspire à ce que la région soit plus connue. Que d'ici 3 /5 ans on ait une **meilleure visibilité internationale**. Est-ce qu'il y aura une tendance du retour aux sources ? J'espère qu'on va se développer. Mais à la négative je pense qu'il va falloir aller à l'international pour recruter la MO, je pense que 60% de notre staff viendra de l'extérieur du pays parce que les étrangers ne voient pas les choses de la même façon que les québécois.

AL : Depuis que je suis revenue de mon congé maternité je trouve un peu plus de familles qui s'installent. Je pense que les gens se tannent de la ville. C'est de plus en plus des gens qui sont originaires de la région qui reviennent. Il faut qu'on fasse plus de pub pour le bon vivre ici, pour que les familles viennent parce que c'est un super milieu pour les enfants.

IG : Il faut se vendre, devenir plus attirant. A Québec il y a une petite communauté qui a su développer plein de services aux familles et donc qui a connu un boom. **Il faut faire la pub à la radio ou sur des affiches. Quand tu es dans les embouteillages dans Montréal et tu entends dire qu'à Charlevoix il y a de la nature, de bons produits du terroir et environnement favorable pour l'épanouissement des enfants, ça donnerait envie aux familles de venir s'installer. Et il faudrait mettre en place des incitatifs comme par exemple des crédits d'impôts, proposer des services de courtiers immobilier, un terrain moins cher, etc**

17) Accueil des familles ? :

AL : Pour les garderies il faut planifier un an en avance. Les gens de Chx ont des enfants. En même temps il y a aussi des structures qui se restreignent à quelques enfants seulement. Il y a un beau service au niveau scolaire. **Il y a beaucoup de gens qui partent mais aussi beaucoup qui reviennent.** Et il y a des entreprises qui ferment aussi donc certaines personnes qui partent parce qu'ils n'ont plus de travail. Il a trop d'efforts pour le tourisme et pas assez sur les autres économies. Certains refusent des contrats parce qu'ils n'ont pas assez de MO donc ils ne peuvent pas réaliser les commandes.

IG : **Ce sont des créneaux industriels qui apporteraient une stabilité économique et des emplois à l'année.**

Employeur 10 - Sylvain Gendreau – Directeur de la Maison Mère

Employé 6 - Gabrielle Leblanc – Adjointe de direction et responsable des communications

NB : Monsieur Gendreau devait se joindre à Madame Leblanc pour l'entretien mais il est arrivé trop tard. Nous avons repris la conversation dans les couloirs avant de nous installer sur la terrasse. De plus, une autre entrevue m'attendait. L'entretien est alors plus court.

1) Vous présenter : Je suis [adjointe de direction et responsable des communications](#). Je fais un peu de tout dans le sens où je suis le bras droit de la direction générale. Je fais surtout du [développement projet et de la mise en place des projets en lien avec la vision de la Maison Mère](#). Donc je mets en œuvre cette vision-là. Je monte des [partenariats](#), je réunis des gens autour d'une même table... Et sur comment présenter mentalement et physiquement la maison mère (image de la marque, la décliner en outils de com...).

2) En tourisme ? : On est [un peu touristique](#) dépendamment des projets. Maison Mère est très riche au niveau patrimonial et qui marque le paysage culturel de la ville, ça représente un attrait de par sa nature. L'intention de départ était d'en faire [un lien socio-économique](#), un lieu qui aurait des [retombées économiques pour la communauté](#). L'intention c'est de devenir le cœur de l'innovation de Baie-St-Paul en misant sur la jeunesse mais selon 6 axes de développement :

- Éducation et connaissance,
- L'agroalimentaire
- L'hébergement alternatif
- L'énergie renouvelable
- La protection du patrimoine
- Et l'entreprenariat et le co-working

Chaque projet va être relié à un de ces axes. On est touristique dans le sens où le lieu est incroyable et [magnifique](#) puis on est en [centre-ville d'une ville touristique](#). On fait partie de la carte postale mais je pense qu'on répond aussi aux tendances en tourisme parce qu'on fait de [l'authenticité](#) et de la [rencontre avec les locaux](#) parce que les gens de la ville fréquentent le café., puis on est un lieu magnifique. [On a quand même un café, restaurant, une auberge de jeunesse, un musée, un jardin et un sentier pour se balader](#). On a remarqué que les jeunes disposaient assez librement de leurs horaires et à équilibrer leur vie professionnelle et personnelle donc on a fait un service coworking dans un endroit où il y a un restaurant et un hébergement et où tu peux tout faire à pied en vivant comme un local. [Puis ici tu peux faire du ski, du kit, etc.](#) Tous les loisirs extérieurs de Charlevoix sont accessibles. [On fait du tourisme, on est membre de Tourisme Charlevoix mais on ne se positionne pas comme un produit touristique](#) parce que notre fondement c'est de proposer une offre de service pour attirer les jeunes.

3) Vous employez ? Quels profils ? : Dans le cas du parcours muséal on avait des [subventions salariales](#) pour embaucher des étudiants mais aucun CV n'est rentré. On a dit qu'on allait [offrir un emploi avec hébergement et une place au festif, une place en atelier et on est allé chercher des étudiants en art](#). Et on a fait notre équipe en 3 jours. C'est un [paquet « emploi et logement »](#). C'est [facile d'obtenir une subvention salariale](#), ça paie le salaire minimum et nous on complète. Donc la [MO n'est pas chère](#). Le salaire minimum est des 12\$ de l'heure mais nous on augmente à 13\$ de l'heure. Ce sont souvent [des jeunes de la ville qui sont attirés par la région](#), par un mode de vie opposé à ce qu'ils vivent à l'année, ils [se font facilement un réseau d'amis](#), ils n'ont [pas besoin de prendre leur voiture tous les jours](#) parce qu'ils sont en centre-ville donc ils sont ravis. [On a des ententes avec le Jardin de Charlevoix pour héberger des employés en restauration, ils dorment ici. La tendance c'est de donner un emploi qui offre une expérience de vie et comme je le disais c'est possible à la Maison Mère](#). Ici il y a l'hébergement touristique qui est directement géré par l'Auberge des Balcons et nous on gère l'hébergement des travailleurs et des étudiants. On a une entente avec le Germain, avec le Musée d'Art Contemporain et aussi Simard Suspension qui est une entreprise privée qui fait des suspensions sur mesure pour les gros transporteurs.... Donc on a des ententes avec des entreprises pour proposer des hébergements pas chers mais avec un super contexte tout autour qui est très séduisant.

C'est l'employeur qui paye le logement ? : Ça dépend des fois... C'est du cas par cas mais c'est souvent 50 /50. Généralement les gens qui se retrouvent ici pour travailler... Je pense que ce sont des gens qui ont des valeurs, ils veulent les [grands espaces](#) et la [nature](#), parce qu'ils pourraient aller ailleurs, ce n'est pas les [salaires qui sont attrayants](#) mais la [qualité de vie où les relations humaines sont plus riches](#), plus vraies, où le contexte de la nature est plus présent.

6) Jeune /qualifié : Le directeur ne cherche pas les diplômes malgré que ça atteste que tu as développé ton savoir. Il y a toute sorte de façon de se qualifier et le diplôme est une de ces façons. Mais quelqu'un de qualifiée c'est quelqu'un qui a des atouts dont tu as besoin pour réaliser un mandat. Et une personne jeune... c'est lié à l'âge mais aussi à une façon de... Qui a moins de 30 ans et qui sont plus consciencieux de l'environnement dans lequel ils sont et qui sont éveillés à l'esprit de collectivité... Comme une nouvelle génération. Cette conscience collective ça peut-être au niveau social, environnemental, de la consommation... Ils privilégient la liberté à l'argent.

7) Pourquoi un jeune diplômé viendrait travailler à Charlevoix ? : Parce qu'ici tout est possible sauf si tu veux être riche d'argent, tu ne peux pas avoir ça comme priorité ici. Ici c'est la richesse de vie, de liberté, de [nature](#), d'[authenticité](#), d'[opportunité](#). La liberté est au cœur de la jeunesse d'aujourd'hui et elle est possible ici.

8) D'où venez-vous ? : De Montréal, je suis ici depuis 10 ans.

Pourquoi Charlevoix ? : Pour la qualité de vie. Je n'avais pas d'emploi quand j'ai voulu venir ici. Et c'est ce qui me fait rester aussi. [...] Ici j'aime la [nature \(ski, vélo de montagne, randonnée, camping...\)](#) et j'ai toujours trouvé du travail qui me plaisait beaucoup. J'ai des enfants et je suis convaincu que je suis en train de leur donner la meilleure enfance au monde grâce au territoire et au réseau que je me suis fait. Ça m'a pris au [moins 5 ans pour me faire un](#)

réseau ici de gens sur qui tu peux compter. Et puis il fait bien moins chaud que Montréal. J'ai aimé vivre en ville mais ici je suis beaucoup mieux.

Des contraintes ? : Je dirais les petits politiques, le tirage de couvertures. On sent qu'une idée peut être étouffée si elle dérange, si elle les sort de leur zone de confort. C'est un truc que je ne sentais pas en ville. Au niveau des transports en commun moi j'ai fait le choix d'habiter en ville pour ne pas utiliser ma voiture après si j'habitais en dehors de la ville je n'aurais pas le choix de l'utiliser. Mes enfants utilisent les transports en commun pour aller à l'école. Quand je travaillais à La Malbaie on faisait du co-voiturage ça marchait bien. Je sais qu'il y a eu des bus mais ça n'a pas fonctionné.

9) Hiver ? : C'est 30% des emplois le tourisme dans Charlevoix. C'est 1 emploi sur 4. C'est sûr qu'il y a plus de touristes l'été que l'hiver.

Les gens que vous employez apprécient la région en été dans les conditions que vous leurs offrez mais ils aimeraient être ici l'hiver ? : Je pense que oui. La jeunesse n'est pas « casée », ce n'est pas une catégorie sociale qui est nomade dans ses choix de vie donc je pense que ça vient avec. Mais ce qui est intéressant avec Maison Mère c'est que ce sont des immersions dans un milieu. On croise beaucoup de gens qui ont voyagé. Si tu as vécu à un endroit pendant 3 mois et que ça ne t'a pas plu, tu vas être sûr que tu ne veux pas de ça... Et inversement. Les expériences ça te donne une idée de ce que ça t'apporte. Il a une catégorie de jeunes qui cherche à se caser vite, qui cherche la stabilité mais j'ai tendance à croire que ce sont ceux qu'on n'arrivera pas à attirer parce qu'ils vont rester proche de leur famille parce que l'ancrage et l'enracinement est très important. A moins qu'ils soient originaires d'ici. Il y en a qui ne reviennent pas parce qu'ils ne trouvent pas d'emploi et d'autres qui reviennent 10 ans plus tard.

10) Votre poste : qu'est-ce qui vous donne envie de rester ? : Moi quand j'ai plus de bonheur au travail et dans l'ambiance n'est pas bonne je n'ai pas de fun à travailler. Les responsabilités sont intéressantes parce que mes projets sont intéressants, c'est le challenge de faire avancer les choses. Actuellement c'est vrai que si on me propose un salaire plus élevé avec des défis intéressants je pense que j'y réfléchirai... [...] La saisonnalité peut être vue comme un problème mais aussi comme une opportunité. Mon chum est saisonnier et il aime changer de travail entre les deux saisons. Il y a du chômage mais il fait partie de la saisonnalité. Si on lui proposait un travail à l'année je ne suis pas sûre qu'il accepterait. Il aime ce changement. Un de mes amis travaille l'hiver aux remontées mécaniques au Massif, mais c'est un apiculteur donc il a sa propre entreprise mais elle ne tourne pas l'hiver. Je pense qu'il faut être à l'aise avec la saisonnalité et que la région pourrait miser là-dessus en mettant en avant ce changement de métiers qui est possible. Et en saison morte il y a toujours des choses à faire.

11) Mais sur territoire culture du chômage décrite comme un frein... : Parce que des fois c'est pénalisant de quitter ton chômage pour y revenir. Il faudrait creuser la question auprès de « action chômage ». Parce que des fois t'en a qui pourraient travailler l'été mais ils seraient pénalisés. L'hiver est plus long donc plus tu travailles l'hiver moins tu touches l'été. Des fois demander à moitié le chômage c'est plus pénalisant que l'avoir en entier.

12) Que pensez-vous venu Club Med ? : C'est bénéfique c'est sûr. Va falloir que les gens se mettent ensemble et qu'ils trouvent des solutions pour attirer des gens. Ça va de la ville à la région toute entière. Il faut faciliter l'accès à la propriété. Il faut savoir quel genre de zonage les villes vont faire pour savoir quel genre d'habitations vont être accessible par rapport aux revenus qu'ils vont avoir. Il faut se demander quels seront les profils de ces employés pour faire les logements qui leurs correspondent.

13) Chx dans quelques années ? : Je pense qu'il va y avoir plus de monde et de jeunes compétents parce que c'est un endroit où il fait bon vivre et qui offre des choses auxquelles la nouvelle génération aspire de plus en plus. Donc un regain de population même si vu le contexte actuel c'est difficile à imaginer... Mais depuis 2014 je trouve qu'il y a une dynamisation de Baie-St-Paul (le nouvel hôpital, le train de Chx, le Club Med...). Et je le vois, les gens sont en quête d'une vie moins compressée. Dans notre espace de co-working, il y a quelqu'un qui a sa femme qui est chirurgienne à l'hôpital mais lui il est dans les nouvelles technologies et ses clients sont principalement à Toronto, pourtant ils ont décidé de vivre ici. Et une autre qui vient tous les vendredis ici parce qu'elle vit à Montréal et parce qu'elle est patronne de sa propre entreprise de communication et elle se demande ce qu'elle fait à Montréal. Pour moi l'enracinement ça n'existe pas, je fais ce que j'aime au travail et dans les loisirs et je suis en adéquation avec les valeurs profondes. Mais probablement que pour les gens enracinés ils ont besoin d'un travail stable à l'année, avoir une maison pour mettre les enfants et être proche des parents et pouvoir garer leur motoneige et leur quatre-roues. Mais pour les gens qui ne viennent pas ici c'est complètement autre chose. Tu as les enracinés et les déracinés.

Sylvain Gendreau :

1) Région beaucoup tourisme mais où en est le volet résidentiel ? : On essaie de faire un équilibre mais la région est surtout attrayante pour le tourisme. Nous on est hybride (en partie aux collectivités) alors on essaie de compléter. D'ailleurs, le jardin qu'on a là, on va faire un concept d'habitation pour les jeunes sur du long temps. Comme des éco-quartiers. Ce sera en centre de la ville mais en même temps à la campagne donc c'est parfait. On s'en préoccupe du volet résidentiel quand même...

2) Originaire d'où et pourquoi Chx ? : Je suis de Montréal, j'ai acheté une maison secondaire ici et j'ai eu envie de venir m'y installer. Mais aujourd'hui je reste pour la région, pourtant elle ne m'attirait pas du tout au début mais maintenant je ne veux plus en partir. Ce qui est attirant ici c'est le volet culturel / animation parce que les paysages sont beaux mais ça ne suffit pas. On n'a pas de salle de cinéma mais on fait du plein air, on n'est pas non plus débranché. On n'est pas très loin de Québec. Quand on a acheté la maison on voulait la louer et finalement on est venue y vivre. La région est attrayante. Au niveau de la pénurie du MO en tourisme... Déjà, les saisons sont plus longues, avant il fallait trouver les logements pour les saisonniers sur 3 mois maintenant c'est 9 mois donc si on est capable de trouver des attraits ils pourraient rester à longueur d'année, il faut faire vivre l'automne et le printemps.

3) La région dans quelques années ? : Je pense qu'il va y avoir des éléments plus hybrides pour la faire vivre. Notamment le club Med qui s'en vient. Mais on voit de plus en plus d'activités qu'on ne voyait pas avant...

4) Comme quoi ? : Par exemple on a fait quelque chose au niveau culinaire lié avec des grands chefs, c'était début novembre. Donc les gens qui sont venus n'avaient pas l'habitude de venir ici. Et le volet cinéma commence à nous intéresser, le volet virtuel aussi. On aimerait attirer les européens en faisant des événements mais pas l'été. Il faut que la région soit à 100%. On a des hôtels, des restaurants, on a des facilités. L'effort c'est de se dire qu'il faut faire vivre la région à l'année. On a déjà pas mal de choses mais il ne faut pas se fier qu'à ça. Donc en 10/15 ans il faut développer le volet agro-alimentaire, parce que des terres ne sont pas utilisées par exemple. On n'a pas le choix il faut d'ouvrir à tous les projets. On a 6 axes d'interventions mais en même temps on n'a pas le choix, puis ça permet de nous différencier.

On fait venir les gens qui le lieu fait son œuvre. [...] On se fait aider par des spécialistes pour aller plus loin. On s'est dit « qu'est-ce qu'on peut faire avec ce bâtiment-là ? » ou lieu de faire l'inverse. Le problème c'est qu'on a fait le choix de faire appel à quelqu'un de très connu au Québec mais qui n'est pas de la région. On a dit on n'a pas sous-est-ce que vous voulez nous aider ? Donc ils ont travaillé pour nous... Il y a eu des jalousies.

5) Autres projets ? : On est en train de défléchir pour transformer notre chaufferie en biomasse mais à St-Urbain on est en train de monter un centre de copeau de bois et ça permettrait aux acteurs locaux d'en avoir. On ferait le l'économie circulaire et la région aurait un volet développement durable. Le gouvernement embarque avec nous. Le volet biomasse est difficile à faire partir. Il faut que ça soit prêt des lieux sinon tu pollue avec le transport... Les coûts sont élevés mais ça peut être bénéfique. Et ça apporte l'acceptabilité sociale.

Entretien 13 – Le 05.07.2018

Employeur 11 - Thomas Le Page Gouin – Directeur du Camp Manoir

On a 200 enfants aujourd'hui et puis on a un grand terrain jeu.

1) Secteur d'activité de votre entreprise : Moi je me considère en **récréo-tourisme**. J'ai une partie importante pour la clientèle locale et l'autre pour des enfants qui viennent de partout.

2) Emploi, qualifications recherchées : En ce moment on est **38 dans l'équipe** mais c'est en **majorité des emplois saisonniers**. Je **recherche des gens motivés, des gens qui aiment cet emploi, pas des gens qui viennent juste chercher leur chèque. Des gens qui aiment les enfants.** A l'année j'ai surtout des gens pour **l'entretien la cuisine l'administration et la direction**. L'hiver on fait surtout de la location. On peut faire de la location de salle, de l'animation, c'est sur demande. Mais l'été le site devient exclusif aux enfants.

3) Clients originaires de Chx ? : Moitié moitié. En ce moment on a des enfants qui arrivent le matin et qui quittent le soir. Pour ces camps-là les employés sont généralement locaux et font les mêmes horaires que les enfants. En camp de vacances les jeunes couchent ici et ils viennent d'ailleurs, Italie, Ontario et ailleurs du Québec.

4) Les jeunes aiment la région ? : Ce sont **principalement des étudiants** donc ils ne viendront pas s'établir mais moi j'ai connu Chx en travaillant dans un camp de vacances comme celui-ci et j'ai eu envie de m'installer ici comme mes autres collègues.

5) Pourquoi Charlevoix ? : **Parce que c'est un monde où tout peut être fait. Il manque quelque chose ? Ajoute-le. Tout est à faire ici.** Moi je suis originaire de Montréal et je suis venu pour ça.

Qu'est-ce que vous diriez aux jeunes pour qu'ils viennent vivre ici ? : D'arrêter d'être malheureux en ville. La qualité de vie, profiter, vivre les choses, c'est un monde d'activités incroyables. Et si une activité n'existe pas, créez là. Ils ont fait un programme Vise Charlevoix mais moi je suis l'un des ambassadeurs. Les qualités des Chx 'est la nature. Au niveau pro c'est difficile parce qu'il faut des contacts mais une fois que tu as des contacts c'est bon.

6) C'est votre structure ? : Non, je suis le directeur, je m'occupe du site mais je suis employé ici. C'est moi qui m'occupe du recrutement et des formations aussi. On a **des gens qui reviennent d'années en années mais il y a aussi beaucoup de nouveaux**. Des besoins j'en ai plein, mais ça ne correspond pas toujours.

7) Contraintes de la région ? : **Il faut trouver l'emploi et accepter que le salaire être moindre mais le coût de la vie aussi.** Et puis il faut se créer un réseau et ce n'est pas évident, on ne peut pas arriver en conquérant. Il ne faut pas montrer aux gens comment il faut faire chez eux. Moi je me suis fait un réseau par des activités sportives, des conseils d'administration, en étant bénévoles... Donc il faut se créer un réseau professionnel mais aussi personnel. Le danger c'est d'arriver en couple parce qu'on a tendance à se retourner vers l'autre. Ça se fait mais un couple

aura besoin d'avoir des amis en dehors. [Pour venir ici il faut aimer la nature](#). Ce qui donne le goût de venir ici c'est qu'on est prêt des grands centres en ayant la nature sans les contraintes de la ville. On a le plein air et la proximité de Québec et étant une région touristique les gens aiment venir nous voir pour en profiter pour faire du tourisme.

10) Définition jeune qualifié ? : Pour moi la jeunesse se calcule plus en expérience de travail qu'en âge. Quelqu'un qui fait une réorientation peut être jeune parce qu'il est nouveau dans ce domaine. Pour « qualifié » je dirais quelqu'un de formé dans un domaine spécialisé quel que soit le diplôme, c'est toute personne qui a appris un métier. Les gens cherchent des gens qualifiés mais ils veulent les payer comme des gens pas qualifiés. Il y a une adéquation. Pour ce que je fais mon salaire n'a pas de bon sens mais je me plais à faire ça.

11) Conditions de travail qui vous plaisent ? : [Conditions de travail, les défis](#), le conseil d'administration qui me laisse explorer plein de choses, [travailler dans un milieu dynamique](#). J'ai eu d'autres occasions mais je veux un job où je me dépasse et où je m'appartiens. C'est la nature du travail qui m'attire ici, si on me propose plus d'argent je dirais oui mais ça dépend de plein de choses.

D'autres postes à Chx ? Mêmes conditions ? : Oui et les [conditions ne sont pas aussi bonnes](#).

12) Intérêt des jeunes à venir ? : La possibilité de créer leur emploi, leur monde. Par exemple la championne de kitseurf... Sinon la possibilité de rentrer dans des organisations qui veulent innover et à se dépasser. Les conditions de départ vont être plus compliquées mais ça vaut le coup.

13) Réseau pro en tourisme ? : On se connaît tous, on a un comité touristique donc on se connaît bien. L'ATR est un bon agent de promotion extérieur mais la chambre de commerce est plus rassembleur.

Un sentiment de concurrence ? : Surement, moi je ne travaille pas comme ça. Il y a un autre camp mais ils ne font pas la même chose, on est complémentaire et on se partage les structures et donc les coûts. C'est une économie circulaire parce que les fournisseurs amènent leurs enfants ici. Ceux qui pensent en solo ils ne fonctionneront pas longtemps.

14) Chx dans quelques années ? : Ce ne peut que croître si on s'occupe de l'enjeu démographique sinon on va devenir un village mort. Il ne faut pas freiner le développement, il faut avoir de la créativité et de l'imagination. Il va falloir innover et développer notre tourisme. Il va falloir développer des créneaux industriels qui va bien avec la réalité du territoire. Il ne faut pas mettre plein d'usine et tout dénaturer. Il ne faut pas que les écoles ferment. Mon réseau est essentiellement composé de jeunes qui s'installent donc je vois la jeunesse qui arrivent donc ça donne espoir