



G
155
C30666
1997
G1 Thèse

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT
POUR LES COOPÉRATIVES DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (IRECUS)

Faculté d'administration

Université de Sherbrooke

RECHERCHE-ACTION SUR LA CRÉATION D'UNE COOPÉRATIVE
DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRE DANS L'INDUSTRIE DU TOURISME
D'AVENTURE AU QUÉBEC

par

DANIEL COTÉ , 1968 -

VII - 395

ESSAI PRÉSENTÉ

BIBLIOTHÈQUE U.S.

pour obtenir

LA MAITRISE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT
DES COOPÉRATIVES

Sherbrooke

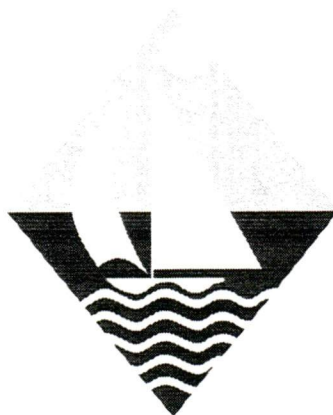
Mars 1997

*«L'aventure est une chose trop sérieuse pour
être confié à des aventuriers.»*

Alibert, 1994

*« Heureux qui comme Ulysse a fait un beau voyage...
Et puis est revenu, plein d'usage et raison,
Vivre entre ses parents le reste de son âge.»*

Joachim du Bellay



Lancement d'une entreprise de tourisme d'aventure douce

TABLE DES MATIÈRES

Page

1. INTRODUCTION	6
2. SOMMAIRE EXECUTIF	7
3. ÉTUDE DE MARCHÉ	8
3.1 Analyse de l'industrie du tourisme	8
3.1.1 Définition du tourisme d'aventure	8
3.1.2 L'industrie du tourisme d'aventure	9
3.2 Description de l'environnement externe de l'entreprise.....	10
3.2.1 Analyse de l'environnement économique	10
3.2.2 Analyse de l'environnement politique.....	10
3.2.3 Analyse de l'environnement légal	12
3.2.4 Analyse de l'environnement géographique	12
3.2.5 Analyse de l'environnement social et culturel.....	13
3.2.6 Analyse de l'environnement socio-économique.....	15
3.2.7 Analyse de l'environnement démographique	16
3.2.8 Analyse de l'environnement technologique	17
3.3 Analyse de l'environnement concurrentiel	18
3.3.1 L'industrie du tourisme d'aventure au Québec	18
3.3.2 Situation des entreprises au Québec.....	18
3.3.3 Constats.....	20
3.4 Synthèse des opportunités et menaces.....	21
3.5 Choix des marchés cibles	22
3.5.1 Portrait de la clientèle cible.....	22
3.5.2 Pourquoi la sélection s'est elle fait en faveur de ces segments	23
3.5.3 Stimulus du segment choisi.....	24
3.5.4 Projection de la demande du segment	25
3.6 Recherche marketing.....	26
3.6.1 Méthode de collecte de données	26
3.7 Objectifs de marketing	27
3.7.1 Objectif de vente et de part de marché.....	27
3.8 Stratégie de produit	28
3.8.1 Marque de commerce.....	28
3.8.2 Description du produit	28

3.8.3 Avantages concurrentiels	29
3.9 Stratégie de communication	31
3.9.1 Publicité	31
4. ANALYSE TECHNIQUE.....	34
4.1 Caractéristique technique du produit	34
4.1.1 Prototype.....	34
4.2 Capacité de production.....	35
4.2.1 Productivité.....	35
4.2.2 Économies et déséconomies.....	36
4.2.3 Intrants et matériaux.....	37
4.2.4 Contraintes relatives.....	38
4.3 Mode organisationnel	39
4.4 Plan de localisation	40
4.4.1 Localisation de l'agence.....	40
4.4.2 Localisation du site	41
4.5 Estimation des coûts d'investissement et opération du projet.....	42
4.5.1 Démarrage.....	42
4.5.2 Réalisation	42
4.6 Échéancier	43
4.7 Conclusions et recommandations.....	43
5. ÉTUDE DE FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	45
5.1 Préoccupations sociales	45
5.1.1 Impacts et mesures à prendre	45
5.2 Préoccupations environnementales	45
5.2.1 Les organismes réglementaires	46
5.2.2 Impacts et mesures à prendre	46
5.3 Les impacts économiques du projet.....	47
5.4 Conclusion et recommandations	47
6.ÉTUDE DE FAISABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES	49
6.1 Description des activités du projet.....	49
6.1.1 identification des besoins en main d'oeuvre	50
6.1.2 Disponibilité de la main d'oeuvre	52
6.2 Compétences et expériences de l'équipe entrepreneuriale	53

6.3 Évaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de main d'oeuvre	55
6.5 Conclusions.....	57
7. ÉTUDE DE FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE	58
7.1. Plan d'organisation.....	58
7.1.1 Propriété.....	58
7.1.2 Alliance stratégique.....	58
7.1.3 Culture d'entreprise.....	59
7.1.4 Structure organisationnelle.....	60
7.1.5 Conseillers externes et parrainage.....	61
7.2 Conclusions.....	61
8. ANALYSE FINANCIÈRE	62
8.1 Investissement initial.....	62
8.2 États financiers prévisionnels.....	63
8.2.2 Constat	66
<i>États des résultats prévisionnels</i>	67
<i>Mouvement de trésorerie</i>	67
<i>Seuil de rentabilité</i>	67
<i>Analyse des ratios financiers</i>	68
8.3 Conclusions et recommandations.....	69
9. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS FINALES	70

LISTE DES TABLEAUX

	<i>page</i>
<i>TABLEAU 1</i>	Capacité d'accueil.....19
<i>TABLEAU 2</i>	Tableau synthèse des opportunités et menaces21
<i>TABLEAU 3</i>	Tableau des objectifs de ventes et de part de marché.....28
<i>TABLEAU 4</i>	Tableau des avantages concurrentiels liés à la forfaitisation.....30
<i>TABLEAU 5</i>	Tableau des bénéfices escomptés du tourisme d'aventure.....30
<i>TABLEAU 6</i>	Tableau des indicateurs de viabilité.....48

LISTE DES ANNEXES

	<i>page</i>
<i>ANNEXE 1</i>	Méthodologie utilisée pour dresser les états financiers selon le scénario réaliste72
<i>ANNEXE 2</i>	Calcul de l'amortissement et intérêt sur emprunt.....74
<i>ANNEXE 3</i>	Aide financière.....75
<i>ANNEXE 4</i>	Scénario pessimiste des prévisions financières76
<i>ANNEXE 5</i>	Scénario optimiste des prévisions financières.....79
<i>ANNEXE 6</i>	Description détaillée du forfait voile82
<i>ANNEXE 7</i>	Publicité.....83
<i>ANNEXE 8</i>	Organigramme.....85
<i>ANNEXE 9</i>	Pyramide des âges.....86
<i>ANNEXE 10</i>	Questionnaire.....87
<i>ANNEXE 11</i>	Cadrelogique révisé95

1. INTRODUCTION

Ce présent essai constitue l'ultime étape de formation à la maîtrise en gestion et développement des coopératives. La démarche de réalisation sélectionnée s'inscrit dans le type d'une recherche-action, plus spécifiquement, d'une étude de faisabilité sur la création d'une coopérative de travailleurs actionnaires dans le secteur du tourisme d'aventure.

Cet essai se veut le fruit d'un travail structuré dans lequel nous avons fait état de nos connaissances et de nos aptitudes à traiter systématiquement d'un sujet pertinent à notre champ d'étude, à savoir ; la gestion de projet coopératif. En outre, dans une perspective plus large, l'essai a été réalisé dans le but de confronter la théorie à la pratique en tentant de mettre véritablement sur pied une entreprise coopérative de travailleurs actionnaires.

2. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Énoncé de projet

Le projet consiste à mettre sur pied une entreprise de services en tourisme d'aventure douce. L'entreprise devra offrir des forfaits touristiques originaux et diversifiés ainsi que des activités organisées offertes à la carte et pouvant être modulées de façon à répondre aux besoins de la clientèle.

Étude de marché

Le tourisme d'aventure est le secteur qui, dans l'industrie touristique, connaît la plus forte expansion¹. À peine 10% d'exploitants de tourisme d'aventure canadiens sont localisés au Québec.

Étude technique

Le produit offert correspond à trois forfaits d'aventure douce ; canot-chalet, voile et randonnée pédestre. La capacité de production de la première année a été déterminée à 2 240 jours-voyages. Les intrants nécessaires au démarrage des activités sont disponibles.

Étude d'impacts sociaux, environnementaux et économiques

Les impacts économiques du projet sont négligeables. Toutefois, une série d'indicateurs vérifiables vont permettre aux gestionnaires d'évaluer la viabilité à moyen et long terme de leurs activités.

Étude de faisabilité des ressources humaines et de l'organisation

Les ressources humaines constituent un facteur clé du succès des entreprises de tourisme d'aventure. Parce que les guides sont seuls responsables de la gestion du produit sur le terrain, la qualité des ressources humaines doit faire partie de l'offre.

L'entreprise sera incorporée sous la forme de compagnie.

Analyse financière

L'investissement total pour le développement du projet est de 26 700\$. Selon nos prévisions, l'activité voile atteindra la rentabilité financière dès la deuxième année d'exploitation.

¹Tourisme Canada. *Le tourisme d'aventure au Canada*, 1995, p.1.

3. ÉTUDE DE MARCHÉ

L'objectif de cette partie vise à déterminer et à évaluer le marché cible pour notre produit et ce, tout en considérant la demande globale ainsi que le nombre de concurrents. La recherche marketing, nous a permis de bien circonscrire et de bien présenter le produit. Elle nous a également permis de déterminer un chiffre d'affaires réaliste ainsi que la stratégie optimale pour atteindre nos objectifs.

3.1 Analyse de l'industrie du tourisme

La majorité des spécialistes antcipent une poussée importante de l'industrie. Favorisé par la globalisation de l'économie qui augmente les échanges commerciaux et touristiques, on prévoit que la croissance du tourisme mondiale va créer 150 millions d'emplois d'ici 10 ans. Cette croissance ne créera pas pour autant une demande plus homogène des produits touristiques². Au contraire, le caractère distinctif du produit touristique de même que sa qualité vont s'avérer plus que jamais essentiel pour sa réussite.

3.1.1 Définition du tourisme d'aventure

En 1995, Tourisme Canada définissait ainsi le tourisme d'aventure:

«Un loisir de plein air pris dans un endroit inusité, exotique, isolé ou sauvage, qui fait intervenir certains moyens de locomotion non conventionnels.»

Par ailleurs, pour d'autres intervenants, le tourisme d'aventure exige une dimension culturelle. Monsieur Jean-Claude Jay-Raymond de la revue *Téoros* le définit ainsi:

«En un sens, le touriste aventurier n'a plus besoin de sacrifier son confort, sa sécurité, ni de négliger son alimentation. Bien au contraire, les progrès techniques et scientifiques lui permettent dorénavant d'expérimenter jusqu'à un âge avancé, des moments intenses, dans des milieux isolés.»

²LES AFFAIRES, *Tourisme : un marché prometteur, mais plus exigeant*. 1 février 1992.

Le tourisme d'aventure se divise en deux catégories: l'aventure «douce» et «dure». L'aventure «douce» fait référence aux excursions de plein air courantes, accessibles et confortables tel que la randonnée pédestre, l'ornithologie amateur, le ski de fond, le vélo, le canot ou encore la voile. Généralement, les activités d'aventure douce peuvent être réalisées à proximité des centres urbains. L'aventure «dure» fait appelle davantage à une clientèle d'initiés. Elle fait référence aux sports de plein air extrêmes, tel que l'escalade, le deltaplane ou le ski alpin sauvage.

3.1.2 L'industrie du tourisme d'aventure

Au niveau international

À l'échelle internationale, le tourisme d'aventure se pratique dans de grands environnements naturels et exceptionnels. En février 1996, le magazine américain *Outside* présentait un répertoire des exploitants d'aventure sur la scène internationale. On y dénombrait quelque 106 agences spécialisées offrant plus de 180 voyages d'aventure, à travers une cinquantaine de destinations. En terme d'industrie, les États-Unis dominant le marché, mais en terme de proportion, la Nouvelle-Zélande a fait du tourisme d'aventure et de l'écotourisme son principal produit. De nombreux pays se démarquent tel que le Costa-Rica, le Kenya et la Tanzanie.

Au Canada

En Amérique du nord, le tourisme d'aventure est le secteur qui, dans l'industrie touristique connaît la plus forte expansion³. Selon une étude publiée en 1995 par la Commission canadienne du tourisme, on retrouve au Canada environ 1400 producteurs d'aventure. La Colombie-Britannique avec 390 et l'Ontario avec 186 exploitants, sont les chefs de file canadiens de l'industrie. Le revenu brut moyen du secteur est de 246 000\$ alors que la marge bénéficiaire brut après impôt est de 18,3%⁴. La clientèle est principalement canadienne alors que les touristes américains constituent la plus grande partie de la clientèle étrangère. Les autres marchés cibles sont le Royaume-Uni,

³Tourisme Canada. *Le tourisme d'aventure au Canada*, 1995, p.1.

⁴*Ibid*, p. 5.

l'Allemagne, la France et le Japon. En 1993, le tourisme d'aventure a généré \$165 millions en revenus, une hausse de 13% par rapport à 1992. Selon divers intervenants, les revenus pour 1996 vont se chiffrer à \$400 millions. Certains spécialistes prévoient un taux de croissance annuelle de l'ordre de 15%, jusqu'en 2010 alors que d'autres plus modérés, l'estiment à 5%.

Au Québec

À peine 10% des exploitants de tourisme d'aventure canadiens sont localisés au Québec. Par rapport aux entreprises canadiennes, les entreprises québécoises sont plus spécialisées en aventure d'hiver. La clientèle est majoritairement québécoise, ensuite française et américaine. Actuellement, il y a environ 800 emplois reliés au tourisme d'aventure au Québec. Or, selon les projections du Conseil canadien des ressources humaines, il y aura en 2005, plus de 18000 personnes qui gagneront leur vie dans le secteur de l'aventure, principalement l'aventure douce⁵.

3.2 Description de l'environnement externe de l'entreprise

3.2.1 Analyse de l'environnement économique

L'industrie touristique joue un rôle déterminant pour le développement économique du Québec. Le Québec compte 29 000 entreprises dans ce secteur, surtout des PME qui donnent du travail à 100 000 personnes. Toutefois, le Québec accuse la pire performance des pays industrialisés, avec seulement 2.4% de la production de son produit intérieur brut.⁶

3.2.2 Analyse de l'environnement politique

Les gouvernements d'Ottawa et de Québec ont maintenant saisi l'importance économique et politique de l'industrie touristique. Afin de soutenir le développement de cette industrie, les gouvernements fédéraux et provinciaux ont formé respectivement

⁵ LÉVESQUE, Hélène., *Son dynamisme crée des emplois*, L'industrie Touristique au Québec, Revue Ma Caisse, mai-juin 1996, p 6-7.

⁶ LA PRESSE, *Tourisme : le Fonds FTQ mise 60 millions*. 12 mars 1997.

chacun un Ministère du tourisme. De façon générale, leur mission est d'appuyer les efforts de l'industrie en dotant le secteur d'orientations et de stratégies d'ensemble propres à assurer l'atteinte des potentiels sur les différents marchés et ainsi permettre au Canada et au Québec de conserver leur statut de destination touristique de qualité tant à l'échelle nationale qu'internationale.⁷

Le territoire du Québec est composé à 85% de terres publiques: parcs fédéraux, provinciaux et régionaux, pourvoires, réserves fauniques, îles, ZEC (zone d'exploitation contrôlé), ainsi que des territoires autochtones. Le réseau des parcs québécois géré par le gouvernement est composé de: dix-huit parcs dont treize de conservation et cinq de récréation, un parc marin ainsi que dix-huit territoires réservés au nord du 50ième parallèle. On peut synthétiser la politique gouvernementale des parcs en trois objectifs⁸:

- assurer la préservation de milieux naturels jugés représentatifs et exceptionnels;
- assurer la mise en valeur de ces espaces à des fins récréatives et éducatives;
- associer les québécois au développement du réseau des parcs.

Dans cette optique, et après vérification, il apparaît que la pratique d'activités d'aventure douce sur ces territoires est compatible et répond au nouveaux objectifs gouvernementaux d'autofinancement.

En 1995, le gouvernement provincial confiait à la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ), le mandat de gérer son réseau de réserves fauniques. Le réseau, composé de quatorze réserves, compte soixante-sept mille kilomètres carrés de territoire et de sites récréo-touristiques. L'un des objectif de la SÉPAQ est de rentabiliser son réseau. Par son caractère novateur et parce qu'il se fait sans prélèvement faunique, le tourisme d'aventure suscite beaucoup d'intérêt.⁹

⁷Tourisme Québec, Énoncé de politique et plan d'action en matière de tourisme, 1993.

⁸ Tourisme Canada. *Conclure des alliances pour créer des débouchés*, avril 1995, 77 p.

⁹ Colloque Québécois sur le Tourisme d'Aventure (1996) : Mont-Tremblant, Québec), *Actes du colloque, 2 et 3 mai 1996*, Montréal, Édition Téoros, 1996, p. 63.

3.2.3 Analyse de l'environnement légal

Dans le cadre légal actuel c'est la *Loi sur les Agences de voyage* qui encadre la commercialisation des forfaits ainsi que la qualité d'un agent lorsque celui-ci se s'en tiens à jouer un rôle d'intermédiaire entre un client et un prestataire de services. Pour offrir des forfaits tout inclus tel que nous voulons le proposer, la Loi nous oblige à être propriétaire de toutes les installations impliquées dans le forfait. Dans l'éventualité où l'on ne possède pas toutes les installations il faut obligatoirement avoir une entente par contrat avec une agence de voyage ou alors, être soi-même une agence de voyage. Dans ce cas, la Loi prévoit deux types de permis; celui d'agence de voyage détaillante ou grossiste, c'est-à-dire, qui revend à des agences détaillantes.¹⁰

C'est la notion d'*intermédiaire* qui est au coeur de la Loi et de son application. La Loi protège tous les clients et suppose que l'argent confié à l'intermédiaire soit conservé dans un compte en *fidéicomis* et transféré aux prestataires une fois le forfait consommé. La Loi vise essentiellement à ce que le produit, qui à priori est intangible, soit livré.

Toutefois, il existe cinq exemptions à la Loi:

- l'hôtelier qui détient et gère toutes les composantes du forfait;
- le transporteur, pour le moyen de transport dont il est propriétaire;
- le pourvoyeur qui détient et gère tous les composantes du forfait;
- l'offre de forfaits sur une base occasionnelle
- lorsque le forfait est offert sans qu'il y ait rétribution.

3.2.4 Analyse de l'environnement géographique

Il ne fait aucun doute que les attributs géographiques ont des impacts très importants sur le plan touristique. À ce niveau, le Québec possède des avantages concurrentiels bien marqués. En plus de pouvoir étaler sa période touristique sur quatre saisons, le Québec possède de grands espaces, des forêts vierges, un majestueux fleuve, et une

¹⁰ *Loi sur la Protection du Consommateur*

multitude de lacs et de rivières. Ces atouts lui permettent d'offrir des expériences touristiques forts diversifiées. Parallèlement, ces atouts ne sont pas sans causer quelques inconvénients qui doivent être pris en compte. En effet, tous se souviendront des tristes événements de juillet 1996 qui ont frappé les régions du Saguenay et de la Côte Nord. Ces inondations ont été catastrophiques pour l'industrie touristique de ces régions. Par ailleurs, puisque les activités du tourisme d'aventure se font généralement en forêt, il faut tenir compte des feux de forêt. Il y a en moyenne 850 feux de forêt au Québec chaque été alors qu'à l'été 1991 on en a dénombré près de 1200 et 379 892 hectares de forêt furent détruits. De plus la nordicité du Québec nous amène généralement quelques bonnes tempêtes qui paralysent nos routes. Dans ce contexte, notre entreprise d'aventure devra savoir composer avec ces facteurs de risque en prévoyant des plans de contingences réalistes et adéquats.

Dans un autre ordre d'idée, les changements climatiques risquent vraisemblablement de modifier le profil des activités touristiques. Récemment, un comité intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat arrivait à la conclusion suivante; « *Les résultats des études révèlent une influence anthropique détectable sur le climat* ». ¹¹ Ces changements climatiques modifieront notre mode de vie, ce qui aura un impact immédiat sur nos comportements touristiques. Bref, les changements climatiques pourraient devenir un facteur déterminant dans la planification d'activités touristiques. Cette hypothèse nous amène à nous poser la question suivante; l'amincissement de la couche d'ozone provoquant l'intensité accrue des rayons ultraviolets UV-B deviendra-t-elle un facteur limitant les bains de soleil. Dans cette éventualité, les stations balnéaires seraient menacées. Mais alors, que ferait les millions de touristes adeptes du soleil ? Dans cette perspective, le tourisme d'aventure pourrait constituer une alternative intéressante.

3.2.5 Analyse de l'environnement social et culturel

L'environnement social

¹¹ Écodécision, revue environnementale et politique. Édition française, printemps 1996, p. 21.

Depuis les années quatre-vingt, le monde occidental a été davantage sensible aux questions relatives à l'environnement et à l'écologie. D'abord les pluies acides et les rejets toxiques puis la couche d'ozone ont retenu l'attention. Résultat : les gouvernements ont adopté une série de lois environnementales et le recyclage est devenu une industrie florissante. L'environnement fut consacré phénomène vital pour l'humanité en 1993 au Sommet de la Terre à Rio, lorsque des politiques pro-environnementales furent adoptées par la centaine de pays participants. Depuis, certains n'hésitent pas à parler du virage vert. Une chose est sûre, les valeurs environnementales sont maintenant profondément enracinées dans la société moderne. Le tourisme, phénomène social, reflète ces changements qui affectent la société. Avec le virage vert, l'éco-tourisme, bien qu'il existait auparavant, s'est développé et tout porte à croire qu'il continuera à se développer.

Autre millénaire, autres moeurs, autres valeurs. Pour un nombre croissant d'individus, le matérialisme ne constitue plus un idéal à atteindre. D'une société de stabilité nous passons à une société du mouvement. Le touriste du 21^{ème} siècle recherche de plus en plus l'authenticité dans un monde qui a tendance à s'uniformiser et à s'afficher tout en décors tel que les univers recréés de Disney. En fait, il s'agit pour beaucoup de gens de retrouver une certaine authenticité dans l'acte de voyager en découvrant des environnements naturels et culturels inconnus. On remarque un accroissement de la clientèle pour les concepts de développement durable. Dans cette optique, les régions réceptives qui protègent et mettent en valeur leurs ressources naturelles sont privilégiées.

La culture québécoise

De prime abord, le Québec se distingue par sa spécificité culturelle. Cette spécificité porte en premier lieu sur le fait que le Québec est le haut lieu reconnu de la culture francophone en Amérique. Cette culture originale se reflète principalement dans ses arts et spectacles, son patrimoine architectural, sa gastronomie et par la convivialité de sa population. Par ailleurs, Montréal et Québec, représentent deux villes d'importance dont l'ambiance, la sécurité et la notoriété internationale font d'elles des destinations de

haute qualité. De plus, la présence et la contribution importante des diverses collectivités culturelles et linguistiques ajoutent au caractère distinct du Québec comme destination.

La culture amérindienne

Au Canada, on retrouve près de cinquante nations autochtones distinctes avec chacune sa langue, ses croyances et sa culture propres. Dix de ces nations sont situées sur le territoire québécois, les Montagnais forment la plus importante nation en nombre et en étendue. Représentant à peine 1% de la population totale du Québec, ce n'est pas sans fierté que les autochtones se reconnaissent comme des gens d'accueil et de partage. À l'heure actuelle, les autochtones forme un groupe culturel très important sur l'échiquier touristique du Québec, ceci non pas en terme organisationnel, mais plutôt en terme de potentiel.

3.2.6 Analyse de l'environnement socio-économique

Au Québec, l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail est un facteur important à considérer dans l'analyse de l'environnement socio-économique. En effet, le pourcentage de femmes travaillant à l'extérieur est passé de 40% en 1971 à 58.2% en 1991¹². Ce phénomène amène bien sûr d'importantes conséquences au niveau du revenu des ménages. Les familles bénéficient de plus en plus d'un double revenu ce qui augmente considérablement leur pouvoir d'achat. De plus, on constate aussi que le nombre d'adultes célibataires a connu une croissance d'environ 2.5% au cours des vingt dernières années. Ceux-ci, n'ayant la charge d'aucune autre personne (enfants ou conjoint-es), sont souvent plus aisés financièrement et peuvent donc s'offrir plus de loisirs coûteux comme les voyages. Ces personnes sont souvent exposées à une certaine solitude due au célibat et c'est pourquoi elles préféreront effectuer des voyages organisés qui leur permettront de rencontrer des gens en voyageant en groupes.

¹² CARRIER, Serge, *Le marketing et la PME : l'option gagnante*, Éditions Transcontinentales Inc., Montréal, 1994, p.322

3.2.7 Analyse de l'environnement démographique

Basée sur des réalités statistiques tel que la taille d'une population, les taux de natalité et de mortalité, la composition ethnique, le nombre d'immigrants reçus ou encore la dispersion géographique des individus, la démographie est un outil puissant pour analyser et comprendre le passé et dans une certaine mesure, prédire l'avenir. L'avantage d'utiliser la démographie est que ses tendances sont prévisibles du fait qu'elles sont moins versatiles. Dans cette perspective, la démographie peut nous apprendre des choses au niveau de la consommation des biens et services qui seront en demande au cours des prochaines années. Il y a toutefois deux prémisses pour comprendre la réalité démographique :

- chaque individu est membre d'une «cohorte» et vieillit d'un an chaque année ;
- les événements et type d'activités des individus sont largement tributaires des lois démographiques.

En Amérique du Nord, la réalité démographique présente des caractéristiques distinctives. En se référant à la pyramide de la population canadienne (Annexe 9), cette réalité se présente sous l'effet d'un élargissement considérable au niveau de l'intervalle 35-54 ans. Cette variation représente en fait l'imposante génération du baby-boom qui est née entre 1947 et 1966¹³. Les baby-boomers comptent à la fois les personnes nées au Canada et à l'extérieur. Ce groupe totalise en 1996 près de 10 M de personnes soit environ 33% de la population canadienne. Du fait qu'ils soient si nombreux, les baby-boomers exercent un effet considérable sur la société et sur la vie collective.

Les entreprises ont donc intérêt à tenir compte de cette clientèle vieillissante car elle possède différents besoins importants à considérer. Par exemple, les personnes ayant franchit le cap de la quarantaine sont habituellement plus intéressées à s'adonner à des activités douces plutôt qu'à des activités de robustesses qui attirent probablement plus les jeunes adultes. Pour notre entreprise, la clientèle cible se situe dans l'intervalle de

¹³FOOT,D. K. (1996) , *Boom, bust & echo*, Toronto, Macfarlane Walter&Ross. p. 18.

35 à 54 ans, c'est-à-dire; là où l'on retrouve la plus grande concentration de population. Une autre caractéristique importante de cette portion de gens est qu'elle est constituée des personnes bénéficiant du plus haut revenu moyen. Ceci est principalement dû à leur expérience de travail et à leur ancienneté. Leur pouvoir d'achat est donc plus élevé que pour le reste de la population, alors ces personnes sont habituellement plus disposées à dépenser plus pour leurs vacances et ainsi bénéficier d'un service de qualité supérieure.

3.2.8 Analyse de l'environnement technologique

Les progrès technologiques remarquables des dernière années font en sorte que l'on peut maintenant s'adonner au tourisme d'aventure avec plus de sécurité et sans sacrifier son confort pour autant. Faisant référence ici principalement au domaine des communications, des transports, ainsi qu'au domaine des matériaux qui entrent dans la composition d'équipement sportifs et de vêtements de plein air. Outre le repérage par satellite qui permet en cas de besoin d'être localisé très rapidement, la téléphonie cellulaire ainsi que le fax-modem, le courrier électronique, permettent tout en étant isolé à des milliers de kilomètres en forêt de garder un contact en temps réel avec son lieu de travail ou sa famille.

L'évolution des technologies d'information principalement du réseau Internet aura des impacts significatifs. Un très grand nombre de sites sur le Word Wide Web sont consacrés au tourisme. Ainsi, une recherche effectuée le 12 décembre 1996 à partir du descripteur *parc* nous donnait 2 133 269 entrées. Les voyageurs potentiels qui ont accès au réseau Internet peuvent recevoir des informations complètes à la maison ou au bureau : renseignements à jour sur les sites, le climat, les activités et les forfaits offerts par les agences de voyage locales. L'impact de l'Internet sur les achats à distance est en profonde mutation. Le client peut non seulement s'informer mais également réserver et payer. Dans ce contexte, le rôle des intermédiaires du voyage devrait être appelé à se modifier. Cet impact aura nécessairement un effet sur le prix des forfaits.

3.3 Analyse de l'environnement concurrentiel

La connaissance de l'industrie du tourisme d'aventure était jusqu'à tout récemment très limitée. Une réflexion globale sur cette industrie en pleine croissance s'imposait. Ce mandat a été confié à la firme Tangram et à la firme Zins Beauchesnes & associés. Puisque le rapport final n'est pas disponible, nous vous présentons ici les faits saillants du rapport préliminaire¹⁴ ainsi que nos propres constatations.

3.3.1 L'industrie du tourisme d'aventure au Québec

Un peu plus d'une centaine d'entreprises s'identifient comme étant des entreprises d'aventure. Environ quatre-vingts d'entre elles sont à vocation touristique, c'est-à-dire, qu'elles desservent des clients passant au moins une nuit chez elles. Les autres sont en fait des entreprises d'excursions. Il est parfois difficile d'évaluer l'évolution du nombre d'entreprises car une partie des entreprises sont très récentes et ont quelques fois un caractère éphémère. Apparaissant parfois en début de saison, elles disparaissent en fin de saison, pour réapparaître la saison suivante, dans certains cas, sous une autre forme. En outre, il est important de mentionner que de nombreux commerces et associations dispensent des produits liés à l'aventure. À Sherbrooke par exemple, la boutique *La Randonnée*, organise des forfaits canot-camping.

3.3.2 Situation des entreprises au Québec

Aspects économiques et financiers

On évalue que les revenus totaux générés par le tourisme d'aventure au Québec sont annuellement de l'ordre de 20 M\$. Toutefois, comme il ne semble pas y avoir de distinction entre le tourisme d'aventure, l'éco-tourisme et l'ethno-tourisme, il nous apparaît que ces données sont sous-estimées. La majorité des entreprises sont en fait des PPE et des PME. Elles emploient en moyenne cinq employés, ont un chiffre d'affaire annuel de 185 000\$ et une marge bénéficiaire brute de 18,3%.

¹⁴ Colloque Québécois sur le Tourisme d'Aventure (1996) : Mont-Tremblant, Québec), *Actes du colloque, 2 et 3 mai 1996*, Montréal, Édition Téoros, 1996, 67 p.

Champ de spécialisation

Au Québec, les entreprises de tourisme d'aventure sont davantage spécialisées autour de la pratique d'activités plutôt qu'autour de la découverte de nouveaux territoires ou de nouvelles cultures. Les activités les plus pratiquées par ces entreprises sont respectivement ; le canot, le traîneau à chiens et la motoneige. La randonnée pédestre, l'observation de la faune et de la flore et le ski de fond arrivent en deuxième. Par rapport à ces compétiteurs canadiens, les producteurs québécois offrent davantage d'activités hivernales.

Localisation

Les entreprises de tourisme d'aventure sont situées surtout dans les régions administratives suivantes: Laurentides (25%), Gaspésie, Îles-de-la-Madeleine (22%), Québec (14%) et Outaouais (14%) puis Côte-Nord (6%) et Montérégie (6%). Les autres régions ont moins de 3% des autres entreprises. On peut noter que la plupart des entreprises de tourisme d'aventure se situent près des centres afin de bénéficier de la clientèle excursionniste québécoise et des touristes étrangers déjà présents au Québec.

Clientèle et capacité d'accueil

Les entreprises reçoivent en moyenne environ 500 clients par année. La clientèle est principalement québécoise, ensuite française et américaine.

Tableau 1
Capacité d'accueil

Type d'entreprise	Moyenne de la capacité d'accueil maximale
Entreprise touristique d'aventure	76/jour
Entreprise touristique	46/jour
Entreprise d'excursion	95/jour

Expériences offertes

La pratique des activités de tourisme d'aventure est accessible et ce, même pour les débutants car les entreprises ont adopté une attitude très pédagogique. Parmi les entreprises d'aventure, 68% offrent des activités éducatives. Pour la plupart de ces entreprises, il s'agit de l'apprentissage d'une technique sportive ou d'un apprentissage lié à l'environnement. De plus, certaines entreprises permettent, à travers leurs activités, la rencontre de cultures autochtones.

Situation concurrentielle

Au Canada, les principaux compétiteurs sont par ordre d'importance; la Colombie-Britannique, l'Ontario et l'Alberta. À l'échelle internationale, le Canada compétitionne principalement avec les États-Unis.

3.3.3 Constats¹⁵

1. Les entreprises de tourisme d'aventure québécoises sont peu nombreuses et de petite taille.
2. Plus de la moitié d'entre elles existent depuis moins de 5 ans.
3. Elles sont sous capitalisées.
4. Elles fonctionnent selon un mode de gestion rudimentaire et souvent improvisé.
5. Elles font peu ou pas de planification stratégique.
6. Elles ont un haut taux de roulement de leur main-d'oeuvre.
7. Il y a une faiblesse marquée au niveau de la mise en marché et des relations avec la clientèle.

¹⁵ *Ibid*, p. 30.

3.4 Synthèse des opportunités et menaces

Tableau 2
Synthèse des opportunités et menaces

<u>MENACES</u>	<u>OPPORTUNITÉS</u>
Situation politique du Québec difficile	Culture Canadienne-Française (Québécoise)
Culture française en Amérique	Vieillesse de la population
Existence d'une concurrence internationale (Goût prononcé pour l'exotisme)	Augmentation de l'utilisation d'Internet -Facilité la publicité et la distribution -Réduction des coûts via la distribution
Expansion des sports motorisés	Phénomène de la préretraite
Réglementation	Années 1990 = ère du marketing
Intangibilité du produit (service)	Expansion du phénomène vert
Existence d'une crainte face à l'inconnu (Nouveauté du produit)	Curiosité face à l'inconnu (nouveauté du produit)
Globalisation des marchés	Globalisation des marchés
Récession économique (Le tourisme est le premier domaine où les coupures se font)	Changement de valeurs: forme physique, bonne alimentation, environnement,..
Facteurs climatiques (ex.: inondation 1996, feu de forêt, tempête de neige)	Revenus discrétionnaires plus élevés
Haut taux de roulement des guides	Accroissement du niveau d'instruction de la population
Pas de législation spécifique au secteur	Plus grande ouverture d'esprit (Les gens aiment apprendre)
Niveau de concurrence élevé	Avantages sociaux (sécurité d'emploi, bénéfices marginaux,..) dont bénéficient les baby-boomers
	Intensité des rayons UVB limitant l'exposition au soleil et diminue les voyages dans le sud.
	Campagnes de promotion financées par le Ministère du tourisme.
	Faiblesse du dollar canadien (force du \$ U. S.)
	Coopératives de travailleurs: concept innovateur et avantageux

	Émergence du produit à l'échelle internationale
	Intérêt de la clientèle pour les activités douces
	Climat québécois (quatre saisons) Accessibilité sites récréotouristiques (transports bien développés). Caractère virginal du pays.
	Diversité géomorphologie (montagnes, lac, plaines,...)
	Pays offrant une excellente qualité de vie. Qualité des hôpitaux. Peu de maladies transmissibles
	Les entreprises de tourisme d'aventure ont des faiblesses marquées au niveau de leur gestion.

3.5 Choix des marchés cibles

Nos marchés cibles ont été définis à partir de segments choisis en fonction :

- du volume ;
- des opportunités de croissance à court, moyen et long terme ;
- des investissements requis pour la commercialisation et de la distribution du produit.

Les variables utilisées pour identifier notre clientèle cible sont :

- les variables géographiques ;
- les variables démographiques et socio-économiques (âge, sexe, revenus) ;
- les variables psychographiques (style de vie, personnalité) ;
- les variables comportementales (volume d'achat, taux de consommation, fidélité).

3.5.1 Portrait de la clientèle cible

À court terme, la stratégie recherchée vise à desservir les marchés primaires. Ces marchés sont en fait des marchés de proximité, composés du Québec, de l'Ontario, et du nord-est des États-Unis. Ces marchés sont considérés à juste titre comme des marchés à haut volume puisqu'ils représentent 90% des touristes et génèrent 70% des recettes touristiques du Québec.¹⁶

¹⁶Le tourisme d'aventure au Québec, *À la recherche d'expériences nouvelle en milieux naturels*, Québec, 1996.

La première clientèle visée est constituée d'adultes âgés entre 35 et 54 ans, célibataires ou non. Résidant en milieu urbain, ce sont des professionnels dont le revenu brut par ménage est supérieur à 60 000\$. De plus, pour la plupart des ménages, les deux conjoints travaillent à l'extérieur du domicile.

Le produit d'aventure implique que l'on doit porter une attention particulière aux variables psychographiques telles que : le niveau de forme physique, le niveau d'habileté ainsi que les expériences de plein air antérieures¹⁷. Ainsi, notre clientèle mène une vie relativement active. Sa santé et son besoin de faire plus d'activité physique la préoccupe. Elle est sensible à l'environnement et à la protection des ressources naturelles. Elle recherche des produits touristiques novateurs qui répondent adéquatement son besoin d'authenticité, de plein air et de contact avec la nature. Elle désire découvrir des lieux enrichissants et être initiés à des activités diversifiées. En outre, les produits touristiques recherchés doivent répondre à un processus d'apprentissage qui est désormais continu.

Pour cette clientèle, les voyages et les loisirs ont déjà acquis une priorité dominante dans ses besoins de consommation. Elle a tendance à faire de plus en plus de courts voyages d'agrément. De moins en moins attiré par les attraits touristiques de masse, pour leurs futures vacances, ces gens veulent faire autre chose que leur traditionnel voyage en Floride ou au Mexique. Il est important de mentionner que cette clientèle est formée à priori de gens qui ont des responsabilités ; ils sont donc des consommateurs exigeants.

¹⁷DUBÉ, Renée et Michel ZINS, *Le marketing du tourisme d'aventure : Un quadruple défi stratégique.*, TÉOROS, Vol. 13, no 3, Automne 1994, p. 38.

3.5.2 Pourquoi la sélection s'est elle fait en faveur de ces segments

On cible un marché en émergence. À l'heure actuelle, ce segment représente environ 33% de la population et est celui qui bénéficie des revenus discrétionnaires les plus élevés. Cette tendance devrait se maintenir et même s'accélérer puisque ce groupe qui constituait 30% de la population en 1990 devrait former près de 40% de la population en l'an 2005¹⁸.

Généralement, les individus de plus de quarante ans ont fini de rembourser la majeure partie de leur dette. D'ici l'an 2006, notre segment, fort de près de 10 millions d'individus au Canada, en fera partie. Ce groupe d'épargnant bénéficiera d'une solide situation financière, aura plus de liberté pour dépenser. En outre, des études démontrent qu'en s'adressant à une clientèle plus âgée, la qualité du produit et les services qui l'accompagnent deviennent les facteurs prédominants au détriment du prix

Donc, ce groupe bénéficie des revenus discrétionnaires les plus élevés et tout indique qu'il s'accroîtra le plus rapidement. Il s'agit essentiellement d'un segment à fort potentiel qui devrait assurer une rentabilité et un développement à notre entreprise pour au moins les quinze prochaines années.

3.5.3 Stimulus du segment choisi

Le segment choisi est formé des baby-boomers. Or, cette génération a eu un tel impact qu'un culte de la jeunesse a dominé l'Amérique du Nord pendant que cette génération grandissait. Aujourd'hui, l'attrait de cette culture de jeunesse est si fort qu'ils s'accrochent plus que les générations précédentes à une image jeune.¹⁹ Dans cette optique, nous voulons leur offrir de l'aventure et des voyages inédits, activités qui représentent bien la vitalité et la jeunesse.

¹⁸ FOOT, D. K. (1996), *Boom, bust & echo*, Toronto, Macfarlane Walter & Ross, p. 28.

¹⁹ *Ibid*, p. 28.

Une revue de la littérature, des entrevues avec divers observateurs privilégiés ainsi qu'une enquête terrain, nous ont permis de mettre en évidence les besoins et les attentes de ce segment vis à vis du produit d'aventure. Une population urbanisée requiert plus d'explication et d'encadrement lorsqu'elle veut s'adonner à des activités de nature. Ainsi, les attentes les plus significatives concernaient:

- les aspects relatifs à la sécurité et à l'encadrement;
- la qualité environnementale des sites;
- des notions d'apprentissage et d'éducation continue;
- des installations confortables;
- une organisation efficiente et dynamique.

Ce segment répond favorablement aux stimulus suivants:

- Ces personnes sont prêtes à faire des activités nouvelles et excitantes;
- faire des activités physiques douces combinant une activité intellectuelle légère;
- l'appel de la nature est enraciné dans leur psyché;
- de courts séjours de type escapades;
- aux formules de type *forfait* multi-activités tout inclus;
- des produits touristiques authentiques.

Autre phénomène qui nous incite à croire au produit: les femmes et le marché du travail. Il y a de plus en plus de femmes sur le marché du travail. Conséquence, il y a davantage de familles à doubles revenus. Pour ce genre de famille, faire coïncider le temps de vacances des conjoints n'est pas toujours facile. Résultat; les vacances de type « escapades » d'une durée de 2-3 jours sont plus fréquents. En outre, lorsque ces couples décident de prendre des vacances, ils recherchent des produits touristiques taillés sur mesure afin de réduire au minimum leur effort d'organisation.

3.5.4 Projection de la demande du segment

En 1993, plus de 73 millions d'Américains ont pris des vacances de tourisme d'aventure.²⁰ Le marché international pour le tourisme d'aventure serait d'environ 200 millions de personnes provenant principalement des États-Unis, de l'Europe et du Japon. Cependant, pour développer ces marchés, il nous faut tenir compte des différences dans la conception du tourisme d'aventure du marché nord-américain, européen et japonais et des besoins spécifiques inhérent à chaque clientèle.

3.6 Recherche marketing

C'est à partir d'une revue exhaustive de la littérature²¹, de rencontres avec des intervenants privilégiés du secteur ainsi que d'une participation à divers événements reliés au secteur que nous avons établi nos hypothèses. La recherche marketing a servi à valider et à mieux définir nos objectifs marketing.

3.6.1 Méthode de collecte de données

Pour valider et mieux définir nos hypothèses de recherche, nous avons choisi d'utiliser une méthode descriptive en appliquant la méthode d'enquête via un questionnaire. Les questionnaires ont été auto-administrés dans le but d'évaluer les goûts, les habitudes, les perceptions, les préférences et intérêts de notre segment cible face au tourisme d'aventure. Le questionnaire a été bâti à partir des différentes formes de questions ouvertes et fermées et il est reproduit à l'annexe 10.

Élaboration et test du questionnaire

La première question servait de filtre. Ainsi nous avons rejeté tous les questionnaires qui mentionnaient que le répondant voyageait moins d'une fois par année. La première partie du questionnaire visait particulièrement à évaluer les habitudes touristiques des

²⁰Tourisme Canada. *Le tourisme d'aventure au Canada : un tour d'horizon 1995*, p. 7.

²¹Voir la bibliographie

gens. La seconde partie visait plutôt les goûts et intérêts. Dans la troisième partie, nous avons utilisé des questions (**accord désaccord**) afin de déterminer certaines aptitudes particulières face aux voyages que les répondants ont effectués. Avant de clore le questionnaire avec des questions d'ordre personnel, nous avons apporté un choix de trois forfaits d'aventure desquels les répondants devaient choisir celui qu'ils préféraient et, à cela, s'ajoutait quelques questions se rapportant au forfait choisi.

Afin de tester le questionnaire, une version a été soumise à 6 personnes ressources pour ainsi évaluer la compréhension des questions et identifier les sources possibles d'ambiguïté.

Échantillonnage

Nous avons auto-administré 150 questionnaires sur l'ensemble du territoire Québécois. Nous avons également pris soin de les distribuer à notre clientèle cible c'est-à-dire ; professionnels, âgés entre 35 et 54 ans, disposant d'un revenu brut supérieur à 60 000\$. De tous les questionnaires administrés, 105 ont été dûment complétés et respectaient notre procédure de sélection.

3.7 Objectifs de marketing

3.7.1 Objectif de vente et de part de marché

Comme mentionné auparavant, la population cible représente les professionnels âgés entre 35 et 54 ans ayant un revenu supérieur à 60000\$ par année qui demeurent au Québec, en Ontario ou au nord-est des États-Unis. Cette population représente 14 120 563 personnes. Dans cette population, notre marché potentiel réaliste est de 4 942 197 personnes.

Tableau 3
Objectifs de ventes et de part de marché

Année	1	2	3
Ventes (nombre de forfaits)	48	96	144
Part de marché	0.01%	0.02%	0.03%

3.8 Stratégie de produit²²

3.8.1 Marque de commerce

Tenant compte que le produit s'adresse à une clientèle qui veut vivre une aventure de nature, le nom «**OBJECTIF NATURE**» vient évoquer l'évasion et le plein air, l'objectif étant l'évasion vers la nature. Le logo qui caractérise l'entreprise est composé d'une feuille d'érable, de la forêt et de l'eau.

3.8.2 Description du produit

Le produit se présente sous forme de forfait d'une durée de 4 à 5 jours à travers lequel le participant pourra vivre une véritable évasion par diverses expéditions, excursions et activités²³.

Durant la première année, nous offrirons trois forfaits;

Forfait numéro 1:

À la découverte du fjord

Pratique de voile sur le fjord du Saguenay. Ce formidable débit d'eau douce glissant sur une nappe d'eau salée offre des panoramas grandioses. Par groupe maximum de 8 personnes, la thématique est orientée principalement autour de l'observation et l'interprétation de la faune: baleines, bélugas, dauphins, oiseaux de mer et oiseaux

²² Ministère du Tourisme. *Plan de marketing 1993-1994*, Québec, p. 143-144.

²³ Le tourisme d'aventure au Québec, *À la recherche d'expériences nouvelle en milieux naturels*, Québec, 1996. p. 4.

migrateurs, mais également des phénomènes géologiques. Visite du Centre d'interprétation des mammifères marins. Initiation au Kayak de mer.

Durée 4 jours/ 3 nuits.

Forfait numéro 2:

Danse avec les loups

Par groupe de 12 personnes venez vivre une expérience de tourisme d'aventure ethnoculturel au sein de la communauté d'Essipit. Essipit qui signifie « rivière aux coquillages » est située à une cinquantaine de kilomètres au nord de Tadoussac. Avec vos hôtes de la nation Montagnaise, venez vivre en forêt et vivre de la forêt. Accompagnés d'un guide Montagnais et d'un naturaliste d'Objectif Nature, voyagez en canot au pays des Montagnais. Apprenez les techniques de base permettant de vivre en forêt: la pêche, la cueillette, la trappe. Profitez du confort grâce à un réseau de chalets. Un riche séjour d'enseignement sur la nature et la culture Montagnaise.

Durée 5 jours/ 4 nuits.

Forfait numéro 3:

Les randonneurs

Circuit de 4 jours de marche en montagne. Par groupe de 12 personnes, accompagnées d'un guide écologiste, nous vous ferons découvrir les différentes caractéristiques de l'écosystème de la forêt boréale. Partez en toute sécurité à la découverte de l'univers fascinant de loups, des orignaux et des ours. Développez vos connaissances sur la flore boréale, sa complexité et ses cycles. Visite d'une ferme biologique et d'une brasserie artisanale. Croisière sur le fjord du Saguenay.

Durée 4 jours/ 3 nuits.

3.8.3 Avantages concurrentiels

Avantages concurrentiels liés à la forfaitisation²⁴

²⁴ Tourisme Canada, *Montage et vente de forfaits aux Etats-Unis*, février 1995. p. 19.

Nous croyons que la forfaitisation des produits touristiques constitue un avantage concurrentiel important dans la mesure où le produit final est conçu selon une perspective «client» et pour des groupes relativement homogènes.

Tableau 4
Les avantages concurrentiels liés à la forfaitisation

avantages pour la clientèle	Inconvénients pour la clientèle
<ul style="list-style-type: none"> • Commodité (une seule transaction) • Encadrement, Guides • Groupe • Économies (rapport qualité/prix) • Facilitation de la planification des vacances • Contrôle des dépenses • Assurance qualité • Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexibilité • Dépendance • Dynamique de groupe

Avantages concurrentiels d'Objectif Nature

- Offrir l'aventure sans la mésaventure
 - guides certifiés compétents et experts-invités
 - groupes restreints
 - rapport qualité/prix
- forfaits multi-activités tout inclus

Tableau 5
Bénéfices escomptés par le tourisme d'aventure

Bénéfices escomptés	
Physiques	<ul style="list-style-type: none"> • reliés à une expérience sensorielle; • suite à un effort physique • par un effet positif sur la santé.
Apprentissage et compréhension de:	

Acquisition d'habiletés	<ul style="list-style-type: none"> • l'environnement; • la faune; • la culture; • la flore; • l'histoire.
Émotions et sensations	<ul style="list-style-type: none"> • activités sportives de plein air • excitation; • rêve; • contemplation.
Aspect social	<ul style="list-style-type: none"> • prestige; • amitié (créer des liens); • vie de groupe; • esprit d'équipe.

3.9 Stratégie de communication²⁵

Pour une entreprise touristique qui offre des forfaits, le défi majeur est de communiquer adéquatement les diverses composantes de ses produits. Nous croyons que l'intangibilité liée à nos produits touristiques ne pourra être atténuée que par des informations accessibles et de qualité.

3.9.1 Publicité

La publicité va permettre de rejoindre un grand nombre de consommateurs et doit favoriser la réception du message véhiculé. Elle va servir à informer nos clients potentiels des caractéristiques des produits offerts tout en tentant de créer dans leur esprit une représentation distinctive de nos produits par rapport à ceux offerts par la concurrence.

Pour créer la représentation distinctive vis-à-vis nos produits, nous avons :

1. Définit nos objectifs communicationnels;
2. Élaborer un concept de création publicitaire;

²⁵ COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME., *La technologie et la commercialisation touristique au Canada*, Management Consulting, Toronto, 1995, p. 40.

3. Établit une stratégie de communication.

Objectifs communicationnels

Premier objectif : Informer nos clients potentiels de l'existence de l'entreprise de services touristiques *Objectif Nature*

Deuxième Objectif : Informer nos clients potentiels des bénéfices inhérents au tourisme d'aventure. (voir tableau 6).

Troisième objectif : Informer nos clients potentiels des avantages et des bénéfices tel:

- la commodité et l'accessibilité;
- l'équipe de guides dynamiques et qualifiés;
- l'assurance qualité;
- la sécurité;
- le produit authentique;
- l'aventure inédit;
- l'apprentissage et la découverte;
- le service personnalisé;

en faisant appel à l'entreprise *Objectif Nature*.

Création publicitaire

L'objectif de cette étape est de transformer les idées qu'on veut communiquer de manière optimale en une annonce efficace. Pour ce faire, différentes approches sont possibles. Nous en avons sélectionné une qui consiste à faire appel à l'émotion et à l'authenticité pour sensibiliser notre cible. Il s'agit de scènes présentant une nature intacte et de gens actifs et heureux démontrant le plaisir de vivre une expérience de tourisme d'aventure. En espérant que cela va susciter des émotions positives chez plusieurs personnes, entraînant ainsi des conséquences positives sur la demande de notre service.

Le logo ainsi que le slogan de l'entreprise s'inscrivent également dans l'étape de création publicitaire. Le logo que nous croyons évocateur et significatif est en fait une feuille d'érable entourée d'eau et de forêt. Quant à notre slogan, celui-ci exprime bien notre mission : *Objectif Nature ...la douceur de l'aventure.*

L'objectif de ces étapes a été de traduire simplement, efficacement et de façon originale, les informations que l'on désire transmettre à notre marché cible.

Stratégies de communication

Tel que mentionné précédemment, le défi majeur de l'entreprise touristique consiste à communiquer adéquatement les diverses composantes de ses produits. Dans cette perspective, pour offrir des informations accessibles et de qualité, nous allons faire appel à une stratégie intégrée en misant sur une association mixte de médium conventionnels écrits et de nouvelles technologies de l'information.

Au coeur de cette stratégie, un site internet interactif. L'idée consiste essentiellement à diffuser de brèves publicités dans la section voyage des grands quotidiens qui désertent nos marchés de proximités tel que définit au point 3.5. Cette publicité d'a peine vingt mots vise dans un premier temps, à inviter des gens déjà intéressés par ce type d'activité, à consulter un site internet mis à leur disposition.

Exemple de ce que pourrait être notre publicité dans un périodique :

Objectif Nature. *Nos guides interprètes vous invitent à l'expérience unique.
Découvrez la vraie nature canadienne : forêt boréal, les baleines, le fjord.
Plusieurs circuits nature offerts. Pour information : <http://www.objnat.ca>*

Outre des informations sur les produits et les avantages qu'offre *Objectif Nature*, le site bilingue va fournir des informations sur la mission de l'entreprise, les ressources humaines ainsi que des informations générales sur les régions où se déroule les

activités. De plus, le site sera pourvu d'un service de courrier électronique, lequel va permettre de fournir des informations additionnelles personnalisées et aussi faire des réservations. Dans cette optique, il sera possible à l'entreprise de mieux répondre aux besoins d'information de sa clientèle et éventuellement, d'établir des partenariats avec d'autres entreprises touristiques et ce, même à l'extérieur du Québec (voir annexe 7).

4. ANALYSE TECHNIQUE

L'objectif de l'analyse technique vise à déterminer si le projet est techniquement faisable. Dans cette optique, elle vise plus précisément à :

- Identifier les différentes composantes techniques inhérentes au projet ;
- identifier les différentes étapes nécessaires à la réalisation du projet;
- identifier l'ensemble des coûts et des délais inhérents à la réalisation du projet;
- identifier les risques ainsi que les alternatives possibles;

En analysant chaque composante du projet que nous serons en mesure de déterminer un prix de revient unitaire calculé en jour/voyage par forfait. La principale limite de cette analyse est qu'il est difficile de déterminer les prix puisque on ne peut garantir un taux d'achalandage constant. Toutefois, pour les fins de l'analyse, les prix de revient ont été déterminés en présupposant un taux d'achalandage de 75% (voir annexe 1).

4.1 Caractéristique technique du produit

Le produit est axé sur l'apprentissage et le savoir faire d'une organisation efficace. Nous mettrons l'accent sur la sécurité et l'encadrement en plus de fournir une éducation écologique, géographique, culturelle et historique. Le tout, offert dans un confort de base avec une gastronomie locale de haut niveau.

4.1.1 Prototype

Trois forfaits touristiques d'aventure douce visant à simplifier l'organisation des activités récréo-touristiques. Excellent rapport qualité/prix pour l'hébergement, la nourriture, le service d'encadrement avec des guides-naturalistes certifiés, l'accès à des sites exceptionnels, des activités et de l'équipement de haut niveau.

La première année, nous allons proposer trois forfaits d'été dont les composants majeurs sont la randonnée pédestre, le canot et la voile d'une durée de 4 à 5 jours avec une initiation optionnelle à une activité «spéciale». Par exemple: le forfait randonnée pédestre va proposer une initiation à la spéléologie ; la voile et le kayak de mer. Bref, nos forfaits sont constitués autour d'une composante majeure (randonnée pédestre, voile, canot) et leur attrait sera augmenté par d'autres activités qui seront proposés suivant l'évolution de la demande.

4.2 Capacité de production

Dès la première année d'opération, nous allons être en mesure de produire trois forfaits distincts par semaine pendant une période de seize semaines. Donc pour la saison estivale 1998, la capacité de production a été fixée à quarante-huit forfaits.

4.2.1 Productivité

Chaque forfait produit est égal à 1 unité qui se mesure en terme de jour/voyage. Pour pallier aux facteurs incontrôlables tel la température ou des bris mécaniques. Nous ne produirons jamais plus d'une (1) unité par activité par semaine. Cette façon de procéder nous donne une marge de manoeuvre et permet de respecter nos normes de productivité.

Première année :

Productivité du forfait de voile

Sur une période de seize semaines, nous allons produire 16 forfaits d'une durée de quatre jour avec un maximum de huit participants, ce qui correspond à 512 jours/voyage.

Productivité du forfait de randonnée pédestre

Sur une période de seize semaines, nous allons produire 16 forfaits d'une durée de quatre jour avec un maximum de douze participants, ce qui correspond à 768 jours/voyage

Productivité du forfait canot

Sur une période de seize semaines, nous allons produire 16 forfaits d'une durée de cinq jours avec un maximum de douze participants, ce qui correspond à 960 jours/voyage.

Productivité maximum totale de la première année d'opération : **2240 jours/voyage.**

4.2.2 Économies et déséconomies

Étant donné la modeste taille de l'entreprise, les économies d'échelle seront assez limitées. Cependant, les ententes et les alliances stratégiques réalisées avec des fournisseurs et des partenaires nous permettront de réaliser des économies substantielles en temps et en argent.

L'endroit où nous nous approvisionnerons en équipement de plein air étant une coopérative, nous croyons pouvoir profiter d'économies supplémentaires étant donné notre projet futur de coopérative de travailleurs actionnaires. Aussi, pour pouvoir offrir un produit à un bon rapport qualité/prix, il nous faudra négocier les meilleures conditions possibles avec nos fournisseurs et partenaires. Dans cette perspective, les caractéristiques suivantes prévaudront lors de l'évaluation de nos futurs fournisseurs et partenaires :

- Excellent rapport qualité/prix ;
- exclusivité et priorité des équipements et des sites;
- compatibilité et faisabilité organisationnelle
- service et conditions de paiement avantageux.

4.2.3 Intrants et matériaux

Les sites

L'accès à des sites exceptionnels nécessitera l'obtention de permis pour les droits de séjour. À cet effet, des ententes devront être conclues avec les gouvernements fédéral et provincial ainsi qu'avec plusieurs municipalités.

Les partenaires stratégiques

Des alliances stratégiques seront conclues avec les partenaires suivants :

- L'agence de voyage ;
- La communauté d'Essipit de concert avec la Société touristique Innu ;
- Monsieur Louis Labonté, batelier.

Les fournisseurs

Des contrats seront signés avec les fournisseurs suivants :

- Auberges et gîtes du passant de Tadoussac, Baie des Rochers, Baie Ste-Catherine, Baie Éternité et Anse St.-Jean ;
- bateliers de Tadoussac et de Anse St.-Jean ;
- compagnie de location de véhicule ;
- producteurs d'aventure de la région ;
- ferme biologique et micro-brasserie ;
- personnes ressources agissant à titre d'invité-expert. Ces personnes qui viendront entretenir les groupes sur des thèmes spécifiques proviendront de divers milieux (université, associations, regroupement)

Matériel et équipement

- Trousses de premiers soins
- vêtements supplémentaires à fournir aux participants en cas de besoin
- matériel de plein air supplémentaire dans le but d'assurer un maximum de confort et de sécurité aux participants

- trois fourgonnettes en location (une huit passagers et deux quinze passagers)

Pour l'équipement de plein air, nous nous approvisionnerons au « Mountain Equipment Co-op ». Le paiement des fournisseurs doit être fait sur réception de la marchandise, cependant, nous pourrions bénéficier d'une marge de crédit. Pour ce qui est de l'équipement d'entretien et de réparation, tout sera acheté à des marchands locaux, ceux qui offriront les meilleurs prix pour la qualité recherchée ainsi que la meilleure marge de crédit.

Nous bénéficierons de voiliers, de canots, de ceintures de sécurité ainsi que de tous les équipements nécessaires pour les activités spéciales par des fournisseurs ou selon des ententes avec sous-contractants qui viendront diriger et encadrer leurs activités respectives dans le cadre des forfaits.

4.2.4 Contraintes relatives²⁶

Les partenaires

Les alliances stratégiques conclues avec les partenaires seront pour une durée de deux ans. À cet effet, des contrats dûment remplis auront valeur légale en cas de non respect du contrat.

La sous-traitance

Les ententes signées avec les sous-traitants sont d'une durée d'une saison (de mai à octobre). Cependant, nous nous réservons le droit de mettre fin à une entente si nous jugeons que les services reçus sont insatisfaisants et/ou inadéquats. Notre approche sera de développer un véritable partenariat avec les fournisseurs dans une optique de vision à long terme plutôt qu'une simple location de services.

Nous sommes conscients des risques associés à la sous-traitance du fait que ceux-ci constituent dans une certaine mesure, nos concurrents.

Énumération des risques :

- Peu de fidélité de la part des sous-traitants;

²⁶ Tourisme Canada. *Conclure des alliances pour créer des débouchés*, avril 1995, p. 23.

- l'organisation peut s'avérer non-efficace ;
- malentendus dans les ententes (modes de paiement, réservations, livraison du produit);
- la sécurité et l'encadrement ne correspondant pas aux normes fixées;
- que les fournisseurs imitent le concept d'*Objectif Nature*.

Pour contrer ce type de risque, nous croyons que notre entreprise devra faire preuve de beaucoup de professionnalisme. Aussi, il faudra bien s'informer sur les sous-contractants, bien rédiger les contrats pour qu'il n'y ait pas de malentendus.

Des dispositions auront été prises en assurances en cas de bris du matériel de location et de sous-contractants au coût de 70\$/mois. S'il y a bris de matériel, nous avons un déductible de 250\$ à payer pour toute réclamation.

La livraison de l'équipement devrait avoir été faite avant le 1^{er} avril 1998. Si le MEC n'a pas les équipements en stock (malgré la commande que nous aurons faite d'avance) nous nous approvisionnerons à la boutique l'Aventurier ou à la Randonnée.

4.3 Mode organisationnel

Agence de voyage

Pour que l'organisation soit efficace et souple nous avons choisi que les opérations s'effectuent à partir d'une agence de voyage déjà existante située à Québec. L'agence sera considérée comme un partenaire. Une personne de l'agence d'*Objectif Nature* sera considérée comme un partenaire. Une personne de l'agence d'*Objectif Nature* sera considérée comme un partenaire. L'agence s'occupera de répondre aux appels, de donner de l'information tant sur les prix que sur les activités ainsi que de prendre les réservations. Il recevra également les paiements (un dépôt lors de la réservation ainsi que la totalité du montant du séjour encaissable le lundi débutant le séjour).

Nous avons décidé de nous associer à une agence de voyage notamment à cause des contraintes légales et à cause des nombreux avantages inhérents à une telle

association. Les coûts d'exploitation seront diminués puisque nous bénéficierons d'une certaine notoriété. En effet, en étant déjà un commerce établi, l'agence possède un établissement, des contacts, les permis nécessaires, un mode opérationnel ainsi que du personnel formé. Bref, elle nous permettra de faire des économies de temps et d'argent que nous aurions mis dans l'établissement d'une telle entreprise.

L'accueil

L'accueil des groupes se fera dans un endroit prédéterminé à chaque lundi matin débutant le séjour. Il s'agira vraisemblablement d'une auberge. La rencontre préparatoire précédera les activités. Par ailleurs, les responsables et guides seront munis de téléphones cellulaires pour communiquer avec l'agence ou le coordonnateur.

4.4 Plan de localisation

4.4.1 Localisation de l'agence

Les raisons pour lesquelles nous avons choisi la ville de Québec sont tout d'abord pour les différentes caractéristiques de la ville. Ce choix a été fait en fonction des besoins immédiats de l'entreprise mais également dans une perspective future de développement et d'expansion de l'entreprise.

Caractéristiques de la ville de Québec²⁷ :

- Elle accueille annuellement une masse critique suffisante de touristes tant canadiens que étrangers;
- seule ville fortifiée en Amérique du Nord, elle fut classée patrimoine mondial par l'UNESCO;
- son statut international de «Capitale d'hiver »;
- événements d'envergure internationale (Carnaval, Festival d'été de Québec, Médiévales);

²⁷ Tourisme Québec; énoncé de politique et plan d'action en matière de tourisme. (1992), Des saisons & des gens., p. 16-17.

- accès à des réseaux de transport (aéroport international, port, autoroute trans-canadienne);
- reconnue mondialement pour la qualité de l'hébergement et de sa gastronomie;
- atout de proximité des sites (plusieurs producteurs d'aventure sont localisés dans la région de Québec);
- la réglementation nationale, provinciale et régionale est favorable au développement touristique.

4.4.2 Localisation du site

Dans le choix de nos sites, nous devons pouvoir y pratiquer nos activités en toute sécurité. Notre objectif fondamental est de nous concentrer à quelques lieux concrets et significatifs sur lesquels nous pourrons bâtir une synthèse nouvelle. Dans cette perspective, les sites seront choisis selon leur caractère exceptionnel tant au plan naturel que culturel. Nous favorisons la proximité de montagnes, de points d'eau et de villégiature ou il nous a été possible d'identifier une diversité faunique et florale. En fait, il est indispensable que l'environnement soit intact. C'est pour ces raisons que notre choix s'est, du moins pour les deux premières années, arrêté sur la région du Saguenay et en particulier :

- L'Estuaire du St.-Laurent.
- Le Parc de conservation du Saguenay.
- Le Fjord du Saguenay

Pour des raisons pratiques et de rentabilité, les trois activités se dérouleront en parallèle dans la même région. Cela pour joindre les groupes à un moment précis du séjour pour les activités avec les sous-traitants.

4.5 Estimation des coûts d'investissement et opération du projet

4.5.1 Démarrage

Coûts associés aux alliances stratégiques et à la recherche de fournisseurs

Il ne faudrait pas sous estimer les coûts liés aux alliances stratégiques et à la recherche de fournisseurs. Pour établir une relation d'affaires, il faudra identifier et ensuite sélectionner des partenaires. La prochaine étape servira à établir des contacts informels d'abord puis formels. *Objectif Nature* devra assumer les coûts associés au transport, à l'hébergement et à la nourriture de son représentant.

Coûts associés à la mise au point des produits

Il y aura des frais pour aller visiter les sites et mettre sur pied les itinéraires. Également, des pré-tests et des tests seront nécessaires à la mise au point des produits (parcours/circuits).

Il y aura également des frais pour la formation et le perfectionnement des guides. De plus, chaque responsable devra avoir atteint certaines connaissances pour être en mesure de fournir de l'aide aux partenaires sous-traitants pour les activités d'aventures.

4.5.2 Réalisation

La première année, les inventaires resteront sensiblement les mêmes. Cependant, il y aura une modification sensible à la deuxième année selon le niveau d'achalandage et le succès obtenu lors de la première d'opération.

Frais fixes : agence de voyage, frais marketing, salaires, location matériel roulant, assurances, amortissement, frais de démarrage, divers.

Frais variables : imprévus, essence, hébergement et nourriture (selon le nombre de personnes), service de l'agence, location du matériel et des sous-traitants, producteurs d'aventure.

Note : les coûts pour adhérer à des fédérations sportives en vertu du règlement de la sécurité dans les sports seront défrayés par les sous-contactants.

4.6 Échéancier

Nous souhaitons débiter nos activités pour le printemps 1998. A partir de janvier 1997, nous commencerons la planification du projet. L'été 1997 servira à nous familiariser avec les sites et les fournisseurs ainsi qu'avec le mode opérationnel optimal. Nous ferons des pré-tests et des tests à l'automne avec un groupe. Chacune des activités devra être terminée pour le 31 octobre 1997. Nous devons signer les ententes avec les fournisseurs avant la fin de l'année 1997 sauf pour ce qui est de l'agence avec qui l'entente devra être finalisée pour la fin septembre 1997.

L'ordonnancement optimal de nos activités est :

1. Financement
2. Identification et accord avec l'Agence de voyage qui sera notre partenaire.
3. Identifier les sites
4. Pré-arrangements (itinéraires, circuits, parcours)
5. Identification des sous-traitants ainsi que la négociation des contrats
6. Achat du matériel
7. Pré-tests et tests
8. Début des forfaits

4.7 Conclusions et recommandations

Les différents éléments et alternatives identifiés lors l'analyse technique nous permettent de conclure à la viabilité technique du projet.

Dans un avenir proche, si la rentabilité du projet est suffisante, nous envisageons d'intégrer graduellement une partie des services et de l'équipement que nous avons en sous-traitance. Ce sera une intégration horizontale de certaines activités à mesure que nous serons familiarisés avec le mode opérationnel et la clientèle. Par ailleurs, nous souhaitons intégrer les activités des sous-traitants en leur proposant de devenir membre de la coopérative. De là un projet de coopérative de travailleurs actionnaires pourra prendre forme et se développer.

5. ÉTUDE DE FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

L'étude a pour objet d'analyser tout impact relatif à l'implantation d'*Objectif Nature* sur l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, et ce, dans le but de déterminer si le projet est souhaitable sur les plans économique, social et environnemental.

À noter, nos activités seront relativement mobiles sur le territoire québécois. Elles se dérouleront en des lieux variés dépendamment des saisons, du climat et suivant l'attrait que peut produire une région sur les touristes.

5.1 Préoccupations sociales

Bien que le projet en lui même comporte peu d'impact social, l'implantation d'une nouvelle entreprise dans la région va nécessairement engendrer une attraction sur les populations locales.

5.1.1 Impacts et mesures à prendre

Il serait faux de croire que tous les touristes sont naturellement respectueux d'autres cultures. Permettant les échanges mutuelles, le tourisme constitue une occasion de faire tomber les préjugés. Pour les premières nations, le tourisme constitue une opportunité de faire connaître leur culture, leurs valeurs et leur histoire. Dans le but d'éviter toutes fausses attentes de la part des touristes, une préparation particulière sera offerte aux participants du forfait de la communauté d'Essipit.

5.2 Préoccupations environnementales

La prise de conscience par la société de l'importance de l'environnement écologique amène de plus en plus les entreprises tenir compte de leurs responsabilités sociales à cet égard. De plus, la loi demande aux institutions financières d'exiger dorénavant que

soient couvertes dans le plan d'affaires les impacts que l'exploitation de l'entreprise aura sur l'environnement.

Le virage écologique amorcé depuis quelques années déjà profite à l'industrie du tourisme d'aventure. Ce virage provoque un engouement pour les sites naturels intacts; il serait souhaitable que cet engouement permette parallèlement un renforcement de la protection des territoires favorables à la pratique du tourisme d'aventure.

5.2.1 Les organismes réglementaires

Au Canada et au Québec, le ministère de l'Environnement est l'organisme réglementaire qui veille sur la protection de l'environnement. C'est ce ministère qui se charge d'appliquer les lois aux diverses entreprises.

Il est important de noter que dans certaines municipalités, il existe des règlements à respecter. Pour ce qui est des sites où nous exercerons nos activités, nous nous engageons à respecter ces règlements. Les risques écologiques et environnementaux

5.2.2 Impacts et mesures à prendre

L'impact environnemental du projet est relativement modeste. Il est important de mentionner que nos forfaits auront lieu sur des terrains déjà aménagés, vérifiés par les règlements du gouvernement et municipaux.

L'augmentation du nombre de touristes engendre un certain nombre de conséquences. Certains visiteurs, qui pratiquent des activités tel que la randonnée pédestre, piétinent la végétation alors que d'autres sont à l'origine de la consommation de bois pour les feux. Si ces activités ne sont pas contrôlées, elles peuvent contribuer au phénomène de l'érosion.

Afin d'éviter de telles éventualités et pour être conformes à nos objectifs, nous nous donnons comme mission de protéger les écosystèmes et les environnements. A cet effet, les guides d'*Objectif Nature* auront un rôle à jouer. Ils devront sensibiliser notre clientèle à l'importance de l'écologie et aux risques que peuvent avoir certaines pratiques sur l'environnement. D'autre part, ils s'assureront de la propreté des lieux après le passage des touristes.

5.3 Les impacts économiques du projet

Le projet comporte peu d'impacts économiques majeurs. Toutefois, certains éléments positifs doivent être mentionnés, soit :

- la création d'emploi directe et indirecte;
- la formation d'une main d'oeuvre dans un secteur en émergence;
- la contribution à la relance de l'économie de la région;
- les impacts financiers indirects.

5.4 Conclusion et recommandations

L'étude de faisabilité économique sociale et environnementale nous démontre que le tourisme d'aventure peu endommager les environnements compromettant ainsi son développement à moyen et long terme. Pour que les environnements demeurent intacts, certains indicateurs de viabilité doivent être respectés. Ces indicateurs de viabilité, ci-dessous présentés, incitent le secteur touristique à participer à la gestion de ses propres impacts sociaux et environnementaux²⁸.

Tableau 6

Indicateurs de viabilité

Indicateurs	Mesures spécifiques

²⁸ *Écodécision, revue environnement et politiques*. Édition française, printemps 1996, p. 36.

Protection	Catégorie de protection du site selon le répertoire de l'Alliance mondiale pour la nature
Pression	Le nombre de touristes qui visitent le site (par année ou en haute saison)
Degré d'utilisation	Degré d'utilisation en haute saison (personne/hectare)
Impact social	Nombre de touristes/ habitants locaux (en haute saison)
Contrôle du développement	Existence d'un processus régional d'évaluation environnementale ou de supervision formelle du développement du site et des niveaux d'utilisation
Gestion des déchets	% de déchets reçus par les sites de traitement
Processus de planification	Existence d'un plan régional pour les destinations touristiques (y compris la composante touristique)
Écosystème menacés	Nombre d'espèces rares ou en voie d'extinction
Satisfaction des visiteurs	Niveau de satisfaction des visiteurs (évalué à l'aide d'un questionnaire)
Satisfaction des habitants locaux	Niveau de satisfaction des population locale (évalué à l'aide d'un questionnaire)

Ces indicateurs vont permettre aux gestionnaires du tourisme d'identifier les problèmes émergents et d'en contrôler les impacts.

6. ÉTUDE DE FAISABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

L'étude a pour but d'analyser les besoins en ressources humaines pour le démarrage des activités d'*Objectif Nature*.

L'objectif principal est ici de définir les actions à entreprendre pour se doter d'une équipe compétente et dynamique. En lien avec les autres études de faisabilité, les résultats de l'analyse des besoins en ressources humaines nous permettront d'optimiser les choix des autres composantes du projet.

En tant qu'intervenants et producteurs touristiques, nous nous devons d'être sensibles à l'importance d'établir des relations conviviales avec notre clientèle. Dans cette perspective, nos ressources humaines constitueront l'élément clé de notre réussite parce que celle-ci dépend fortement de l'encadrement de la clientèle. Nous croyons que, pour proposer l'aventure sans la mésaventure, la qualité des ressources humaines doit faire partie de l'offre.²⁹

La principale limite de l'étude réside dans le fait que les coûts de recrutement et de formation du personnel ne peuvent être prévus avec exactitude. La raison principale de cette lacune est que la nature même du travail de guide de tourisme d'aventure oblige à individualiser les besoins de formation. Par ailleurs, sur le plan de l'offre de travail, il est difficile de quantifier la disponibilité de la main d'oeuvre parce qu'il n'existe pas de main d'oeuvre caractéristique du secteur du tourisme d'aventure.

6.1 Description des activités du projet

Les services de l'entreprise seront offerts sous forme de forfait d'excursion d'aventure douce. L'entreprise se spécialise dans les trois domaines d'activités suivants:

- voile et interprétation de la faune et de la flore marine ;
- randonnée pédestre et interprétation de la faune et de la flore terrestre ;

²⁹ STAFFORD, Jean. (1996), *Microéconomie du tourisme*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p. 24.

- canot et ethnotourisme.

Ces activités se déroulent en parallèle dans la région du Saguenay et de l'Estuaire du Saint-Laurent.

6.1.1 identification des besoins en main d'oeuvre

Description des postes et des tâches

- Un coordonnateur gérant;
- deux guides responsables à temps plein ;
- Deux guides naturalistes à temps partiel.

Mentionnons qu'en raison de la petite taille de l'entreprise, durant les premières années d'opération, le personnel sera appelé à cumuler plusieurs fonctions. Toutefois, à mesure que l'entreprise va se développer, une segmentation des tâches sera effectuée.

Le coordonnateur-gérant s'occupe de la bonne marche de l'entreprise et en coordonne les activités. Ses tâches sont liées à la mise en marché, à la gestion des opérations et des ressources humaines et financières. Il voit à établir des alliances stratégiques avec les ressources sous-contractantes. Il supervise également l'accueil et les réservations et s'assure de la satisfaction de la clientèle.

Les guides responsables sont responsables du transport, de l'encadrement, du confort et de la sécurité des clients. Ils s'assurent de la disponibilité et de l'entretien du matériel. Ils planifient les activités, guident les clients lors des excursions et enseignent les techniques requises pour la pratique des activités .

Les guides naturalistes sont responsables de l'encadrement, du confort et de la sécurité des clients. Ils prennent le relais des guides responsables en cours d'excursion pour animer. Toutefois l'essentiel de leur travail se rapporte aux activités d'apprentissage

relatives à la connaissance des écosystèmes, à la géographie et aux cultures traditionnelles de la région ou du secteur.

L'hébergement ainsi que la vente et les réservations seront confiées sous contrat à des partenaires ou fournisseurs compétents. L'équipe consultera au besoin des ressources conseil professionnelles, particulièrement durant la phase de démarrage.

Qualifications requises

En faisant partager leur plaisir et leur savoir-faire, les guides font de leur passion une véritable profession. Cependant, à la passion doit s'ajouter l'expertise. Les guides ont la responsabilité de la gestion globale du produit sur le terrain. Puisqu'il s'agit de produits touristiques d'aventure assistée, l'encadrement des groupes est différent de celui d'une entreprise offrant des produits standardisés. Il agit comme un animateur et un praticien chevronné dans sa discipline et sera considéré comme «l'expert» par les participants.

Tous les membres de l'équipe devront posséder de la facilité à travailler en équipe, un fort sens de la débrouillardise et de l'organisation et une bonne capacité de leadership. Un critère important sera la volonté et la disponibilité à s'engager à long terme dans l'entreprise. Le savoir-vivre avec les clients et le bon contact avec l'équipe seront particulièrement valorisés.

Mentionnons que les qualifications s'appliquent aussi, dans une certaine mesure, aux ressources externes contractuelles.

Les guides instructeurs:

- Formation post-secondaire et/ou expérience pertinente dans la pratique d'activités sportives de plein air ;
- formation ou expérience en animation de groupe et d'activités de loisirs ;

- sens développé de l'adaptation à l'imprévu ;
- capacité de travailler en équipe ;
- bilinguisme;
- Formation certifiée en secourisme.

Les guides naturalistes:

- Formation post-secondaire et/ou expérience pertinente dans l'un des domaines suivants: ornithologie, anthropologie, géographie, biologie, sciences de l'environnement;
- Formation et expérience pertinente dans la pratique d'activités sportives de plein air;
- Expérience en animation de groupe et facilité à communiquer;
- bilinguisme;
- Formation certifiée en secourisme.

Le coordonnateur gérant:

- Formation et/ou expérience pertinente en administration/gestion
- connaissance du secteur du tourisme d'aventure
- compétences en relations publiques
- vision à long terme du développement de l'entreprise
- capacité d'exercer un leadership partagé

Il existe des normes nationales établies par des professionnels de l'industrie qui encadrent les compétences, attitudes et connaissances qu'un bon guide de plein air devrait posséder. Nous reproduisons ces normes en annexe. Elles serviront à évaluer périodiquement le travail des guides.

6.1.2 Disponibilité de la main d'oeuvre

Selon les études sur le sujet, il n'existe pas de main d'oeuvre caractéristique de ce secteur. Cependant, il existe certainement une main d'oeuvre disponible formée en

particulier des jeunes, des populations actives des régions, des travailleurs de pourvoirie. La conjoncture actuelle de chômage élevé permet d'espérer de disposer d'un bassin suffisant de main d'oeuvre disponible.

En outre, les guides instructeurs pourraient être recrutés parmi les finissantes et finissants de différents programmes existants de formation de guides pour le plein air et le tourisme d'aventure. Citons entre autres :

- Les programmes de formation «Guide de plain air» du comité des normes et de l'accréditation de l'industrie touristique ainsi que du service de la formation aux adultes du Cégep de Saint-Jérôme ;
- le programme de formation et de certification «Guide et producteur de voyage en canot» de la Fédération québécoise du canot-camping ;
- le Canadien Outdoor Leadership Training Center ;
- le Adventure travel Guide Diploma du University College of Caliboo en Colombie-Britannique.
- CEGEP de Gaspé (éco-interprète).

Nous pourrions offrir aux étudiantes et étudiants, de ces différents programmes, d'effectuer des stages rémunérés au sein de notre entreprise.

Rémunération

Les tarifs journaliers des guides d'aventure au Québec varient entre \$150,00 et \$200,00 en fonction de l'expertise, du niveau de difficulté du travail et de la durée des expéditions.

6.2 Compétences et expériences de l'équipe entrepreneuriale

Objectif Nature est déterminé à profiter de la conjoncture favorable et à pénétrer le secteur du tourisme d'aventure. Pour ce faire, les membres de l'équipe ont été choisis en fonction de leurs expériences et de leur formation.

Daniel Côté possède un diplôme de maîtrise en gestion et développement des coopératives. Sa formation préalable en histoire et en administration fut enrichie de nombreux voyages à l'étranger. Ces derniers lui ont permis d'explorer plus de 22 pays répartis sur quatre continents et de vivre avec des touristes du monde entier. C'est dans cette perspective qu'il a su développer une compréhension générale des attentes des touristes, ce qui l'amène à être en mesure d'identifier le potentiel d'offre de produits touristiques au Québec.

Daniel possède des expériences de travail auprès du public en marketing, en vente et en gestion des ressources humaines.

Le respect de l'environnement et la coopération sont des valeurs qu'il partage et qu'il considère essentielles à la réalisation du projet.

Ces qualités font de lui un gestionnaire moderne prêt à affronter le 21^e siècle.

Louis Labonté possède une expérience de plus de 10 ans dans la navigation. Il a navigué sur la Méditerranée, le Pacifique, le Fleuve et le Golf St.-Laurent, sans compter qu'il a traversé l'Atlantique. Ceci représente approximativement 12 000 miles/nautique. Il possède son propre voilier depuis un an. De plus, il a une formation à l'Institut maritime du Québec dans le secteur de plaisance. Il est non seulement capitaine mais possède avec lui des connaissances en plongée. Il est plongeur certifié depuis 1984, maître plongeur pour NAVI (national association of underwater instructor) et sans oublier qu'il a été guide instructeur de plongée en groupe. Ces expériences antérieures, font de lui un excellent partenaire d'affaires.

Hugues Fréchette possède des expériences de travail comme pisteur dans un centre de ski et comme patrouilleur à vélo dans un parc provincial. Il possède de l'expérience dans la pratique d'activités de plein air, particulièrement en ce qui concerne les sports nordiques (ski alpin, ski de randonnée, camping d'hiver). Ses voyages l'ont amené à réaliser plusieurs expéditions, entre autres sur un glacier en Alberta ainsi qu'une expédition de 750 kilomètres de canot-camping au Yukon.

Les trois membres de l'équipe partagent une vision à long terme de l'entreprise. De plus, ils sont tous trois bilingues, ont moins de trente ans et sont dynamiques.

6.3 Évaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de main d'oeuvre

Daniel Côté possède les qualifications nécessaires pour occuper le poste de coordonnateur-gérant, alors que les deux autres partenaires rencontrent les exigences liées au travail de guide de plein air.

Pour démarrer les activités, l'équipe entrepreneuriale devra recruter un guide instructeur et deux guides naturalistes.

La littérature démontre que les entreprises du secteur ont à faire face à des pénuries de main d'oeuvre qualifiée en raison des difficultés de recrutement. Ces difficultés sont attribuables principalement au manque d'expérience ou de compétence des candidats, au fait qu'il n'y ait que peu de candidats formés ainsi qu'au caractère saisonnier et temporaire de la demande de travail.

6.4 Actions à entreprendre

Recrutement

L'équipe entrepreneuriale aura à recruter trois guides. Les écoles de formation de guides de plein air de même que différentes fédérations sportives pourront être approchées à cet effet.

La compétence des guides est un facteur clé du succès de notre entreprise. Des études démontrent en effet que certaines faiblesses du secteur du tourisme d'aventure dépendent fortement de la problématique de la main d'oeuvre. La clientèle risque d'être pénalisée par le manque de formation, le manque de stabilité de la main d'oeuvre d'une saison à l'autre et le manque de vision stratégique de l'équipe d'encadrement. Notre étude de marché montre également que la satisfaction de la clientèle dépend principalement de l'attitude et de la compétence des guides.

La qualité du personnel risque d'être compromise par le roulement élevé de la main d'oeuvre dans un secteur caractérisé par le travail saisonnier et la précarité des emplois. Pour pallier à ce risque, nous souhaitons offrir de véritables opportunités de carrière à notre personnel. Lors du recrutement, la volonté d'engagement à long terme des candidats sera recherchée. Un mode de gestion participatif ainsi que l'offre de s'associer à l'entreprise par le biais de la création d'une coopérative de travailleurs actionnaires permettront de renforcer le sentiment d'appartenance du personnel et de construire une équipe stable partageant une vision commune de l'entreprise.

Formation

L'entreprise verra à compléter la formation des guides embauchés. Le perfectionnement de techniques particulières reliées à la pratique d'activités pourra être réalisé à travers des stages dans des entreprises de tourisme d'aventure bien établies.

Une attention particulière sera portée à la formation des guides concernant la connaissance de l'environnement particulier de la région où se dérouleront les excursions. Les ressources locales existantes oeuvrant dans le domaine de l'interprétation de la nature pourront être utilisées à cette fin.

L'objectif de gestion participative implique que les guides qui seront appelés à participer au comité de gestion bénéficient d'une formation de base en gestion stratégique des entreprises. Les ressources tant gouvernementales que privées offrant un soutien aux petites entreprises ou aux coopératives pourront être mises à contribution pour dispenser cette formation.

Par ailleurs, la formule coopérative encouragera la formation. En effet, il devient plus rentable pour l'entreprise d'offrir une formation permettant de renforcer l'efficacité de ses employés lorsque ceux-ci sont liés à long terme à l'entreprise.

6.5 Conclusions

Nous concluons à la faisabilité du projet de démarrage d'*Objectif Nature* pour ce qui est de l'aspect «ressources humaines».

7. ÉTUDE DE FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE

L'étude a pour but d'analyser les possibilités d'organisation structurelle du fonctionnement de l'entreprise. Au terme de cette étude, l'équipe entrepreneuriale sera en mesure de définir le type de structure organisationnelle le plus susceptible d'entraîner un fonctionnement optimal de l'entreprise. Les rôles de chacun ainsi que les mécanismes de circulation de l'information et de prises de décisions seront ici définis.

La principale limite de l'étude réside dans le fait que l'on ne peut s'assurer à l'avance du comportement et surtout, du niveau de collaboration des acteurs concernés.

7.1. Plan d'organisation

7.1.1 Propriété

L'entreprise entend prendre la forme juridique de l'incorporation.

7.1.2 Alliance stratégique

La direction d'*Objectif Nature* entend s'associer à une agence de voyage de la ville de Québec. Cette association vise à :

- Rejoindre efficacement nos clientèles cibles ;
- nous conformer à la législation ;
- diminuer une partie de nos frais d'opération ;
- bénéficier d'un réseau déjà existant de réservation et de vente de billet.

Une proposition devra être faite auprès d'une agence intéressée à développer le créneau du tourisme d'aventure. En outre, d'autres alliances seront à conclure notamment avec des producteurs d'aventure et de matériel de plein air, des auberges et des gîtes du passant ainsi que des entreprises de location.

7.1.3 Culture d'entreprise

De plus en plus, le succès d'une entreprise dépend du degré d'identification de ses employés. Cela est encore plus vrai dans le cas d'une entreprise comme *Objectif Nature* où les employés sont seuls responsables de la gestion du produit sur le terrain. Pour cette raison, la poursuite de la qualité et de la rentabilité requiert un fort engagement des membres de l'équipe de travail. Dans cette perspective, et dans celle de la finalité du projet qui est de créer des emplois stables, nous voulons associer les employés à la gestion de l'entreprise. La gestion participative semble être la voie privilégiée. Toutefois, définie au départ comme une nouvelle forme de management, la gestion participative a vite démontré ses limites³⁰. Pour engager concrètement les employés dans l'entreprise, deux scénarios ont été retenus :

- 1) Dès le démarrage, l'équipe entrepreneuriale formée de trois personnes entreprend des démarches pour créer à l'intérieur d'*Objectif Nature* une coopérative de travailleurs-actionnaires apportant avec elle du capital.
- 2) Au cours de la première année d'opération, la direction d'*Objectif Nature* aborde, de concert avec son personnel, la question de la participation des employés au capital-action de l'entreprise, via la formule de CTA. Si les employés manifestent de l'intérêt, un comité provisoire sera formé.

À l'heure actuelle, Daniel Côté étant seul à s'investir entièrement dans le projet, nous avons retenu le scénario numéro 2. Par ailleurs, nos démarches nous indiquent qu'au niveau du financement, les partenaires institutionnels préfèrent généralement traiter avec un seul individu.

Le but d'*Objectif Nature* est d'associer le personnel au développement de l'entreprise. La CTA va détenir une partie du capital action de l'entreprise et va participer à l'administration et au partage des profits, et ce, à titre d'actionnaire collectif. Nous

³⁰WAGNER, J.A. «Participation's Effect on Performance and Satisfaction : A Reconsideration of research evidence» . *The Academic of Management Review* , April 1994 , vol. 19 no 2 , p. 330.

avons la conviction que la formule CTA va maximiser la gestion participative et contribuer à maintenir et renforcer une vision et un engagement à long terme de la part des employés. Pour l'entreprise, cette association amène une nouvelle source de financement sous forme de prêt garanti par la Société de développement industrielle. Pour les employés, ceux-ci deviennent actionnaires en investissant chacun un montant et en consentant à des prélèvements de 5% sur leurs salaires. Leurs investissements étant admissibles au Régime d'investissement coopératif et au RÉÉR-Coop, cela permet généralement aux employés de recouvrer entre 70% et 85% de leur investissement.

Dans un premier temps, la part de l'actionariat détenu par la CTA pourrait être de l'ordre de 25 à 30%. Le reste des actions seront détenues par d'autres partenaires financiers réunis en société d'investissement.

7.1.4 Structure organisationnelle

Sur le plan stratégique, dès la phase de démarrage, un conseil d'administration sera constitué. Ce conseil sera formé des trois membres de l'équipe entrepreneuriale, d'un ou de deux membres investisseurs, d'un représentant de l'agence de voyage et éventuellement du président de la CTA. En outre, il est possible que certaines personnes siègent au conseil à titre d'expert dans les domaines tel la comptabilité, l'informatique, le tourisme et le domaine légal. Le conseil d'administration verra à la planification stratégique de l'entreprise.

Une convention d'actionnaires devra être négociée entre les différents groupes participants au financement afin de s'assurer d'une participation équitable au pouvoir et de prévenir les conflits.

Sur le plan organisationnel, un comité de gestion sera constitué. Ce comité sera formé du coordonnateur, du représentant de l'agence de voyage et des trois guides chacun responsable de son secteur d'activité. Ce comité verra au suivi des décisions du

conseil d'administration et s'assurera de planifier, de coordonner et d'évaluer les opérations de l'entreprise. Ce comité agit en soutien au travail du coordonnateur-gérant (voir l'organigramme à l'annexe 8).

7.1.5 Conseillers externes et parrainage

Afin de soutenir l'équipe entrepreneuriale dans la planification du démarrage ainsi que pour ses opérations courantes, le promoteur principal, Daniel Côté, s'entourera de conseillers provenant de son réseau de relations. Gilles Saint-Pierre, directeur de l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke et directeur d'essai de maîtrise du promoteur, agira à titre de parrain d'affaires. Par ailleurs, des amis et membres de la famille professionnels dans les domaines suivants: droit, consultation touristique, comptabilité, notariat, seront mis à contribution selon les besoins.

Les partenaires financiers seront également considérés comme conseillers externes.

7.2 Conclusions

L'association des employés à la gestion de l'entreprise est essentielle dans ce secteur si l'on vise les objectifs de viabilité, de rentabilité et de qualité des services. C'est pourquoi nous croyons que la structure proposée a toutes les chances de mener l'entreprise vers le succès. La stratégie proposée prévoit des mécanismes de gestion qui sont à la fois avant-gardistes parce que participatifs et démocratiques mais également rassurant pour les investisseurs.

Un effort particulier devra être mis sur la formation d'une bonne dynamique de groupe au sein de l'équipe de travail. Dans le choix des associés, une certaine homogénéité socioculturelle sera recherchée afin de maximiser les chances d'arriver à porter une vision commune à long terme de l'entreprise.

8. Analyse financière

Le but de l'analyse financière d'exposer le niveau de rentabilité du projet. Dans cette perspective, elle vise à fournir une évaluation objective du rendement espéré par les investisseurs ainsi que de risque encouru.

À noter, les difficultés à obtenir des informations justes nous a contraint à présenter ici uniquement l'analyse financière complète de l'activité du forfait voile. Par ailleurs, l'analyse a été réalisée en tenant compte parallèlement à la viabilité et à l'existence et à la rentabilité des deux autres forfaits proposés soit le forfait canot et le forfait randonnée pédestre et cela dans le but de répartir les frais de démarrage ainsi que les frais fixes.

8.1 Investissement initial

L'analyse financière nous indique un besoin immédiat de 27 600\$ pour démarrer le projet. Un montant de 5 520\$ est affecté à des achats de nature capital et la balance constitue des achats de nature courante.

Frais de pré-démarrage et de démarrage des trois activités

Coûts associés aux alliances stratégiques	3 000 \$	
Recherche & développement de produits	4 000 \$	
Publicité	8 000 \$	
Impression & distribution de dépliants	2 500 \$	
Création & maintien du site internet	1 200 \$	
Infographie	200 \$	
Adhésion à association touristique régionale	200 \$	
Optention du permis d'affaire	300 \$	
Immatriculation de la raison sociale	100 \$	
Vidéo promotionnel	2 000 \$	
Premier versement d'assurances	100 \$	
Formation & certification	1 000 \$	
Équipement de survie	2 000 \$	
Fourniture de bureau	500 \$	
Total des frais de pré-démarrage et de démarrage		25 100 \$
Immobilisations :		
Ordinateur, imprimante et logiciels	2 500 \$	
Coût total du projet		27 600 \$

8.2 États financiers prévisionnels

Le scénario réaliste présenté dans les pages suivantes a été établi selon les résultats de notre étude de marché.

À noter les hypothèses sont présentées en annexe:

- Annexe 1 : Hypothèse ayant servi à l'élaboration des prévisions financières.
- Annexe 2 : Calcul de l'amortissement annuel et intérêts sur emprunt.

Nous avons également établi des états prévisionnels selon un scénario pessimiste et selon un scénario optimiste. Ils sont présentés respectivement dans les annexes 4 et 5.

Prévisions financières selon le scénario réaliste

Objectif Nature Bilan d'ouverture et bilans prévisionnels

Éléments d'actif	Ouverture	An 1	An 2	An 3
Actif à court terme				
Encaisse	5 000 \$	4 873 \$	5 581 \$	10 126 \$
Total de l'actif à court terme	5 000 \$	4 873 \$	5 581 \$	10 126 \$
Actif à long terme				
Équipements de bureau	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Amortissement accumulé (1)	-	50 \$	140 \$	212 \$
Frais de démarrage	5 020 \$	5 020 \$	5 020 \$	5 020 \$
Amortissement accumulé (2)	-	1 004 \$	2 008 \$	3 012 \$
Actif à long terme net	5 520 \$	4 466 \$	3 372 \$	2 296 \$
Total des éléments d'actifs	10 520 \$	9 339 \$	8 953 \$	12 422 \$
Éléments de passif et de l'avoir				
Passif à court terme				
Portion à court terme de la dette à long terme (3)	860 \$	969 \$	1 092 \$	1 230 \$
Total du passif à court terme	860 \$	969 \$	1 092 \$	1 230 \$
Passif à long terme				
Portion de la dette à long terme	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$	1 369 \$
Total du passif à long terme	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$	1 369 \$
Total des éléments du passif	5 520 \$	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$
Avoir du propriétaire				
Avoir du début	- \$	5 000 \$	4 679 \$	5 263 \$
Mise de fonds	5 000 \$	- \$	- \$	- \$
Retraits	- \$	- \$	3 000 \$	3 000 \$
Solde de l'avoir	5 000 \$	5 000 \$	1 679 \$	2 263 \$
Bénéfice ou perte de la période	- \$	321 \$	3 584 \$	7 560 \$
Avoir à la fin	5 000 \$	4 679 \$	5 263 \$	9 823 \$
Total des éléments du passif et de l'avoir	10 520 \$	9 339 \$	8 954 \$	12 422 \$

(1) Amortissement de l'équipement de bureau, 20% du solde dégressif.

(2) Amortissement des frais de démarrage sur 5 ans

(3) Versement mensuel de 123\$ sur un prêt de 5520\$, sur 5 ans à 12%.

Scénario réaliste des prévisions financières
Objectifs Nature
États des Résultats Prévisionnels

ACTIVITÉ VOILE	An 1	An 2	An 3
Ventes	57 504 \$	65 171 \$	72 838 \$
Frais Variables			
Commissions agence de voyage	2 875 \$	3 259 \$	3 642 \$
Nourriture	15 360 \$	17 408 \$	19 456 \$
Hébergement	7 200 \$	8 160 \$	9 120 \$
Activités spéciales	4 800 \$	5 440 \$	6 080 \$
Total des frais variables	<u>30 235 \$</u>	<u>34 267 \$</u>	<u>38 298 \$</u>
Marge bénéficiaire brute	27 269 \$	30 905 \$	34 540 \$
Frais fixes			
Bâtelier Louis Labonté	16 000 \$	16 000 \$	16 000 \$
Invités spéciales	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$
Agence de voyage	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Frais de transport	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Assurances	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Téléphone cellulaire	480 \$	480 \$	480 \$
Cotisation annuelle	40 \$	40 \$	40 \$
Site internet	500 \$	500 \$	500 \$
Publicité	1 000 \$	800 \$	600 \$
Intérêts sur emprunt	616 \$	507 \$	384 \$
Amortissement	1 054 \$	1 094 \$	1 076 \$
Divers	<u>500 \$</u>	<u>500 \$</u>	<u>500 \$</u>
Total des dépenses	<u>27 590 \$</u>	<u>27 321 \$</u>	<u>26 980 \$</u>
Bénéfice net d'exploitation	- 321 \$	3 584 \$	7 560 \$

Scénario réaliste des prévisions financières
Objectif Nature
Mouvement de trésorerie Globale

	An 1	An 2	An 3
Encaisse du début	5 000 \$	4 873 \$	5 581 \$
Entrées de fonds (ventes)	57 504 \$	65 171 \$	72 838 \$
Sorties de fonds			
Commissions agence de voyage	2 875 \$	3 259 \$	3 642 \$
Bâtelier Louis Labonté Inc	16 000 \$	16 000 \$	16 000 \$
Nourriture/hébergement	22 560 \$	25 568 \$	28 576 \$
Activités/invités spéciales	6 000 \$	6 640 \$	7 280 \$
Agence de voyage	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Frais de transport	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Assurances	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Téléphone cellulaire	480 \$	480 \$	480 \$
Cotisation annuelle	40 \$	40 \$	40 \$
Publicité	1 000 \$	800 \$	600 \$
Site internet	500 \$	500 \$	500 \$
Divers	500 \$	500 \$	500 \$
Versement sur l'emprunt	1 476 \$	1 476 \$	1 476 \$
Retrait du propriétaire		3 000 \$	3 000 \$
Total des sorties de fonds	<u>57 631 \$</u>	<u>64 463 \$</u>	<u>68 294 \$</u>
Encaisse à la fin	4 873 \$	5 581 \$	10 126 \$

8.2.2 Constat

Bilan d'ouverture

Coût de l'activité voile	
Liquidités nécessaires	5 000 \$
Frais de démarrage (25000\$ * 0.20)	5 020 \$
Équipement de bureau (2500\$ * 0.20)	<u>500 \$</u>
Coût total de l'activité voile	10 520 \$
Financement de l'activité voile	
Mise de fonds	5 000 \$
Financement recherché	<u>5 020 \$</u>
Financement total	10 020 \$

États des résultats prévisionnels

Selon les prévisions réalistes, la compagnie Objectif Nature Inc. Activité voile, atteindra la rentabilité dès la deuxième année d'exploitation.

Bénéfices nette d'exploitation :

An 1	-321\$
An 2	3583\$
An 3	7560\$

Mouvement de trésorerie

En ce qui attrait au mouvement de trésorerie, on constate que le solde l'encaisse demeure pratiquement inchangé, passant de **5000\$** au début à **4873\$** la deuxième année et à **5581\$** la troisième année. Donc, en aucun temps nous ne prévoyons manquer de liquidités

Seuil de rentabilité

Les frais fixes de l'entreprise se chiffrent à **27,590\$** pour la première année d'opération. Afin d'établir le seuil de rentabilité, nous nous servons de la marge brute. Ainsi le seuil de rentabilité de la compagnie Objectif Nature pour l'activité voile, pour la première année d'opération est de **58,183\$**, tel que :

frais fixes (10 390\$ + 1 200\$ + 16 000)	27590\$
divisé par Marge Bénéficiaire Brute	47.42%
Seuil de rentabilité	58,182\$

Toute chose étant égale par ailleurs, le seuil de rentabilité, calculé de la même façon, serait respectivement, pour les deuxième et troisième années d'opération, de **57,615\$** et de **56,896\$**

La diminution du seuil de rentabilité s'explique par la diminution de certains frais fixes, notamment les intérêts sur emprunt, les amortissements et les frais de publicité.

Analyse des ratios financiers

Afin d'évaluer la santé financière présumée de l'entreprise, nous avons calculé les principaux ratios financiers.

Ratios	An 1	An 2	An 3
Ratio de liquidité	An 1 : 4873\$/969\$ 5.03 fois	An 2 : 5581\$/1092\$ 5.11 fois	An 3 : 10125\$/1230\$ 8.23 fois
Ratio d'endettement	An 1 : 4660\$/9339\$ 49.90%	An 2 : 3691\$/8953\$ 41.23%	An 3 : 2599\$/12421\$ 20.92%
Marge bénéficiaire brute	An 1 : 27269\$/57504\$ 47.42%	An 2 : 30904\$/65171\$ 47.42%	An 3 : 34540\$/72838\$ 47.42%
Marge bénéficiaire nette	An 1 : -321\$/57504\$ -0,56%	An 2 : 3583\$/65171\$ 5.50%	An 3 : 7560\$/72838\$ 10.38%
Retour sur capital investi	An 1 : -321\$/9339\$ -3,44%	An 2 : 3583\$/8953\$ 40.02%	An 3 : 7560\$/12421\$ 60.86%
Retour sur investissement	An 1 : -321\$/4679\$ 6.86%	An 2 : 3583\$/5262\$ 68.09%	An 3 : 7560\$/9822\$ 76.97%

Aucun ratio publié n'existe sur les activités voile, nous n'avons donc pas pu comparer nos propres ratios avec ceux du secteur. Nous avons cependant étudié nos résultats avec beaucoup d'attention et pouvons en tirer les conclusions suivantes :

Le ratio de liquidité indique que nous avons la possibilité de payer nos dettes à court

terme sans difficulté. De plus, le ratio s'améliore dans le temps.

Le ratio d'endettement indique que notre position s'améliore d'année en année. Après un an d'opération, le ratio est de 50/50 et après trois ans, il est de 20/80. Cela veut dire qu'après 3 ans d'exploitation, l'entreprise nous appartient à 80% de ses actifs.

Le ratio de la marge bénéficiaire brute reste constant. Ceci s'explique par le fait que si les ventes augmentent, les coûts liés aux activités augmentent proportionnellement.

La marge bénéficiaire nette s'améliore d'année en année. Il faut spécifier dire que si la première année, le ratio est négatif, cela signifie que nous avons vendu sous le seuil de rentabilité.

Le ratio de retour sur le capital indique que la première année nous subissons des petites pertes sur notre capital investi mais par la suite, notre situation s'améliore rapidement et de manière significative.

Le ratio de retour sur l'investissement indique encore une fois que la première année nous subissons des pertes. Cependant, la deuxième et troisième année, les affaires vont très bien et cela se reflète sur notre investissement.

8.3 Conclusions et recommandations

L'analyse financière a permis de démontrer la rentabilité de l'activité voile du projet. En injectant la somme de 26 700\$ pour l'ensemble du projet. L'activité voile atteindra la rentabilité financière dès la deuxième année d'exploitation avec un bénéfice de 3583\$. Suite aux éléments présentés dans l'analyse financière, nous recommandons la poursuite du projet en ce qui à trait à sa faisabilité financière

9. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS FINALES

Depuis le début des années 90, l'évolution du tourisme d'agrément est caractérisé par un phénomène de «démassification». On constate qu'après avoir connu une période intense de produit dit «de masse», tel; les grands parcs thématiques et les grandes stations balnéaires et les musées, il existe actuellement une hyper-segmentation du marché. Cette hyper-segmentation favorise le développement de segments nouveaux aux caractéristiques et aux besoins particuliers.³¹

Le tourisme d'aventure constitue l'un des nouveaux segments. Il s'agit d'un secteur en émergence dont le principal défi est d'adapter les produits à l'évolution de la demande. «Car, ce secteur, qui progresse avec rapidité, ne souffre pas d'un manque de clients, mais plutôt d'une plus ou moins grande mésadaptation de l'offre vis-à-vis des nouvelles clientèles.»³²

Pour développer un marché touristique, il est essentiel des créer des produits touristiques facile à acheter comprenant les services et les produits en demande. Bien que la finalité de notre projet est de contribuer au développement du tourisme d'aventure, nos buts premiers sont liés à la création d'une organisation professionnelle capable de promouvoir, de vendre et de gérer efficacement des produits touristiques à valeur ajoutée combinant l'aventure douce et la culture.

Par les différentes analyses présentés précédemment, nous avons déterminé que le projet de création d'une entreprise de tourisme d'aventure douce est réalisable et que les risques à encourir sont faibles. Basée sur ces analyses, nous recommandons de mener le projet à terme compte tenu qu'il est essentiel que l'industrie touristique québécoise innove au niveau de l'offre de ces produits d'aventure pour que le Québec devienne un chef de file dans ce domaine.

Conséquemment, nous proposons maintenant d'entreprendre la planification du projet.

³¹ Zins Beauchesne et associés., *Tendances et situation globales du tourisme*, 1994.

³² Tourisme Québec., *Le tourisme d'aventure au Québec*, 1996, p.4.

ANNEXE 1

Méthodologie utilisée pour dresser les états financiers selon le scénario réaliste

La présente section vise à exposer la méthode utilisée dans le calcul de la rentabilité du projet de même que la provenance des chiffres utilisés.

Ventes

Année	Prix de vente	Nombre de participants	Taux d'occupation	Nombre de forfaits	Total des ventes
An 1	599\$	8	.75	16	53 670\$
An 2	599\$	8	.85	16	61 338\$
An 3	599\$	8	.95	16	69 005\$

Principales hypothèses ayant servi à l'élaboration des prévisions financières de l'activité voile

Nourriture

	jour 1	jour 2	jour 3	jour 4
Déjeuner	10 \$	10 \$	10 \$	10 \$
Dîner	15 \$	15 \$	15 \$	15 \$
Souper	20 \$	20 \$	20 \$	
Total	45 \$	45 \$	45 \$	25 \$
Total	160 \$			

Hypothèse nourriture :

160 * 8 personnes maximum * 16 semaines

An 1	20 480 \$	0.75	15 360 \$
An 2	20 480 \$	0.85	17 408 \$
An 3	20 480 \$	0.95	19 456 \$

Hypothèse hébergement

3 nuits à 25\$ = 75\$

An 1	9 600 \$	0.75	7 220 \$
An 2	9 600 \$	0.85	8 160 \$
An 3	9 600 \$	0.95	9 120 \$

Louis Labonté Batelier Inc :

1000\$ par semaine pour 16 semaines = 16 000\$

Frais inhérent à l'agence de voyage

20% de 10 000\$ = 2000\$

Commissions agence de voyage :

5% des ventes

Biologiste invité :

75\$ par rencontre pour un total de 16 rencontres = 1200\$

Activités spéciales

Centre d'interprétation :		20 \$	
Initiation kayak :		<u>30 \$</u>	
	total	50 \$	16semaines : 6400\$

An 1	6 400 \$	0.75	4 800 \$
An 2	6 400 \$	0.85	5 440 \$
An 3	6 400 \$	0.95	6 080 \$

Frais de transport

200\$ par forfaits pour 16 semaines = 3200\$

ANNEXE 2**Calcul de l'amortissement et intérêt sur emprunt**

L'amortissement de l'équipement de bureau est de 20% du solde dégressif : $2500\$ * 0.20 = 500\$$

An 1	$500\$ * 0.2 * 0.5 = 50\$$
An 2	$500\$ - 50\$ = 450\$ * 0.2 = 90\$$
An 3	$450\$ - 90\$ = 360\$ * 0.2 = 72\$$

Intérêt sur emprunt

Nous avons posé l'hypothèse que nous allons obtenir un prêt de 5520\$ pour l'activité *Voile*, sur un terme de 5 ans, à un taux d'intérêt de 12%.

Versement mensuel : 123\$

Dépenses en intérêt :

An 1	616.00\$
An 2	507.00\$
An 3	384.00\$

Solde à payer	Après 1 an	Après 2 ans	Après 3 ans
Solde total	4660.00\$	3691.00\$	2599.00\$
Portion à court terme	969.00\$	1092.00\$	1230.00\$
Portion à long terme	3691.00\$	2599.00	1369.00\$

ANNEXE 3

Aide financière

Les aides financières sont accordées sous forme de prêts ou de subventions. Les critères d'illigibilité principaux, indépendamment du programme d'aide doivent:

- démontrer la rentabilité de l'entreprise
- impact économique positif du projet
- créer de nouveaux emplois
- que l'aide soit nécessaire

Généralement, le projet d'entreprise et l'entreprise doivent être financés par une mise de fond minimum venant du promoteur d'au moins 10%.

Programmes d'aide financière

Il existe différents partenaires publics et privés qui offrent des programmes d'aide financière. Nous pensons demander de l'aide aux institutions suivantes.

Au niveau fédéral:

- Le prêt PPE (le gouvernement endosse 90% du prêt pour un maximum de 250 000\$)

Au niveau provincial:

- Tourisme Québec (prêt sans intérêts d'une durée de 10 ans n'excédant pas 35% des dépenses admissibles)
- La société de développement industriel (SDI) propose des programmes d'investissements touristiques via 4 types de prêts.

Au niveau privé

- Le fond d'investissement Desjardins
- Les institutions financières traditionnelles

ANNEXE 4

Scénario pessimiste des prévisions financières

Scénario établi selon les mêmes hypothèses que le scénario réaliste nonobstant les taux d'occupation qui ont été fixés respectivement à 60, 65 et 70% pour les trois premières années.

Objectif Nature
Bilan d'ouverture et bilan prévisionnels

Éléments d'actif	Ouverture	An 1	An 2	An 3
Actif à court terme				
Encaisse	5 000 \$	- 581 \$	- 4 144 \$	- 5 689 \$
Total de l'actif à court terme	5 000 \$	- 581 \$	- 4 144 \$	- 5 689 \$
Actif à long terme				
Équipements de bureau	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Amortissement accumulé (1)		- 50 \$	- 140 \$	- 212 \$
Frais de démarrage	5 020 \$	5 020 \$	5 020 \$	5 020 \$
Amortissement accumulé (2)		-1 004 \$	-2 008 \$	- 3 012 \$
Actif à long terme net	5 520 \$	4 466 \$	3 372 \$	2 296 \$
Total des éléments d'actifs	10 520 \$	3 885 \$	- 772 \$	- 3 393 \$
Éléments de passif et de l'avoir				
Passif à court terme				
Portion à court terme de la dette à long terme (3)	860 \$	969 \$	1 092 \$	1 230 \$
Total du passif à court terme	860 \$	969 \$	1 092 \$	1 230 \$
Passif à long terme				
Portion de la dette à long terme	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$	1 369 \$
Total du passif à long terme	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$	1 369 \$
Total des éléments du passif	5 520 \$	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$
Avoir du propriétaire				
Avoir du début	0 \$	5 000 \$	0 775 \$	- 4 463 \$
Mise de fonds	5 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Retraits	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Solde de l'avoir	5 000 \$	5 000 \$	- 775 \$	- 4 463 \$
Bénéfice ou perte de la période	0 \$	- 5 775 \$	- 3 688 \$	- 1 529 \$
Avoir à la fin	5 000 \$	- 775 \$	- 4 463 \$	- 5 992 \$
Total des éléments du passif et de l'avoir	10 520 \$	3 885 \$	- 772 \$	- 3 393 \$

Scénario pessimiste des prévisions financières
Objectifs Nature
États des Résultats Prévisionnels

ACTIVITÉ VOILE	An 1	An 2	An 3
Ventes	46 003 \$	49 837 \$	53 670 \$
Frais Variables			
Commissions agence de voyage	2 300 \$	2 492 \$	2 684 \$
Nourriture	12 288 \$	13 312 \$	14 336 \$
Hébergement	5 760 \$	6 240 \$	6 720 \$
Activités spéciales	3 840 \$	4 160 \$	4 480 \$
Total des frais variables	<u>24 188 \$</u>	<u>26 204 \$</u>	<u>28 220 \$</u>
Marge bénéficiaire brute	21 815 \$	23 633 \$	25 451 \$
Frais fixes			
Bâtelier Louis Labonté	16 000 \$	16 000 \$	16 000 \$
Invités spéciales	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$
Agence de voyage	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Frais de transport	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Assurances	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Téléphone cellulaire	480 \$	480 \$	480 \$
Cotisation annuelle	40 \$	40 \$	40 \$
Site internet	500 \$	500 \$	500 \$
Publicité	1 000 \$	800 \$	600 \$
Intérêts sur emprunt	616 \$	507 \$	384 \$
Amortissement	1 054 \$	1 094 \$	1 076 \$
Divers	500 \$	500 \$	500 \$
Total des dépenses	<u>27 590 \$</u>	<u>27 321 \$</u>	<u>26 980 \$</u>
Bénéfice net d'exploitation	- 5 775 \$	- 3 688 \$	- 1 529 \$

Scénario pessimiste des prévisions financières
Objectif Nature
Mouvement de trésorerie Globale

	An 1	An 2	An 3
Encaisse du début	5 000 \$	- 581 \$	- 4 144 \$
Entrées de fonds (ventes)	46 003 \$	49 837 \$	53 670 \$
Sorties de fonds			
Commissions agence de voyage	2 300 \$	2 492 \$	2 684 \$
Bâtelier Louis Labonté Inc	16 000 \$	16 000 \$	16 000 \$
Nourriture/hébergement	18 048 \$	19 552 \$	21 056 \$
Activités/invités spéciales	5 040 \$	5 360 \$	5 680 \$
Agence de voyage	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Frais de transport	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Assurances	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Téléphone cellulaire	480 \$	480 \$	480 \$
Cotisation annuelle	40 \$	40 \$	40 \$
Publicité	1 000 \$	800 \$	600 \$
Site internet	500 \$	500 \$	500 \$
Divers	500 \$	500 \$	500 \$
Versement sur l'emprunt	1 476 \$	1 476 \$	1 476 \$
Retrait du propriétaire	- \$	- \$	- \$
Total des sorties de fonds	<u>51 584 \$</u>	<u>53 400 \$</u>	<u>55 216 \$</u>
Encaisse à la fin	- 581 \$	- 4 144 \$	- 5 689 \$

ANNEXE 5**Scénario optimiste des prévisions financières**

Scénario établi selon les mêmes hypothèses que le scénario réaliste nonobstant les taux d'occupation qui ont été fixés respectivement à 85, 95 et 100% pour les trois premières années.

Objectif Nature
Bilan d'ouverture et bilans prévisionnels

Éléments d'actif	Ouverture	An 1	An 2	An 3
Actif à court terme				
Encaisse	5 000 \$	8 509 \$	12 853 \$	19 216 \$
Total de l'actif à court terme	5 000 \$	8 509 \$	12 853 \$	19 216 \$
Actif à long terme				
Équipements de bureau	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Amortissement accumulé (1)		- 50 \$	- 140 \$	- 212 \$
Frais de démarrage	5 020 \$	5 020 \$	5 020 \$	5 020 \$
Amortissement accumulé (2)		- 1 004 \$	- 2 008 \$	- 3 012 \$
Actif à long terme net	5 520 \$	4 466 \$	3 372 \$	2 296 \$
Total des éléments d'actifs	10 520 \$	12 975 \$	16 225 \$	21 511 \$
Éléments de passif et de l'avoir				
Passif à court terme				
Portion à court terme de la dette à long terme (3)	860 \$	969 \$	1 092 \$	1 230 \$
Total du passif à court terme	860 \$	969 \$	1 092 \$	1 230 \$
Passif à long terme				
Portion de la dette à long terme	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$	1 369 \$
Total du passif à long terme	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$	1 369 \$
Total des éléments du passif	5 520 \$	4 660 \$	3 691 \$	2 599 \$
Avoir du propriétaire				
Avoir du début	- \$	5 000 \$	8 315 \$	12 534 \$
Mise de fonds	5 000 \$	- \$	- \$	- \$
Retraits	- \$	- \$	3 000 \$	3 000 \$
Solde de l'avoir	5 000 \$	5 000 \$	5 315 \$	9 534 \$
Bénéfice ou perte de la période	- \$	3 315 \$	7 219 \$	9 378 \$
Avoir à la fin	5 000 \$	8 315 \$	12 534 \$	18 912 \$
Total des éléments du passif et de l'avoir	10 520 \$	12 975 \$	16 225 \$	21 511 \$

Scénario optimiste des prévisions financières
Objectifs Nature
États des Résultats Prévisionnels

ACTIVITÉ VOILE	An 1	An 2	An 3
Ventes	65 171 \$	72 838 \$	76 672 \$
Frais Variables			
Commissions agence de voyage	3 259 \$	3 642 \$	3 834 \$
Nourriture	17 408 \$	19 456 \$	20 480 \$
Hébergement	8 160 \$	9 120 \$	9 600 \$
Activités spéciales	<u>5 440 \$</u>	<u>6 080 \$</u>	<u>6 400 \$</u>
Total des frais variables	34 267 \$	38 298 \$	40 314 \$
Marge bénéficiaire brute	30 905 \$	34 540 \$	36 358 \$
Frais fixes			
Bâtelier Louis Labonté	16 000 \$	16 000 \$	16 000 \$
Invités spéciales	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$
Agence de voyage	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Frais de transport	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Assurances	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Téléphone cellulaire	480 \$	480 \$	480 \$
Cotisation annuelle	40 \$	40 \$	40 \$
Site internet	500 \$	500 \$	500 \$
Publicité	1 000 \$	800 \$	600 \$
Intérêts sur emprunt	616 \$	507 \$	384 \$
Amortissement	1 054 \$	1 094 \$	1 076 \$
Divers	<u>500 \$</u>	<u>500 \$</u>	<u>500 \$</u>
Total des dépenses	<u>27 590 \$</u>	<u>27 321 \$</u>	<u>26 980 \$</u>
Bénéfice net d'exploitation	3 315 \$	7 219 \$	9 378 \$

Scénario optimiste des prévisions financières
Objectif Nature
Mouvement de trésorerie Globale

	An 1	An 2	An 3
Encaisse du début	5 000 \$	8 509 \$	12 853 \$
Entrées de fonds (ventes)	65 171 \$	72 838 \$	76 672 \$
Sorties de fonds			
Commissions agence de voyage	3 259 \$	3 642 \$	3 834 \$
Bâtelier Louis Labonté Inc	16 000 \$	16 000 \$	16 000 \$
Nourriture/hébergement	25 568 \$	28 576 \$	30 080 \$
Activités/invités spéciales	6 640 \$	7 280 \$	7 600 \$
Agence de voyage	2 000 \$	2 000 \$	2 000 \$
Frais de transport	3 200 \$	3 200 \$	3 200 \$
Assurances	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
Téléphone cellulaire	480 \$	480 \$	480 \$
Cotisation annuelle	40 \$	40 \$	40 \$
Publicité	1 000 \$	800 \$	600 \$
Site internet	500 \$	500 \$	500 \$
Divers	500 \$	500 \$	500 \$
Versement sur l'emprunt	1 476 \$	1 476 \$	1 476 \$
Retrait du propriétaire		3 000 \$	3 000 \$
Total des sorties de fonds	<u>61 663 \$</u>	<u>68 494 \$</u>	<u>70 310 \$</u>
Encaisse à la fin	8 509 \$	12 853 \$	19 216 \$

ANNEXE 6

Description détaillé du forfait voile

Responsable : Louis Labonté.

Invité spécial : biologiste

Point de rencontre : Tadousac.

Type d'embarcation : voilier ALBERG 37.

Nombre de participants : maximum de huit participants.

Durée: 4 jours/trois nuits

Jour 1

- 8h Accueil des participants par Louis Labonté à l'auberge *Maison Clauphi* de Tadousac. Déjeuner-rencontre, suivi d'un exposé détaillé de l'itinéraire et des activités des quatre prochaines journées.
- 10h Accompagné du biologiste, visite du Centre d'interprétation des mammifères marins.
- 12h Dîner *Au Chantmartin*. Louis Labonté nous expose des notions élémentaires de voile.
- 14h Bienvenue à bord! Accompagné du biologiste, on prend notre première bouffé d'air salin. Notre Capitaine Louis nous fait découvrir l'estuaire du Saint-Laurent; le Parc marin du Saguenay depuis son embouchure jusqu'à Pointe aux Alouettes et Grande Anse. Observation commenté de baleines, bélugas, phoques et rorquals et de phénomènes océanographiques particuliers de l'estuaire marin.
- 18h Retour à l'auberge *Maison Clauphi*.
- 20h Souper-spectacle à l'Hotel Tadousac.
- 22h Coucher à l'auberge *Maison Clauphi*.

Jour 2

- 7h Déjeuner à l'auberge *Maison Clauphi*.
- 8h Départ pour l'Anse-Saint Jean. À bord du voilier, nous remontons le seul fjord navigable en Amérique du Nord. Véritable enclave arctique, à cause de sa profondeur et de sa masse d'eau phénoménale, le fjord constitue une niche

biologique unique. Une cinquantaine de poissons d'eau douce et d'eau salée, bélugas, rorquals et phoque, c'est 238 types d'invertébrés qui y ont été répertoriés dont quatre espèces qui n'existent nulle part ailleurs sur la planète.

- 11h Première escale à l'Anse-de Roche. On y dîne chez l'habitant.
- 13h Départ pour l'Anse-Saint-Jean.
- 18h Arrivée à l'Anse-Saint -Jean, nous y sommes accueillis par notre hôte. Anse-Saint-Jean est reconnu pour être le plus joli village du fjord avec ses maisons fleuries et son «pont du mille»(pont couvert qui apparaissait sur l'ancien billet de 1000\$).
- 20h On s'installe chez notre hôte et on soupe. Au menu; gastronomie locale. En soirée visite du Roi de l'Anse-Saint-Jean.

Jour 3

- 8h Déjeuner
- 9h Deux alternatives: initiation au kayak de mer dans la baie de l'Anse-Saint-Jean ou randonnée pédestre de 0.5km sur le sentier de la Tabatière avec vue panoramique du fjord.
- 12h Dîner
- 13h Départ pour Baie Éternité. On longe la rive nord du fjord. Partie la plus spectaculaire du fjord constitué des plus grandes profondeurs marines et des caps les plus escarpés; Cap Fraternité, Cap Égalité, Cap Liberté et Cap Trinité (site de tournage du film «Robe Noire»).
- 18h Arrivée à Baie Éternité, nous y sommes accueillis par notre hôte.
- 19h Souper suivi d'une soirée de musique et de danse folklorique.

Jour 4

- 8h Déjeuner
- 9h Retour à Tadoussac.
- 12h Escale et dîner à l'île Saint-Louis
- 17h Arrivée à Tadoussac.

ANNEXE 7

PUBLICITÉ

Site Internet

Personne contactée : M. Pierre Bilodeau, représentant INFO-SPB Inc.

L'Internet est un réseau de chercheurs. Le chercheur est un outil de recherche en l'occurrence un logiciel, tel que : *Alta Vista*, *Yahoo* ou encore *Infoseek*. Le réseau Internet n'appartient à personne. Pour y raccorder un serveur, il suffit de posséder une adresse TCP/IP au coût de 50 \$.

Unique en son genre, aucune autre technologie ne peut se comparer à l'Internet. À l'heure actuelle, l'Internet se concentre sur deux approches fondamentales :

- 1- Les serveurs d'accès pour les internautes utilisent les outils de recherche décrits précédemment pour diffuser de l'information.
- 2- Les serveurs d'accès pour les fournisseurs de services qui veulent faire du commerce sur le réseau.

Étant donné qu'à court terme nous voulions principalement nous faire connaître du public, nous allons utiliser la première approche.

La création d'un site Internet : information, adresse et réception de courrier électronique. Ce site bilingue comprend environ huit pages de texte ainsi que huit photos et l'inscription aux chercheurs. Coût environ 800\$. À ces coûts de base, il faut ajouter la location d'espace de 25\$ par mois ainsi que deux mises à jour annuelles de site, 200\$. Coût total : 1200\$.

Le nombre croissant d'internaute rend impossible l'évaluation du dénominateur pour effectuer le calcul CPM. Toutefois, une récente enquête démontre que l'internaute moyen est un professionnel, âgé entre 25 et 44 ans qui dispose d'un revenu annuel de plus de 60 000\$.³³

³³La Presse, *L'internaute québécois: un bachelier nanti qui n'a pas peur de magasiner sur le Web*. 15 octobre 1996.

Il est important de bien saisir que notre stratégie publicitaire s'inscrit dans une approche intégrée pour bien rejoindre notre clientèle cible.

Dépliant publicitaire

Personne contactée : M. Marquis Bolduc, imprimeur.

Selon M. Bolduc, un dépliant format 8½ par 11, mise en page, photo, imprimé recto-verso, couleur, papier glacé, coûte 1200 \$ pour les mille premières copies. Les copies additionnelles coûtent environ 80 \$ par 1000 copies. Le coût approximatif pour 10 000 copies est de 2000\$.

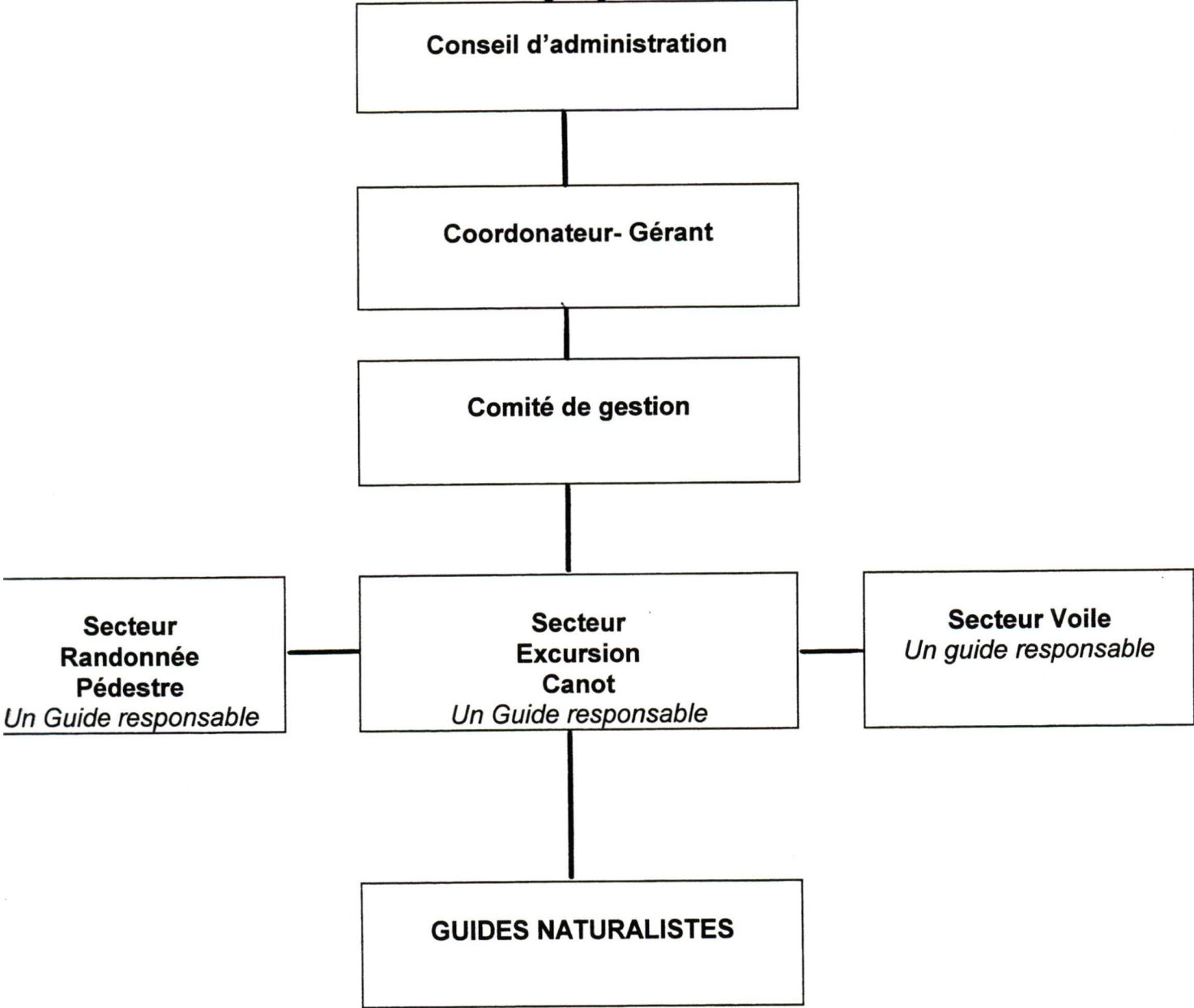
Journal *La Presse*

Personne contactée : M. Roy, conseiller en publicité.

Réserver un petit espace publicitaire dans la section voyage. Coût de parution, environ 250\$. Tirage 350 000 copies.

ANNEXE 8

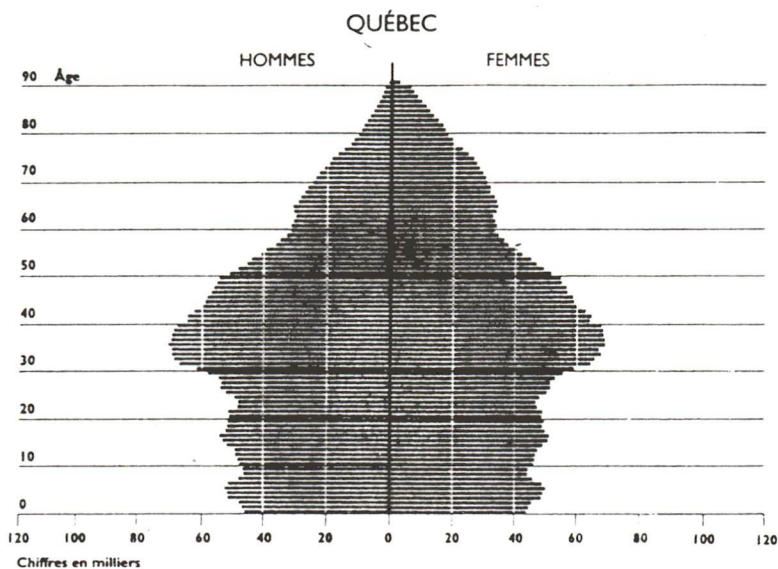
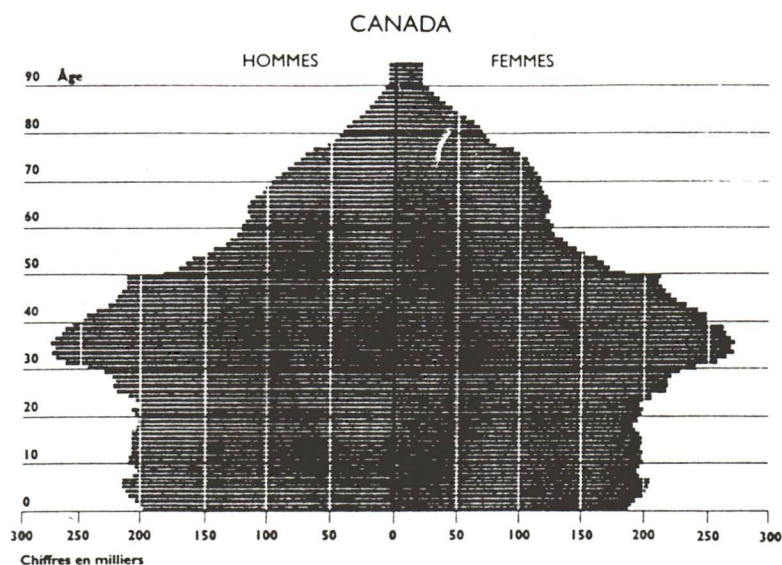
Organigramme



ANNEXE 9

Pyamide des âges¹

— La population du Canada, 1996



¹ Source : Statistiques Canada

ANNEXE 10

Questionnaire

Le présent questionnaire a pour but d'évaluer les habitudes et les goûts des gens, en lien avec le tourisme. Les éléments que vous nous apporterez nous permettront de réaliser une étude de marché dans le cadre d'un travail de recherche universitaire. Vos réponses sont précieuses et contribueront grandement au succès de notre travail. Aussi, nous nous engageons à traiter vos réponses en toute confidentialité.

1ère partie: Vos habitudes touristiques

1.1 À quelle fréquence partez-vous en vacances?
(plus de 2 jours et à plus de 100 km du domicile)

- ◇ deux fois l'an
- ◇ une fois l'an
- ◇ une fois par deux ans
- ◇ une fois par deux ans et moins
- ◇ autre,
précisez _____

1.2 Quelle est, en moyenne, la durée de vos séjours?

1.3 Combien de temps s'écoule-t-il, en moyenne entre votre décision de faire un voyage et l'exécution de ce dernier?

- ◇ 2 semaines et moins
- ◇ 2 semaines à 1mois
- ◇ 1 à 6 mois
- ◇ 6 mois à 1an
- ◇ 1an et plus

1.4 Voyagez-vous le plus souvent;

- ◇ Seul
- ◇ En couple
- ◇ En famille
- ◇ Entre amis

1.5 Quelles sont les raisons qui vous motivent à voyager ? (s.v.p. ;cochez vos choix)

- ◇ La visite de parents et amis
- ◇ La visite de villes (culture, festivals, vie nocturne)

- ◇ La pratique d'activités de plein air
- ◇ Les séjours station-vacances (ex.: Cuba, tout inclus)
- ◇ Autres: _____

1.6 Lors de vos dernières vacances, qu'est-ce qui vous a orienté vers votre choix final:

- ◇ Amis, famille, connaissances
- ◇ Médias écrits (magazines-journaux, livres)
- ◇ Film, télévision, cinéma, radio
- ◇ Multimédia, internet
- ◇ Agence de voyage
- ◇ Centre d'information touristique-brochures

autres: _____

1.7 À quelle(s) période(s) de l'année préférez-vous prendre vos vacances ?

- ◇ été
- ◇ automne
- ◇ hiver
- ◇ printemps

1.8 Environ quel montant allouez-vous personnellement pour vos vacances annuelles ?

- ◇ 100-500 \$
- ◇ 500-1000 \$
- ◇ 1000-2000 \$
- ◇ 2000-5000\$
- ◇ 5000 \$ et plus

2e partie: vos goûts et intérêts

2.1 Lors de vos futures vacances, à quels critères accorderez-vous le plus d'importance.(numérotez vos choix : 1 étant le plus important et 5 le moins important, sans reprendre plus d'une fois le même choix)

- ◇ Découvrir de nouvelles régions géographiques _____
- ◇ Vivre des expériences qui me permettent d'apprendre _____
- ◇ Visiter des attraits naturels _____
- ◇ Observer la faune et la flore _____
- ◇ Relever des défis _____
- ◇ Pratique d'activité physique douce tel que _____
la randonnée pédestre, le vélo, le canot et la voile

Autres: _____

2.2 Nommer deux activités de plein-air que vous aimeriez pratiquer lors de vos futures vacances:

1. _____

2. _____

2.3 À quel critère accordez-vous généralement le plus d'importance lors de vos vacances ?
(numérotez vos choix : 1 étant le plus important et 5 le moins important)

- ◇ L'accueil _____
- ◇ La nourriture _____
- ◇ L'hébergement _____
- ◇ La qualité des services offerts _____
- ◇ L'efficacité de l'organisation _____

Autres: _____

2.4 Pour vos futures vacances avez-vous l'intention de voyager au Québec ou davantage à l'extérieur du Québec ?

- ◇ Extérieur du Québec
- ◇ Québec

Pourquoi? _____

Quelle(s) activité(s) souhaiteriez-vous faire ?

2.5 Pour vos prochaines vacances, à quoi attacherez-vous le plus d'importance lorsque vous voyagerez ?
(numérotez vos choix ; 1 étant le plus important et 5 le moins important)

- ◇ La sécurité _____
- ◇ La convivialité (rencontrer des gens, échanger et discuter) _____
- ◇ Retrouver ma forme physique _____

- ◇ Apprendre et découvrir de nouvelles choses _____
- ◇ Le soleil, le repos et les souper tranquilles _____

Commentaires: _____

2.6 Vous est-il déjà arrivé d'être insatisfait au cours d'un voyage?

- ◇ OUI
- ◇ NON

Si oui, quelles ont été les causes de cette(ces) insatisfaction(s)?

2.7 Quelle région du Québec souhaiteriez-vous explorer prochainement ?

3e partie: vos attitudes

Vis-à-vis des énoncés suivants, dites si vous êtes plutôt en accord ou plutôt en désaccord.

	Accord	Désaccord
J'aime que tous les aspects de mes vacances soient planifiés avant mon départ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En vacances, j'aime être initié à de nouvelles activités physiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je préfère des forfaits-vacances tout inclus (repas, hébergement, activités).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais de plus en plus de courts voyages d'agrément.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai l'intention de voyager hors-saison pour profiter de rabais intéressants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour mes vacances, je suis prêt à dépenser un peu plus pour du confort et du luxe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime régler les différents aspects de mes vacances en cours de route.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je préfère retourner aux endroits que j'ai déjà visités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour mes prochaines vacances, j'ai l'intention de faire plus d'activités physique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je préfère faire des activités en groupe restreint (entre six et dix personnes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les forfaits me permettent de voyager l'esprit plus tranquille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il est important pour moi d'apprendre en voyageant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires: _____

4e partie: Le tourisme d'aventure

Voici quelques exemples de forfaits thématiques d'aventure douce:

1- **Forfait voile**: croisière de Gaspé aux îles Mingan (aller-retour) en passant par l'île d'Anticosti et l'île Bonaventure. Groupe de six personnes plus deux membres d'équipage. La thématique est orientée principalement autour de l'observation et l'interprétation de la faune: baleines, phoques, dauphins, oiseaux de mer et oiseaux migrateurs mais également des phénomènes géologiques, de l'histoire maritime du Saint-Laurent et des techniques de navigation. Initiation à la plongée sous-marine. Durée de sept jours.

2-**Forfait randonnée pédestre**; circuit de sept jours de marche en montagne à travers les Chics-Chocs (parc de la Jacques Cartier, Gaspésie). Par groupe de huit personnes, accompagné d'un guide écologiste nous vous feront découvrir les différentes caractéristiques de l'écosystème de la forêt boréale. Partez en toute sécurité à la découverte de l'univers fascinant des loups, des caribous et des ours. Développez vos connaissances sur la flore boréale, sa complexité, ses cycles. Visite de cavernes et après-midi optionnelle d'initiation à l'escalade. Durée sept jours.

3-**Forfait ski de fond**; pas besoin d'être expert pour faire 100km de ski de fond en sept jours. Venez vivre les charmes et les plaisirs de la forêt boréale en hiver. Dans le parc des Laurentides, accompagné d'un guide écologiste, par groupe de huit personnes nous vous ferons vivre une aventure extraordinaire. Au programme: circuit de ski de fond agrémenté, de pêche blanche, construction d'igloo, course de traîneaux à chiens et d'exposés donnés par un amérindien sur les contacts avec les forces de la nature. Soirées animées autour d'un foyer et coucher dans de confortables chalets.

3.1 Lequel de ces forfaits vous attire le plus et pourquoi

3.2 Quel prix maximum seriez-vous prêt à investir pour le forfait d'aventure tout inclus que vous avez choisi:

Commentaires: _____

3.3 Quel type d'hébergement vous conviendrait le mieux pour le type de forfait choisi?

- ◇ Hôtel/motel
- ◇ Auberge
- ◇ Camping
- ◇ Gîte du passant
- ◇ Chalet

3.4 Quel type de nourriture vous conviendrait le mieux suite à une journée d'aventure:

- ◇ Cuisine gastronomique
- ◇ Cuisine BBQ
- ◇ Cuisine locale
- ◇ Cuisine végétarienne
- ◇ Cuisine santé

3.5 Quel prix minimum seriez-vous prêt à investir pour le forfait d'aventure que vous avez choisi?

5e partie: Renseignements personnels

5.1 Quel est votre état civil?

- ◇ marié
- ◇ célibataire
- ◇ divorcé
- ◇ conjoint de fait
- ◇ séparé

5.2 Quel est votre revenu familial annuel brut?

- ◇ 25 000 \$ et moins
- ◇ 25 000 à 40 000 \$
- ◇ 40 000 à 60 000 \$
- ◇ 60 000 à 80 000 \$
- ◇ 80 000 à 100 000 \$
- ◇ 100 000 \$ et plus

5.3 De quel sexe êtes-vous ?

- ◇ Femme
- ◇ Homme

5.4 À quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?

- ◇ 29 ans et moins
- ◇ 30-35ans
- ◇ 36-40 ans
- ◇ 41-49 ans

- ◇ 50-55 ans
- ◇ 56 ans et plus

5.5 Dans quelle région du Québec habitez-vous?

6e partie: Commentaires et suggestions

6.1 Avez-vous un ou des rêves de vacances que vous vous promettez de réaliser un jour au Québec?

Précisez: _____

6.2 Avez-vous des commentaires ou des suggestions concernant le tourisme d'aventure au Québec ?

Merci de votre collaboration!

ANNEXE 11 CADRE LOGIQUE RÉVISÉ

Sommaire narratif	Indicateurs	Moyens de vérification	Présupposés critiques
<p><u>Finalité du projet</u> :</p> <p>Création d'emplois dans le secteur du tourisme d'aventure douce.</p> <p>Contribuer au développement de ce secteur au Québec.</p>	<p><u>Mesures de l'atteinte de la finalité</u> :</p> <p>Augmentation des revenus régionaux, du secteur touristique et des municipalités concernées</p>	<p>Nombre direct d'emplois créés</p> <p>-Statistiques sur la création d'emplois</p> <p>-Statistiques du ministère du tourisme</p>	<p><u>Hypothèses préalables</u> :</p> <p>Conjoncture économique favorable</p>
<p><u>Buts du projet</u></p> <p>-Créer des emplois</p> <p>-Répondre adéquatement à la demande du marché.</p> <p>-Développer une expertise</p> <p>-Gérer une entreprise de façon rentable</p>	<p><u>Mesure de l'atteinte des buts</u> :</p> <p>Nombre d'emplois directement créés</p> <p>Achalandage</p> <p>Connaissances acquises</p> <p>Rentabilité</p>	<p>Sondages sur le taux de satisfaction.</p> <p>Rapports financiers de l'entreprise (bilan, BNR)</p>	<p><u>Hypothèses préalables</u>:</p> <p>Climat favorable.</p> <p>Minimum de personnes qui utiliseront les services.</p> <p>Que les permis et ententes nécessaires soient obtenus à temps.</p>
<p><u>Extrants du projet</u>:</p> <p>Compagnie « <i>Objectif Nature Inc.</i> » en tourisme d'aventure douce.</p> <p>Forfaits touristiques organisés</p> <p>A moyen terme: CTA¹</p>	<p><u>Ordre de grandeur des extrants</u>:</p> <p>Bilan d'ouverture</p> <p>Matériel promotionnel</p> <p>Nombre X de jours/voyages</p>	<p>Rapports de l'entreprise</p>	<p><u>Hypothèses préalables</u>:</p> <p>Étude de faisabilité positive</p> <p>Possession du financement dans les délais prévus.</p> <p>Équipement livré à temps.</p>
<p><u>Intrants du projet</u>:</p> <p>Financement</p> <p>Site touristique,</p> <p>Équipement pour les activités</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Entente avec les sous-contractants.</p>	<p><u>Type et quantité d'intrants</u>:</p> <p>Financement</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Agence de voyage</p> <p>Fournisseurs</p> <p>Équipements</p>	<p>Rapport de faisabilité du gestionnaire de projet.</p>	<p><u>Hypothèse préalable</u>:</p> <p>Saine concurrence entre entrepreneurs.</p> <p>Collaboration avec peuples autochtones.</p>

¹ Coopérative de travailleurs-actionnaires

BLIOGRAPHIE

- BOURDEAU, P., *Entre ville et nature*, Paris, Les cahiers d'espace, 1992, numéro de décembre.
- CARRIER, S., *Le marketing et la PME*, Montréal, Les éditions transcontinentales, 1994.
- Colloque Québécois sur le Tourisme d'Aventure (1996) : Mont-Tremblant, Québec),
Actes du colloque, 2 et 3 mai 1996, Montréal, Édition Téoros, 1996, 67 p.
- COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME., *La technologie et la commercialisation touristique au Canada*, Management Consulting, Toronto, 1995. 137 p.
- CREUSOT, Isabelle., *Créer une entreprise en tourisme d'aventure au Québec, une expédition hasardeuse ?*, 1991, 88 p.
- D'ASTOUS, A., *Le projet de recherche en marketing*, Montréal, Éditions Chenelière/McGraw-Hill., 1995.
- DUBÉ, Renée et Michel ZINS., *Le marketing du tourisme d'aventure : Un quadruple défi stratégique.*, TÉOROS, Vol. 13, no 3, Automne 1994.
- DUFOIX, C., *La « Saga » des bases de sports-aventure*, Paris, Les cahiers d'espace, 1992, numéro de décembre.
- Étude spéciale «Tourisme et emploi»., *Politique du tourisme et du tourisme international dans les pays de l'OCDE 1992-1993*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 1995.
- GUIDE TOURISTIQUE, 1996-1997, *Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Association touristique du Saguenay-Lac-Saint-Jean, 114 p.
- LAFERTÉ, S., *Comment rédiger son plan d'affaires*, Notes de cours INS 720-Démarrer et gérer une P.M.E. Université de Sherbrooke, 1996,
- Les voyages de plein air., *Le marché américain des voyages d'agrément*, L'écart-type (consultants en tourisme,culture, loisirs), 1993.
- LÉVESQUE, Hélène., *Son dynamisme crée des emplois*, L'industrie Touristique au Québec, Revue Ma Caisse, mai-juin 1996, p 6-7.

- LOIZILLON, N., Le tourisme d'aventure: un marché sensible, Paris, Les cahiers d'espace, 1992, numéro de décembre.
- Ministère de l'environnement et Ministère du tourisme (France)., *Tourisme et environnement*, Actes de colloque 13 et 14 mai 1991, 1992.
- Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration. *Fonder une entreprise*, Communication-Québec, 6^e édition, 1997, 83 p.
- POPP, D., *L'esprit d'aventure*, Paris, Les cahiers d'espace, 1992, numéro de décembre.
- QUEBEC., *Guide Gallimard*, 1996, 408 p.
- SANCHEZ, A., *Qu'est-ce-que le tourisme d'aventure?*, Paris, Les cahiers d'espace, 1992, numéro de décembre.
- Statistiques touristiques., *Les tourisms américains au Québec; 1990 à 1994*, 1995, 40 p.
- Statistiques touristiques., *La clientèle provenant de la France venue au Québec; portrait de la clientèle en 1994, évolution 1977-1994, prévision 1995*, 1995.
- STRAFFORD, J. et SAMSON, M., *La recherche en tourisme*, Montréal, Revue Téoros, n.4, Université du Québec à Montréal, 1989,
- TOCKER, G. et M. ZINS., *Le marketing touristique*, Montréal, Gaétan Morin., 1987.
- Le tourisme d'aventure au Québec, À la recherche d'expériences nouvelle en milieux naturels, Québec, 1996.
- Tourisme Canada. *Conclure des alliances pour créer des débouchées*, avril 1995, 77 p.
- Tourisme Canada., *Le tourisme d'aventure au Canada : un tour d'horizon*, 1995.
- Tourisme Canada, *Montage et vente de forfaits aux Etats-Unis*, février 1995, 91 p.
- Tourisme sur Internet, Coll. Carnet d'adresses Internet, Marcel Lévy, Sybex, 1995, 188 p.
- Tourisme Québec; énoncé de politique et plan d'action en matière de tourisme. (1992), Des saisons & des gens.
- Travel Industry Association of América, *Adventure Travel: Profile of a Growing Market*, 1994.
- TINARD, Y. , Le tourisme d'aventure: un concept évolutif, Paris, Les cahiers d'espace, 1992, numéro de décembre.

Voyages sur Internet, Coll. Pocket Tour Internet, Savitha Varadam et Kenyon Brown.,
Sybex, 1995, 212 p.

WACKERMANN, G. (1994), *Loisir & Tourisme*, Paris, Sedes.

WHELAN, T. (1991), *Nature Tourism*, Washington, D.C., Island Press.

ZINS BEAUCHESNE ET ASSOCIÉS. *Tendances et situation globales du tourisme.*,
Pour la vice-présidence Environnement d'Hydro-Québec, 1994.