

4580

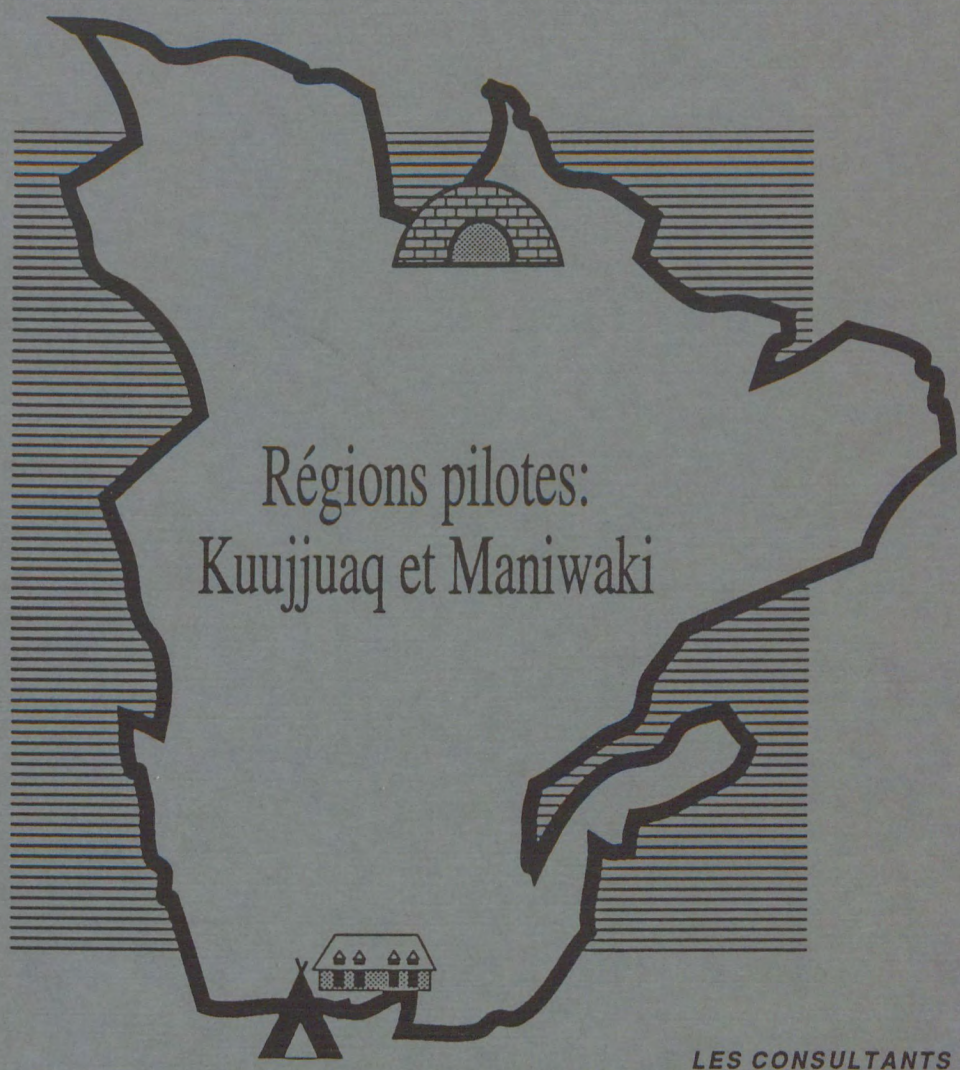
NON CLASSIFIÉ

G155
.C2
A5
c. 1 aa

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA

IC

ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION TOURISTIQUE



LES CONSULTANTS

eska INC.

Formation et développement
des ressources humaines



INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA

ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION TOURISTIQUE



Régions pilotes:
Kuujuaq et Maniwaki

INDUSTRY, SCIENCE AND
TECHNOLOGY CANADA
LIBRARY

AUG 20 1991
BFRS
BIBLIOTHÈQUE
INDUSTRIE, SCIENCES ET
TECHNOLOGIE CANADA

LES CONSULTANTS
eska inc.

Formation et développement
des ressources humaines

Mars 1991



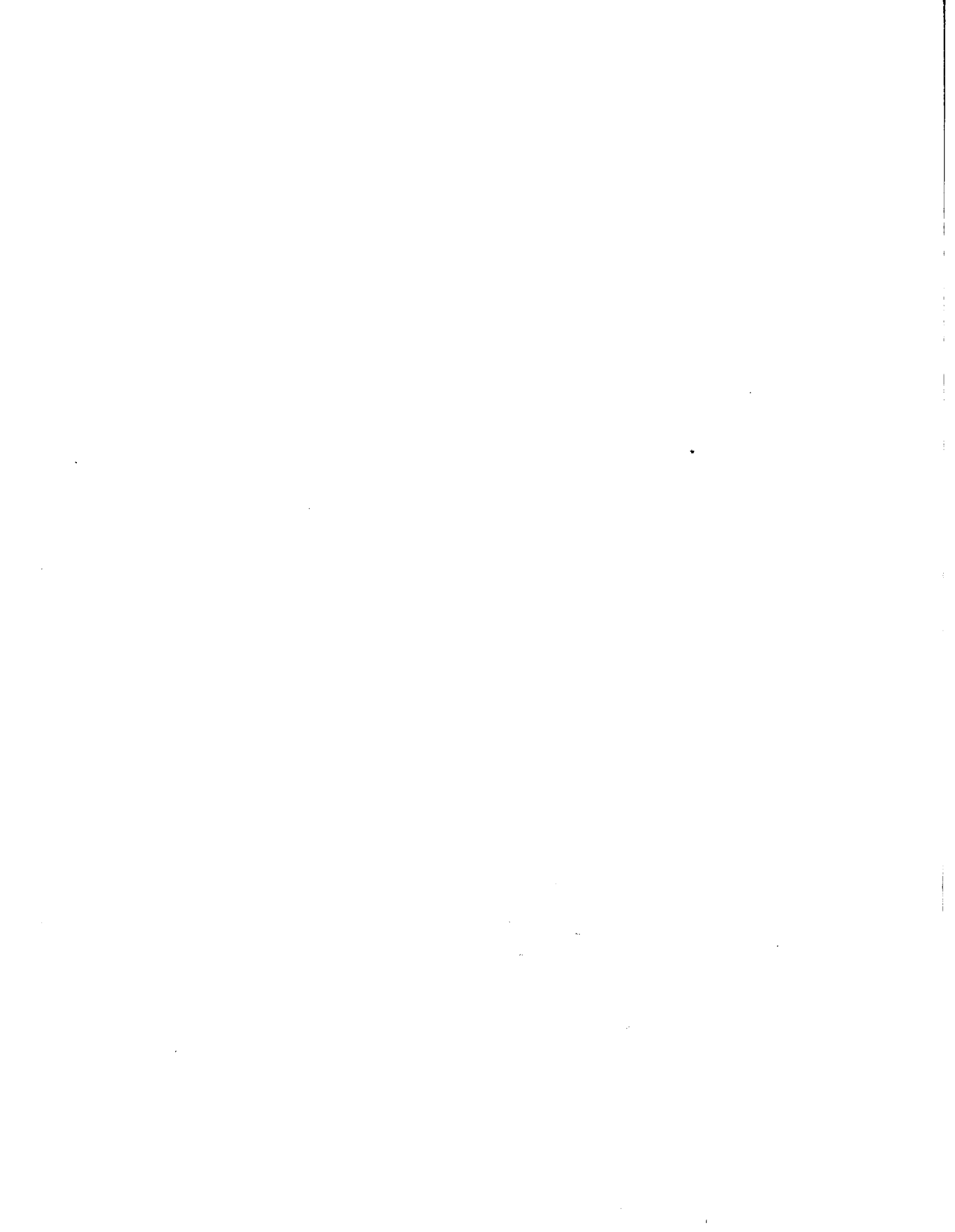
TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. Cadre de l'étude et positionnement	3
A. Objectif de la recherche	5
B. Compréhension du mandat	7
C. Méthodologie	7
CHAPITRE 2. La population, les individus et le développement de l'industrie touristique	9
A. Région de Kuujuaq	12
1. Observation	12
2. Analyse globale	17
3. Considérations	23
B. Région de Maniwaki	27
1. Observation	27
2. Analyse globale	30
3. Considérations	33
CHAPITRE 3. Les entreprises et le développement de l'industrie touristique	35
A. Cultures organisationnelles des entreprises gérées par les entrepreneurs locaux	39
1. Culture des communautés environnantes	39
2. Culture du «père-fondateur»	42
B. Cultures organisationnelles des entreprises gérées par du personnel de l'extérieur des régions	43
1. Fonctionnaires fédéraux et provinciaux	43
2. Travailleurs «exilés»	44
C. Défis organisationnels du tourisme	46
CHAPITRE 4. Les opérations de l'industrie touristique	49
A. Sensibilisation au tourisme	54
B. Méthodes de gestion	55
C. Compétences techniques et de communication	56

CHAPITRE 5. La formation et l'industrie touristique	59
A. État actuel	61
1. Contenu des programmes	61
2. Vocation des centres d'enseignement	62
3. Programmes de formation en établissement	63
4. Formation sur le terrain	64
5. Formation autochtone	64
B. Enjeux	66
C. Orientations stratégiques de la formation	68
D. Rôles stratégiques des différents groupes	70
1. Communauté	70
2. Groupes	70
3. Organismes de support au développement du tourisme	72
E. Programmes	73
1. Développement de la communauté et du service	73
2. Développement professionnel et technique	74
F. Points d'appui théoriques et opérationnels	76
1. Stratégies pédagogiques	76
2. Moyens techniques pédagogiques	79
G. Rôle des formateurs	80
CHAPITRE 6. Prospective	81
A. Projet pilote	82
B. Concept de formation coopérative	84
CONCLUSION	87
RÉFÉRENCES	89
BIBLIOGRAPHIE	91
ANNEXES	97
I. Liste des personnes interviewées	
II. Programmes de formation au tourisme	

NOTE DES AUTEURS

Tout en déplorant que les règles de la langue française ne soient pas plus adaptées à l'époque et aux situations que nous vivons, tout terme indiqué au masculin dans ce document, inclut de fait le féminin. Ainsi lorsqu'il est question d'entrepreneurs il faudra comprendre qu'on réfère aux femmes autant qu'aux hommes.



INTRODUCTION

Au Canada, le tourisme, une industrie de 24 milliards de dollars, stimule la croissance économique de différents secteurs tels que, les transports, la restauration, l'hébergement, les loisirs et les divertissements, etc.

L'industrie touristique permet d'atteindre des objectifs économiques d'une importance majeure¹.

- Elle a procuré de l'emploi à 630 000 Canadiens en 1988.
- Elle constitue une importante source de devises étrangères (environ sept milliards de dollars en 1988).

Ainsi, l'industrie touristique contribue non seulement à la santé économique du Canada, des provinces et de leurs différentes régions, mais elle soulève également des défis importants reliés aux grandes questions internationales de l'heure². Plus particulièrement, celles de :

- **L'intégrité environnementale**

Les touristes désirent visiter des environnements sains. Le Canada possède une nature grandiose et largement inviolée. Ses grands espaces, ses lacs, ses fleuves et ses rivières sont uniques. Il devient impératif, pour le développement du tourisme, de respecter et de protéger les milieux naturels et le patrimoine.

- **L'identité culturelle**

L'expression claire de l'identité culturelle face au monde est essentielle. Elle se situe au cœur de toute stratégie de développement de l'industrie touristique.

¹ Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1990).

² Tom Hockin, Ministre d'État (Petites entreprises et Tourisme), in Le tourisme : Un pas à franchir, ISTC, (1990).

- **L'ouverture aux autres nations**

Le pays hôte noue des liens de connaissance et d'amitié avec les visiteurs des autres nations. Cet accueil, cette connaissance et ces liens d'amitié se doivent d'être fidèles à l'image de marque du pays. Ils rehausseront ainsi le profil du Canada et sa place au sein des autres nations, tout en contribuant à l'essor de l'économie mondiale. Les relations internationales se trouvent donc enrichies par l'industrie touristique.

Avec tout le potentiel de croissance économique qu'offre l'industrie touristique, les questions de l'intégrité environnementale, de l'identité culturelle et de l'ouverture aux autres nations prennent une importance fondamentale lorsqu'il s'agit de considérer les besoins en formation touristique. Dans la mesure où on accorde la priorité au développement de l'industrie touristique, tout plan de formation doit tenir compte des caractéristiques de l'environnement, de la population et des touristes.

Ces trois points revêtent une importance plus particulière lorsqu'on considère les besoins en formation touristique dans les deux régions pilotes étudiées.

CHAPITRE 1

CADRE DE L'ÉTUDE ET POSITIONNEMENT

A. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Cette analyse des besoins en formation touristique, commandée par Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) s'inscrit dans le cadre des orientations de l'Entente Canada-Québec³. L'analyse vise plus particulièrement les régions de ressources telles que définies par l'Entente dans le développement du volet touristique.

Par souci d'efficacité, ISTC a décidé d'entreprendre l'étude des besoins de formation dans deux régions pilotes, soit la région de Kuujuaq (Nouveau-Québec, région administrative 10) et la région de Maniwaki (Ouest-du-Québec, région administrative 07) pour ensuite l'étendre aux autres régions administratives après une adaptation conséquente aux besoins.

Dans les orientations de l'Entente Canada-Québec, il est clairement énoncé qu'il faudra d'abord et avant tout compter sur **le dynamisme des entrepreneurs locaux ainsi que sur la formation et l'adaptation de la main-d'oeuvre** et miser sur le potentiel de chacune des régions.

Cependant, les qualifications des ressources humaines ne se révèlent pas adéquates. Par ailleurs, l'éloignement des grands centres constitue un autre handicap qui occasionne des difficultés économiques.

Selon l'Entente, il faut:

[...] s'attarder à l'ensemble des possibilités de développement viables de chacune de ces régions (régions de ressources) selon leurs atouts respectifs et [...] y favoriser le développement d'un climat entrepreneurial. Elles seront l'objet d'efforts de développement économique concertés avec le milieu régional, sur la base de grands axes de développement à privilégier pour chaque région (p.35).

Dans la définition des différents programmes cadres de l'Entente pour les régions de ressources, quelques leviers d'action sont indiqués :

³ Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, (1988).

1. Dans le programme cadre touchant le développement des entreprises, on privilégie l'essor de la PME et de **l'esprit d'entreprise**.
2. Pour ce qui est de la mise en valeur des ressources naturelles, on doit répondre de façon adéquate à la réalité de l'environnement dans le respect des collectivités. Ainsi, ce programme cadre prévoit des mesures visant l'exploration, l'aménagement, la conservation et la valorisation des ressources.

Les deux gouvernements conviennent :

*[...] d'établir une **programmation concertée, complémentaire ou conjointe visant les collectivités autochtones de façon à assurer l'aménagement, la conservation et la valorisation des ressources naturelles y compris la ressource minérale** (p.44).*

3. Dans le programme cadre, touchant le renforcement des infrastructures économiques, la place des groupes est considérée à la base du développement au même titre que les PME.
4. Quant au programme cadre sur le développement des ressources humaines, il fait ressortir l'importance de la mobilisation du personnel de gestion dans le processus.

L'entente Canada-Québec définit le développement du volet touristique ainsi :

Objet : Mise au point de produits touristiques de qualité dans les régions fondés sur leurs avantages distinctifs et visant à attirer les touristes de l'extérieur des régions.

Projets : Contribution, entre autres, pour la mise en valeur d'événements, de sites culturels ou naturels inclus dans les circuits touristiques; mise sur pied, agrandissement et modernisation d'installations touristiques d'hébergement et de restauration, pourvoiries, services et équipements connexes destinés aux touristes, amélioration des outils de commercialisation, études et autres activités (p.41).

B. COMPRÉHENSION DU MANDAT

C'est donc dans le but de favoriser le développement du volet touristique dans les régions de ressources que cette analyse des besoins en formation a été menée. Elle retient les règles de l'Entente Canada-Québec.

On y retrouve :

- la disponibilité de la main-d'œuvre
- la situation présente des programmes et des cours ainsi que les structures existantes concernant la formation.
- les besoins en formation touristique

Cette analyse fait ressortir l'importance de l'essor de la PME pour le développement touristique ainsi que le déploiement d'un climat entrepreneurial. Elle favorise aussi l'esprit d'entreprise, dans le respect des ressources humaines, de l'environnement et des ressources naturelles, par le biais de la mobilisation des groupes, des collectivités et du personnel de gestion, en plus de la main-d'œuvre.

C. MÉTHODOLOGIE

Afin d'apprécier, d'évaluer et de spécifier les besoins de formation touristique, la méthode retenue devait tenir compte des facteurs suivants :

- la nature de la réalité à analyser;
- le nombre important d'acteurs engagés dans :
 - le développement touristique;
 - la formation et l'enseignement;
 - les programmes d'aide aux entreprises et à la main-d'œuvre (MMSR et CEIC);
- l'étendue des territoires concernés;
- le caractère distinct de chacune des régions.

Il a donc été convenu d'utiliser une méthode de diagnostic globale et qualitative, qui a permis d'identifier les variables clés. Ceci a contribué à distinguer les zones d'efficacité ou de difficulté, rendant possible la formulation des recommandations.

Nous avons poursuivi deux objectifs complémentaires :

- la représentation aussi exhaustive que possible des régions de ressources étudiées. Pour les analyser, nous avons abordé les points de vue suivants :
 - économique;
 - social;
 - culturel;
 - technologique;
 - environnemental;
- le resserrement de la complexité de ces régions, aux variables essentielles, en distinguant la RESSOURCE HUMAINE comme variable centrale, la plus sensible à l'environnement.

La collecte et le recensement des informations ont été réalisés par :

- la constitution de dossiers sur les politiques, ententes, plans de développement tant fédéraux que provinciaux et autochtones en termes de :
 - développement touristique,
 - formation,
 - emploi;
- des entrevues non directives auprès de représentants d'acteurs des régions étudiées; (voir liste en annexe I)
- quelques séances d'échanges et de réflexion collective.

L'explication et l'organisation des informations recueillies nous a permis :

- de retenir tout ce qui est sous-jacent au développement touristique et à la formation;
- de repérer les relations directes et indirectes entre les phénomènes observés et analysés et y déceler les variables cachées;
- d'identifier les variables clés et l'intensité de ces variables ainsi que leur influence positive ou négative sur le développement d'un plan d'action en formation touristique.

CHAPITRE 2

LA POPULATION, LES INDIVIDUS ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

Nous avons cerné et analysé les besoins de formation en termes globaux pour le développement des PME de l'industrie touristique et non pas en termes de besoins individuels. C'est donc le développement des ressources humaines par le biais de la formation qui est considéré.

Dans le contexte de cette analyse, les ressources humaines sont les travailleurs de l'industrie touristique. C'est-à-dire, toute personne participant aux différents niveaux des produits et services de l'industrie et plus particulièrement les bassins de population qui les alimentent. Il est important de signaler la présence d'une catégorie particulière de personnes, formée par les fonctionnaires tant fédéraux que provinciaux, ainsi que les travailleurs «exilés» provenant de l'extérieur des régions. En raison du caractère distinct et des particularités des communautés de chaque région, elles seront présentées séparément.

Ce sont les caractéristiques démographiques et socioculturelles, ainsi que les statuts et catégories de ces ressources humaines, qui touchent le plus le rendement et par conséquent, le développement de l'industrie touristique. La collecte et le recensement des informations ont donc été réalisés à partir de ces caractéristiques.

A. RÉGION DE KUJJUAQ

1. OBSERVATION

1.1 Main-d'œuvre et emploi

Caractéristiques

Au Nouveau-Québec, la population autochtone dépasse à peine 6 000 personnes réparties inégalement entre les agglomérations. La structure d'âge de cette population est très différente de celle du Québec, puisque dans son ensemble plus de la moitié de la population est âgée de moins de 15 ans.

La main-d'oeuvre active représente 81 % de l'autre moitié de la population (soit 40,5 % de la population globale) et son taux de chômage apparent s'élève à 48,5 %⁴. Il faut aussi noter qu'à la population autochtone, s'ajoute une population venant du «Sud» et qui constitue environ 43 % de la population globale.

La main-d'œuvre autochtone active (81 % de la population adulte) est peu scolarisée et peu spécialisée. La moyenne de scolarisation de la population adulte de 30 à 40 ans est évaluée à environ 4 ans. Par contre, chez les plus jeunes, beaucoup ont eu accès à l'école secondaire. Quelques jeunes fréquentent collèges et universités, mais peu se dirigent vers les secteurs où les besoins d'une main-d'oeuvre qualifiée sont plus marqués (administration, médecine, ingénierie, etc.). De plus, la majorité de ceux-ci ne reviennent pas dans leur région. Certains ont développé des compétences dans le secteur de l'administration publique.

Dans le contexte actuel, on ne peut considérer le degré de scolarisation comme un indice de la compétence reliée à l'emploi ou à l'administration publique. **L'apprentissage sur le terrain tient lieu bien souvent de formation.**

⁴ Ministère du Conseil exécutif, Québec, (1988).

Marché de l'emploi

Ce domaine est surtout constitué par les secteurs primaire et tertiaire. Le secteur secondaire est presque inexistant, mis à part la production artisanale (sculpture, artisanat), la confection de canots, le fumage d'omble arctique et les activités de construction. Le secteur primaire, principalement axé sur les activités de chasse, de pêche et de piégeage, prend un caractère saisonnier.

La plupart des emplois et des activités économiques se retrouvent dans le secteur tertiaire. Les salariés des services connexes tels que la consommation, la restauration et le tourisme représentent 51 % de la main-d'oeuvre active.

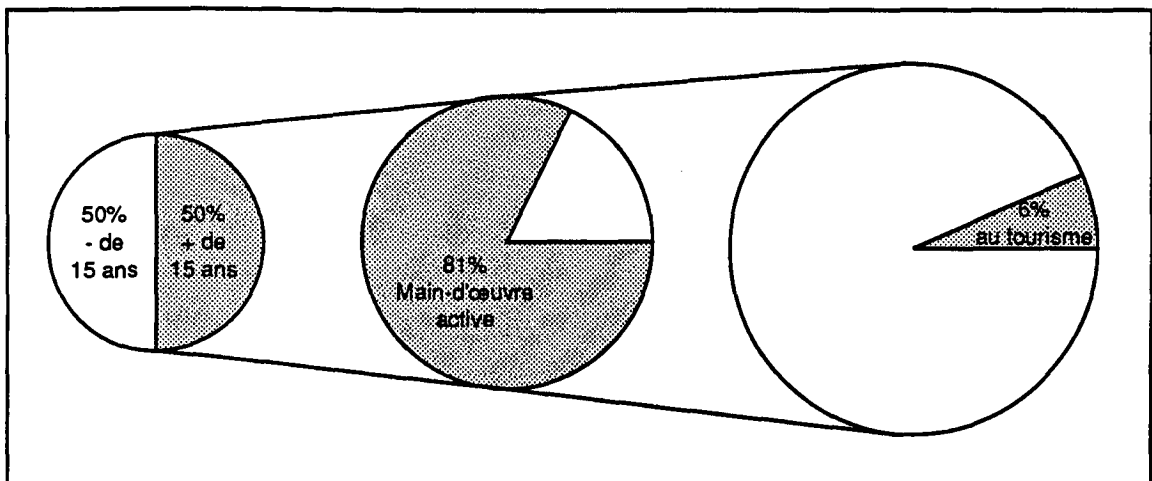


Figure 1. Représentation de la main-d'œuvre au tourisme

Tourisme

Environ 6 % de la main-d'oeuvre active du tourisme est salariée (Figure 1), soit environ 150 personnes. Les autres occupent des emplois domestiques saisonniers, des emplois reliés à la production artisanale ou dans les 17 pourvoiries de chasse et de pêche, alors que l'on retrouve huit établissements hôteliers.

Le marché de l'emploi dans l'industrie touristique devient donc fort limité dans ce contexte et ne présente pas de réelles possibilités d'emploi tant pour la population jeune, qui est une main-d'oeuvre disponible et croissante, que pour les femmes, qui se trouvent restreintes aux tâches domestiques.

1.2 Zones de difficultés reliées à l'emploi

Recrutement et rétention

Les différents acteurs, entrepreneurs ou gestionnaires d'établissement font état de difficultés de recrutement ainsi que de rétention des employés. En effet, le taux de roulement est très élevé. Ainsi, environ 10 % de la population active autochtone de Kuujuaq a occupé un emploi à L'Auberge Kuujuaq en un an.

Les salariés ont développé un système qui met le gérant «du Sud» à leur merci. Ni système de promotion ni de discipline corrective ne peuvent être appliqués. Par ailleurs, les employés autochtones considèrent ces travailleurs qualifiés venant du Sud comme des amasseurs d'argent («moneymakers»).

Certaines situations d'urgence obligent ainsi le gestionnaire non-autochtone à mettre la main à la pâte pour assurer le roulement de son entreprise. Parfois, même des enfants de moins de 16 ans sont engagés pour accomplir certaines tâches absolument nécessaires, par exemple, laver la vaisselle.

La planification et le rendement dans la gestion deviennent dans ce contexte une utopie.

Le même problème de recrutement se retrouve chez les entrepreneurs autochtones. Les liens familiaux, l'engagement et la confiance réciproque sont les seules garanties qui contraignent un employé à terminer sa saison. Le salaire n'a pas d'impact réel.

Par ailleurs, la fonction de guide n'est pas particulièrement valorisée, puisque certains d'entre eux ont l'impression, entre autres, de bercer les touristes. «We baby them»⁵ disent-ils.

Un autre élément de difficulté se situe au niveau de la perception qu'ont la plupart des guides autochtones des touristes chasseurs de trophées. Les panaches sont l'unique objet de convoitise. Le gaspillage de la chair de caribou est difficilement acceptable pour les Inuit. Ils y voient un non-respect de ce que la nature offre.

Alors qu'ils font des sourires aux touristes et se soumettent à leur volonté, les guides ne peuvent s'empêcher entre eux de considérer les touristes «crazy»⁶. Ils réalisent que la communication n'est pas chose facile.

Taux de rendement

Associé à ces problèmes de recrutement et de rétention, les entrepreneurs et gestionnaires soulignent un faible taux de rendement. Ceci semble être la conséquence d'un manque de formation technique à tous les niveaux de services, que ce soit dans la tâche de cuisinier, de guide aussi bien que dans la mise à forfait ou la commercialisation des produits. Les travailleurs sont vite démotivés et les efforts peu soutenus.

Compétences

Quant à la formation des employés, il apparaît évident qu'elle ne peut passer par les moyens traditionnels connus dans les grandes concentrations. Les gestionnaires non autochtones sont conscients que les explications verbales semblent inutiles avec les Inuit. Ces derniers préfèrent assister à une démonstration des tâches en situation réelle, avant de les exécuter eux-mêmes pour parfaire leur apprentissage.

5 «Nous les dorlotons»

6 «Bizarres»

Les entrepreneurs autochtones souhaiteraient engager des employés ayant déjà les compétences nécessaires. Ils reconnaissent toutefois que dans certains secteurs, ces compétences n'existent tout simplement pas.

2. ANALYSE GLOBALE

2.1 Problématique

Une première analyse amène à considérer d'un point de vue global qu'il existe une dichotomie entre l'activité touristique et l'héritage socioculturel de la région. Quatre éléments majeurs semblent provoquer ces problèmes de recrutement, de rétention, de rendement et de communication. Deux de ces problèmes sont plus globaux et reliés à l'emploi, tandis que les deux autres sont plus spécifiques à l'industrie touristique (Figure 2).

Notion d'emploi

Le travail salarié à temps plein et permanent n'est pas souhaité par bon nombre d'autochtones⁷. Pour les Inuit, le fait de s'intégrer à la vie économique par le biais d'un emploi ou d'une entreprise signifie automatiquement l'abandon partiel ou total des activités traditionnelles de chasse et de pêche, source d'autonomie au niveau de la subsistance.

De plus, dans le cadre plus particulier du tourisme, les Inuit vivent des relations conflictuelles, puisqu'il leur est difficile d'accepter, en tant qu'hôtes, de monnayer leurs services. L'emploi par le biais de l'argent leur fait vivre une situation de subordonné-dépendant et entraîne des effets négatifs pour le développement de l'industrie touristique.

Notion d'échange de services

Pour les Inuit, l'échange de services est premièrement basé sur des relations familiales ou d'amitié⁸. Cette conduite est des plus louables au niveau social et communautaire. Par contre, elle suscite des problèmes de communication entre les visiteurs et leurs hôtes. Les Inuit trouvent difficile de comprendre les demandes des touristes et de se soumettre à leurs exigences. Certaines semblent farfelues tandis que d'autres, au contraire, provoquent chez les Inuit

⁷ Conseil régional de développement Kativik, (1988).

⁸ *ibid.*

un désir de communication que certains touristes peuvent interpréter comme un excès de familiarité.

Cadre de référence au tourisme

La nation Inuit, comme toutes les sociétés traditionnelles, n'a tout simplement pas de cadre de référence culturelle au tourisme. L'expérience de voyage est limitée, pour ne pas dire absente. Le concept de vacances est totalement inconnu. Plus particulièrement, le fait d'économiser de l'argent pour «se libérer de la routine». Les Inuit ne perçoivent pas les loisirs comme un concept.

Vision du monde différente de celle des visiteurs

Il est souvent difficile pour les travailleurs autochtones de l'industrie du tourisme de comprendre les motivations du touriste. Ainsi les Inuit ne considèrent pas leur vie ou leur environnement comme une attraction. La différence qui apparaît «exotique» et attire le touriste précipite les Inuit dans ce qu'on peut nommer un «choc culturel». Ils s'imaginent alors que les touristes sont des gens riches et oisifs, qui n'ont pas besoin de travailler et se laissent traiter par des serveurs. Ces généralisations abusives proviennent souvent de comportements de certains touristes pendant leurs vacances et sont renforcées par les émissions de télévision ainsi que par les films qui montrent rarement ces personnes au travail. Les préjugés des Inuit créent des malentendus quant à la façon de considérer le touriste.

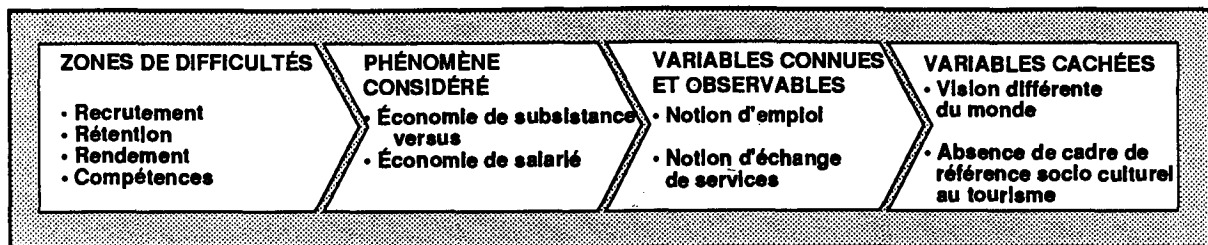


Figure 2. Vue globale de la problématique (Kuujuuaq)

2.2 Défi du développement touristique

Face à la réalité des touristes et de l'industrie touristique, les communautés Inuit et plus particulièrement les travailleurs de cette industrie se trouvent continuellement mis au défi d'un comportement socioculturel nouveau.

Les valeurs, principes, comportements et idées des Inuit sont interpellés. Ils sont confrontés avec des demandes pour une compréhension et un savoir inter-culturel. Plusieurs barrières de communication entre les hôtes et leurs visiteurs restent à franchir. D'ailleurs elles ne sont pas uniques. Toutes les sociétés traditionnelles, telles que définies par E.T. Hall⁹ sont interpellées de la même façon, face aux touristes occidentaux.

Nous avons cerné des comportements ainsi que des modèles de communication spécifiques. Ce sont les variables cachées de cette étude (Figure 3). Elles pourraient influencer et entraver le développement de l'industrie touristique si elles ne sont pas prises en considération.

Relations interpersonnelles

Les Inuit sont habitués à des relations très personnalisées avec la famille et les amis. Leurs modèles de comportement et de communication reflètent leur engagement profond et leur sollicitude qui sont intimement et spontanément partagés par leur entourage.

Par opposition, l'industrie hôtelière et touristique est saturée de contacts très impersonnels et d'idées plus ou moins articulées sur le savoir-faire et le savoir-être. Pour les hôtes Inuit, l'introduction d'une routine accrue dans les relations interpersonnelles et leur commercialisation détruisent la spontanéité ainsi que l'authenticité des relations.

Cette problématique amène les travailleurs à développer amertume et ressentiment, puisqu'ils perçoivent les touristes comme insensibles. Il leur est

⁹ Hall, E.T., (1976)

difficile de saisir les attentes des touristes, d'anticiper leurs besoins ou prévoir leurs comportements afin d'assurer une compréhension empathique.

Expression des émotions et résolution des conflits

Dans la culture Inuit il existe un principe très important; celui qui interdit de démontrer des émotions telles que l'agressivité, la haine ou l'ennui. On évite toute confrontation. L'expression antisociale des émotions est donc réprimée. Au contraire, l'occidental affronte directement, librement, exprime ses plaintes ou ses frustrations et ainsi, laisse s'échapper frustration et agressivité.

Ce sont donc deux approches de résolution des conflits diamétralement opposées. Elles peuvent créer des malentendus profonds. Face à une plainte du client, l'hôte peut sauver la face avec un sourire qui cache son embarras. Le touriste, lui, n'interprétera pas bien le message.

Par ailleurs, en référence aux comportements socialement acceptés, dans la culture Inuit, comme dans plusieurs autres cultures, les démonstrations affectives ou romantiques sont souvent mal vues. Ils trouvent choquant de voir des touristes s'embrasser en public ou tout simplement marcher main dans la main.

Le travailleur autochtone de l'industrie touristique est placé en première ligne ou en ligne de front et doit se soumettre aux exigences de la communication avec le touriste qui n'est ni simple ni évidente. De plus, cette communication intervient dans un environnement exempt de modèle autre que traditionnel et dans un contexte où uniquement le besoin du touriste est pris en considération.

Modes de communication

La culture Inuit se distingue par ses modes de communication. Celle-ci est intérieure et se manifeste par le silence et par l'écoute. Elle est aussi non verbale, implicite par tous les mouvements du corps. Peu d'éléments sont codés, expliqués, transmis comme faisant partie d'un message formel. Il peut

être considéré comme méprisant de tout dire à une personne, car il s'agit alors d'en dire trop, plus que le besoin de savoir de la personne.

Pour les touristes, le serveur, le commis, le réceptionniste jouent des rôles familiers. Les touristes s'attendent à ce que ces rôles soient universels et exigent des informations très structurés et explicites. Dans ce contexte, ce qui semble fondamental pour l'un et pour l'autre repose sur des normes et une vision du monde absolument différentes. Pour le travailleur de l'industrie touristique, il semble impossible de comprendre et de saisir toutes les nuances dans le comportement du genre humain tant dans ses gestes que dans son expression. Il devient alors plus simple de sensibiliser le touriste au modèle de communication de leurs hôtes. Il faudrait, par contre, développer de part et d'autre, une conscience des aspects non verbaux de la communication.

Conception du temps

Pour un esprit occidental le temps est mesuré, chronométré, planifié, occupé, économisé, dépensé, gaspillé ou perdu. Le temps, c'est de l'argent. Il a une valeur d'urgence.

Dans la culture Inuit comme dans d'autres cultures, la notion de temps prend bien d'autres sens. L'urgence n'existe pas. Le temps a bien peu de valeur d'ailleurs. Pour les Mexicains, la notion de temps occidental devient source d'amusement et de plaisanterie. Ils disent «Hora americana, hora mexicana». Les Indonésiens le nomment «rubber time»¹⁰.

Même si, paradoxalement, l'objectif des touristes en vacance est d'oublier le temps, ses tracasseries et ses contraintes, ils ne peuvent échapper à l'obligation de regarder l'heure alors qu'ils attendent leur repas.

En fait, il est assez difficile, sinon impossible, d'établir un compromis quelconque quant aux horaires des avions, à l'accès aux chambres ainsi qu'au sujet de tous les services dont dépendent les touristes. Cette notion de

¹⁰ «Temps élastique» Evans-Pritchard, D., (1989).

temps, acquiert une dimension encore plus importante pour le touriste international qui a investi énormément d'économies pour quelques semaines de loisirs. Ignorer cette réalité serait risquer de passer à côté d'éléments importants.

VARIABLES CACHÉES	HÔTES INUIT	TOURISTES VISITEURS
RELATIONS INTERPERSONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Relations intenses d'amitié et très personnalisées avec la famille. • Engagement profond et sollicitude. • Relation à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts impersonnels. • Idées plus ou moins articulées. • Routine des relations. • Commercialisation des relations • Relation à très court terme.
EXPRESSION DES ÉMOTIONS ET RÉOLUTION DES CONFLITS	<ul style="list-style-type: none"> • Interdit de montrer ses émotions, affectives ou agressives. • Confrontations à éviter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expression libre et ouverte des émotions. • Expression des frustrations. • Ventilation de l'agressivité.
MODES DE COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Implicite • Informel • Non verbal • Silence et écoute 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicite • Formel • Verbal • Formulation orale étendue
CONCEPTION DU TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> • En harmonie avec la nature et les saisons. • Aucune notion d'urgence. • Temps informel, vague. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposé par des structures technologiques. • Urgence omniprésente. • Temps formel, précis.

Figure 3. Les variables cachées

3. CONSIDÉRATIONS

Cette analyse met en relief l'importance de la connaissance et de l'expression claire de son identité culturelle face au monde, ainsi que la nécessité de l'ouverture aux autres cultures et nations.

Le défi que pose le développement de l'industrie touristique dans le Nouveau-Québec est de taille, car il oblige à la considération des différentes identités culturelles au sein même du Canada. Il faut aussi tenir compte des différences culturelles entre les communautés Inuit elles-mêmes. La réalité des services reliés à l'industrie touristique prend une dimension tout à fait nouvelle lorsqu'il s'agit de traverser les barrières socio-culturelles et de gérer les différences.

Gérer les différences convie à énoncer l'identité culturelle et établir des liens de connaissances et d'amitiés avec les visiteurs des autres nations.

Dans ce contexte, on doit investir auprès des travailleurs de l'industrie touristique, car les différences des modèles socioculturels et des attentes réciproques des touristes et de leurs hôtes provoquent des risques.

- Les travailleurs de l'industrie touristique peuvent se trouver au centre d'une fausse culture bâtarde et contrefaite que le tourisme crée souvent.
- Ils sont les premiers à se confronter aux stéréotypes, aux conceptions erronées et aux fausses interprétations que les touristes véhiculent à partir de leur histoire et de leur culture.
- Ils peuvent être peu compris par leur communauté qui les identifie aux étrangers. Par le fait de leur travail au service des touristes, ils peuvent être considérés comme ayant un statut moindre.

Tout programme de formation conçu pour les travailleurs de l'industrie touristique devrait tenir compte des caractéristiques socioculturelles de ces travailleurs qui entraînent des attitudes particulières de part et d'autre.

D'ailleurs, le rapport final du plan de développement touristique du Nouveau-Québec¹¹ souligne que «*la principale contrainte au niveau du développement du tourisme d'affaires en est une d'attitudes*» (p. 26).

Or les attitudes, quant à elles, correspondent à un ensemble de jugements, de tendances et de dispositions et elles poussent les individus à des comportements particuliers. Ces jugements, tendances et dispositions découlent naturellement des valeurs culturelles des individus et de leurs sociétés.

Les questions qui s'imposent face à tout projet de formation sont :

- Comment tenir compte des risques sociaux et culturels provoqués par le tourisme et qui guettent les travailleurs de l'industrie touristique?
- Comment surmonter les barrières de communication majeures qui peuvent s'ériger entre les visiteurs et leurs hôtes et entraver le développement du tourisme?
- Quels mécanismes doit-on développer pour que le travail dans l'industrie touristique ne consiste pas en une application d'une série de règles et de procédures abstraites?
- Quelles sont les stratégies de formation les plus adéquates pour réaliser l'ajustement nécessaire au développement de cette industrie très particulière?

La réponse à ces questions devrait avoir sa source au coeur même des caractéristiques des différentes communautés Inuit. En effet, on ne peut passer à côté des réalités observables et de celles plus implicites et fondamentales, qui constituent la base des communautés Inuit.

Réalités observables

- Toutes les communautés Inuit sont de faible taille et sont éparpillées sur de très grands espaces.
- Elles ont subi un changement social et culturel trop rapide, passant du traditionnel au moderne en 30 ans.
- Elles traînent une histoire de colonisation.

¹¹ Conseil régional de développement Kativik, (1988).

- La population a, en général, un faible niveau de scolarisation. Elle a été peu exposée aux médias de masse, exception faite de la télévision. De plus elle a été isolée du développement technologique. Elle n'a pas participé à l'élaboration de la technologie moderne même si elle en fait bon usage.

Réalités plus fondamentales

- En apparence, les communautés Inuit vivent un dilemme important : celui de l'économie de subsistance par opposition à l'économie salariée. Or, au-delà de cette explication très formelle et simple, on ignore toute une vision du monde. Laughlin¹² considère qu'à travers la subsistance par la chasse et la pêche, les hommes, et plus particulièrement les Inuit qu'il a observés, ont développé un comportement adaptatif universel d'un raffinement unique. La résolution de leurs problèmes comporte toujours des solutions très créatives et concrètes qui ont façonné toute leur vie, que ce soit au niveau de la morphologie, la technologie, l'organisation sociale ou des relations avec leur écosystème. En effet, un échec dans la résolution de leurs problèmes amenait tout simplement la mort de l'individu et de sa communauté.

À travers ces résolutions de problèmes, l'Inuit chasseur a développé des stratégies d'apprentissage et des modes de transmission de savoir uniques et très différents de ceux élaborés par les personnes vivant dans les villes. Dans ce contexte, on doit partir des stratégies de transmission de savoir des Inuit et de leur style d'apprentissage et miser sur leur potentiel incomparable et très aiguisé d'adaptation afin d'intégrer la réalité des temps modernes à leur héritage traditionnel.

- Le système d'organisation sociale (Figure 4), soit le système de filiation et d'appartenance familiale, est très différent de celui de la culture occidentale. Il constitue une source d'identité, de régulation et d'équilibre individuel et social. C'est un système très fort, qui passe par la communication non verbale et informelle, qui échappe souvent à la culture occidentale très formalisée.

¹² Laughlin, W.S., (1968).

Les concepts de famille et de ménage y sont différents. L'adoption est très répandue. Les valeurs et les principes de vie passent par les liens de filiation, de la coopération et du consensus comme mode de résolution des problèmes. L'indépendance individuelle, l'innovation et la patience font partie des traits de caractère qui sont valorisés, car ils ont fait leurs preuves comme stratégies de survie élaborées à travers le temps¹³.

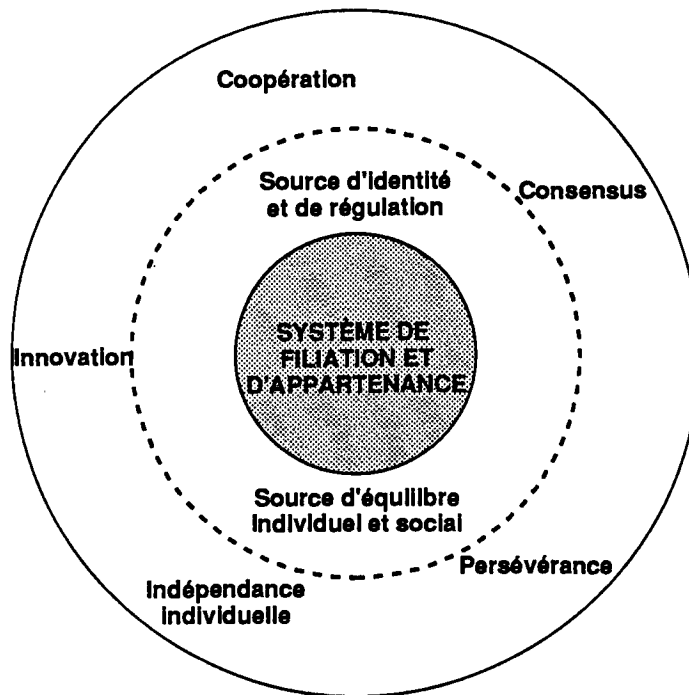


Figure 4. Le système d'organisation sociale

Par la reconnaissance et l'expression de ces différences socioculturelles, c'est tout l'héritage culturel et historique absolument unique des Inuit qui devient le levier d'action fondamental. Ce levier intégrera en continuité de nouvelles stratégies d'adaptation favorisant l'essor du développement touristique de la région. Les défis que soulève le tourisme seront ainsi relevés.

¹³ Pauktuutit, (1989).

B. RÉGION DE MANIWAKI

1. OBSERVATION

1.1 Main-d'œuvre et emploi

Caractéristiques

La région de l'Outaouais semble être sur une lancée et les perspectives montrent que le taux d'augmentation de la population entre 1986 et 1991 serait de 8,7 %. Or la région de Maniwaki se distingue du reste de l'Outaouais par une baisse de sa population d'environ 4,7 % (OPDQ, 1991). De plus, le vieillissement de la population d'âge actif touche Maniwaki autant que tout l'Outaouais. Maniwaki avec ses 5300 habitants est une région rurale qui se dépeuple lentement. Les mêmes phénomènes se retrouvent tant à la ville de Maniwaki qu'à la réserve «La Désert».

La main-d'oeuvre active est peu scolarisée. Les jeunes qui fréquentent les collèges et les universités dans la région de la capitale canadienne ne reviennent pas dans la région de Maniwaki. Les emplois qui les retiennent dans la région métropolitaine Hull/Ottawa font en sorte que Maniwaki perd sa main-d'oeuvre qualifiée. Dans ce contexte, l'apprentissage sur le terrain tient lieu bien souvent de formation.

Marché de l'emploi

L'activité économique repose à 86,6 % sur le secteur tertiaire et la situation de l'emploi se révèle nettement inférieure à l'ensemble du Québec dans les parties rurales. Le taux de chômage était supérieur au taux de la province soit de 12,3 % en 1986, selon l'OPDQ.

Le travail à temps partiel s'accroît rapidement. 94,5 % des femmes se retrouvent dans le secteur des services et occupent des emplois à temps partiel. Ce sont surtout les femmes entre 15 et 29 ans qui ont à souffrir de la mauvaise situation économique.

Tourisme

Le secteur de la pourvoirie occupe une place de choix dans la région de Maniwaki. Cependant, à cause du caractère cyclique et saisonnier des activités, les revenus des travailleurs de la région sont plus faibles et moins réguliers.

De plus, à cause de la faiblesse de l'entrepreneuriat local (OPDQ, 1986), et du fait que les entreprises sont familiales, les réelles possibilités d'emploi se trouvent très limitées.

1.2 Zones de difficultés reliées à l'emploi

Recrutement et rétention

Les différents acteurs, entrepreneurs et gestionnaires d'établissements font état de difficultés de recrutement ainsi que de rétention des employés. En effet, la main-d'oeuvre engagée dans les pourvoiries est souvent constituée de jeunes marginaux de l'extérieur de la région, bénéficiant de toutes sortes d'avantages économiques et sociaux. Or cette population ne se montre pas réellement intéressée à occuper un emploi.

La fonction de guide, qui n'est pas particulièrement valorisée, se définit de différentes façons selon les pourvoyeurs. Entre eux, ils n'arrivent pas à s'entendre au sujet d'une formation de base en guidage, d'où l'annulation de l'école de guidage de Mont-Laurier ainsi que d'un projet d'Institut des pourvoiries.

Taux de rendement

Les entrepreneurs soulignent un faible taux de rendement lorsque l'employé n'est pas un membre de la famille. Ceci semble être la conséquence d'un manque de formation technique adéquat à tous les niveaux des services.

Compétences

Le faible taux de scolarité, les motivations et les efforts peu soutenus de formation signifient que certaines compétences n'existent tout simplement pas. La reconnaissance de la nécessité de la formation en tourisme est très faible. On confond la formation avec scolarisation et rattrapage scolaire. Les différents programmes des CEIC et CFP réclament la réussite d'un secondaire V comme préalable.

2. ANALYSE GLOBALE

- **Problématique**

Une première analyse nous amène à constater qu'il existe à Maniwaki, comme à Kuujuaq, une dichotomie entre l'activité touristique, telle que définie par Tourisme Canada, et l'héritage socioculturel de la région. Quatre éléments majeurs semblent provoquer ces problèmes de recrutement, de rétention, de rendement et de qualification (Figure 5).

Au Nouveau-Québec, le phénomène à considérer se démarque par l'opposition entre économie de subsistance et économie de salariat. À Maniwaki, ce phénomène se retrouve, mais à peine perceptible et déguisé.

Sous l'apparence de PME, les pourvoiries sont des entreprises qui ne vont pas tellement plus loin que l'économie de subsistance. Elles ne créent pas d'emplois stables en dehors de la famille. À part de rares exceptions, elles permettent à la famille d'avoir des conditions de vie acceptables, voire agréables. L'expansion et la vision du futur ne font pas vraiment partie des préoccupations d'affaires.

Malgré les apparences, il n'existe que très peu d'esprit entrepreneurial. D'année en année, on offre les mêmes services, même si actuellement la clientèle de chasseurs et de pêcheurs est davantage familiale. En fait, il demeure que c'est une famille qui reçoit une famille et tout se passe à la bonne franquette. Très intéressante au niveau social et communautaire, cette situation ne favorise pas beaucoup l'expansion économique.

Notion d'emploi

Le travail salarié à temps plein n'est pas intégré à la vie économique. Le travail dans les pourvoiries permet la subsistance, mais n'offre pas de cheminement de carrière. À moins qu'un des membres de la famille ne prenne la relève du père.

Notion d'échange de services

Elle est basée sur des relations familiales et d'amitié et tient compte des besoins primaires des individus. Le concept de services axé sur les besoins et les attentes du client ne semble pas faire partie des préoccupations des entrepreneurs.

Les services ne s'ajustent pas, puisque la clientèle de la Vallée de La Gatineau n'hésite pas à aller du côté de l'Ontario, qui développe des stratégies plus souples, adaptées et proactives pour répondre aux besoins des différents clients.

Cadre de référence au tourisme

L'expérience de voyage de la population de la région existe et le concept de vacances est présent. Par contre, le concept de tourisme et d'industrie touristique, avec toutes les grandes questions internationales de l'heure, est absent.

L'intégrité environnementale ne dit rien, car la population ne possède pas de connaissances et n'a pas élaboré une image de son environnement dont elle peut être fière. Un environnement qu'elle protégerait et qu'elle inciterait les touristes à visiter.

La population apprécie les ressources forestières. La variété d'espèces de poissons offertes par la nature pour la pêche sportive lui est très agréable, mais tout semble s'arrêter là.

Quant à leur identité culturelle, elle reste encore à élaborer et à exprimer. La suprématie de l'Est de l'Ontario conjuguée à la prépondérance d'une certaine culture anglophone à la réserve «La Désert», ainsi que la proximité de la capitale canadienne, sont des éléments qui diluent les caractéristiques culturelles de la région. Particulièrement lorsque les jeunes ne reviennent pas et que Maniwaki se dépeuple lentement.

L'ouverture aux autres nations est relativement difficile dans ce contexte où tous les échanges et services sont réduits à l'essentiel. De plus, cette région a été marquée de différentes façons par le colonialisme.

Modes de vie

Malgré l'introduction de la technologie dans la vie quotidienne des gens, il demeure qu'au niveau relationnel, les modèles socioculturels n'ont pas beaucoup évolué.

On se tient en famille, on parle aux autres. On doit franchir plusieurs barrières de communication entre hôtes et visiteurs, surtout les visiteurs des autres continents.

En dépit des apparences modernes, la population de Maniwaki conserve une âme de chasseur et de pêcheur. Le non-retour des jeunes empêche une conscientisation des questions actuelles sur l'environnement et l'évolution des modes de vie.

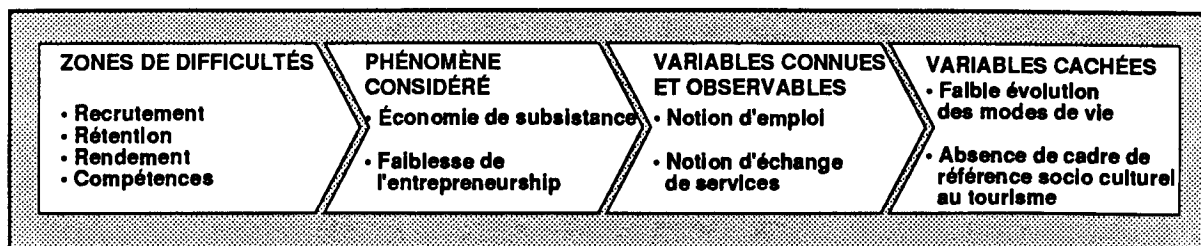


Figure 5. Vue globale de la problématique (Maniwaki)

3. CONSIDÉRATIONS

Cette analyse met en relief l'importance de la connaissance et de l'expression claire de son identité culturelle et de son mode de vie dans le monde actuel afin de s'ouvrir aux autres cultures et nations.

Pour la population de la ville de Maniwaki, les réalités observables semblent très diluées et contradictoires. La pourvoirie occupe une place de choix, le plein air aussi. Toutefois, les équipements de support à l'industrie touristique accusent d'importantes lacunes. Les équipements d'hébergement et de restauration sont insuffisants. Le réseau routier n'offre aucun lien Est-Ouest. Les structures d'accueil et d'information sont peu organisées, la signalisation touristique fait défaut (OPDQ, 1986).

Dans ce contexte, l'absence d'un plan de développement de l'industrie touristique ainsi que la faiblesse de l'entrepreneurship local entravent le développement de cette industrie.

Quant à la réserve «La Désert», à part les boutiques artisanales, aucun plan de développement touristique n'a été pensé. Par contre, on n'écarte aucune possibilité. Comme tout procède par concertation dans la réserve, une première démarche relève de l'agent de développement économique qui travaille en collaboration avec le chef de bande et ses conseillers pour le bien-être de la communauté.

À la réserve «La Désert», l'intégrité environnementale, l'identité culturelle et l'ouverture aux autres nations font partie des défis que relève la population. Cependant, les stratégies de développement économique comportent d'autres priorités et visent aussi le développement d'un esprit entrepreneurial.

CHAPITRE 3

LES ENTREPRISES ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

Les différences socioculturelles, cernées de façon nuancée au niveau des individus et des communautés, se retrouvent aussi dans les entreprises et les organismes partenaires dans le développement de l'industrie touristique. Elles découlent des différentes philosophies de gestion, donc du sens et de la finalité du travail. Il existe différentes cultures organisationnelles qui valorisent différentes notions de productivité¹⁴.

C'est ici que la présence des fonctionnaires fédéraux et provinciaux ainsi que la main-d'oeuvre spécialisée provenant du Sud et les travailleurs «exilés» prend toute son importance. En effet, les hypothèses de base sur la finalité et le sens du travail partagé, se révèlent très différentes selon que les personnes au sein des entreprises sont originaires des régions ou viennent de l'extérieur.

Les fondements sur la finalité du travail sont reliés au rendement et à la productivité. Ils sont identifiés aux critères de succès promus par chaque organisation et répondent aux préoccupations stratégiques majeures du chef d'entreprise. La figure 6 illustre les critères de succès de chaque groupe observé.

Pour atteindre ces critères de succès, on développe des structures organisationnelles. Elles tiennent compte des individus et permettent à l'humain de donner un sens au travail¹⁵.

¹⁴ Poupart, R., Hobbs, B., (1989).

¹⁵ *ibid.*

Leviers d'action organisationnels	Kuujuaq et "La Désert"	Maniwaki	Fonctionnaires fédéraux et provinciaux	Autres
CRITÈRES DE SUCCÈS	Degré de cohésion et de loyauté au groupe	Varie selon le patron de chaque PME	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des coûts • Respect des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Varie selon l'individu • Développement d'expertise • Loyauté au groupe • Capacité d'adaptation • etc.

Figure 6. Les critères de succès pour chaque groupe

A. CULTURES ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES GÉRÉES PAR LES ENTREPRENEURS LOCAUX.

1. CULTURE DES COMMUNAUTÉS ENVIRONNANTES

Dans les entreprises gérées par des autochtones, que ce soit à Kuujjuaq par les Inuit ou à Maniwaki par les Algonquins de la réserve «La Désert», on retrouve une culture organisationnelle qui possède les mêmes fondements et les mêmes valeurs culturelles et sociales que la communauté environnante. On doit souligner qu'en termes de tourisme, il n'existe aucun développement, à part les boutiques artisanales de la réserve «La Désert».

L'entrepreneur est la figure centrale de l'entreprise. Il représente celui qui a tout le respect de la communauté. Il porte en lui les besoins de son entreprise et de ses employés. Il forme ces derniers, les guide, décide de leurs tâches à partir d'un consensus informel et planifie tout ce qui est relatif au travail en distribuant tâches et responsabilités. Tout est implicite et il est attendu que chacun fasse preuve d'autonomie, d'innovation, de persévérance et de coopération. C'est le mode de gestion des relations interpersonnelles.

En cas de conflit, on utilise les modes de résolution de conflit de la vie quotidienne. C'est-à-dire principalement la pression sociale. On ignore tout d'abord le conflit, ensuite des rumeurs¹⁶ circulent, la personne concernée est tournée au ridicule et, si ses comportements ne changent pas, elle est expulsée du groupe. En fait, ce n'est pas l'offense ou le problème qu'on considère mais la personne qui le provoque. La personne doit faire preuve d'innovation et trouver des éléments de règlement si elle craint l'exclusion¹⁷.

L'entrepreneur devient source de régulation et d'équilibre. Ses employés s'identifient à lui et lui reconnaissent cette fonction. Comme dans leurs relations quotidiennes, leur engagement devient très profond et personnel et

¹⁶ «Gossip»(Pauktuutit, 1989).

¹⁷ Pauktuutit, (1989).

leur sentiment d'appartenance se déploie dans la confiance et le respect envers le patron et les autres employés.

Dans ce contexte, le patron supervise directement ses employés. Cette supervision implicite, informelle et personnalisée ne nécessite aucune structure préétablie de mécanisme de contrôle. La circulation de l'information est aussi informelle et souvent nonverbale. Toutes les informations circulent et tous les individus y ont accès. La promotion et le cheminement de carrière ne sont pas reconnus.

On remarque aisément que les nouvelles structures administratives issues des conventions, telle celle de la Baie James, font que le système social est plus stratifié. Certains individus ont effectivement développé à la manière du Sud des compétences dans le secteur de l'administration publique. Par contre, on repère difficilement ceux qui ont développé une expertise dans la gestion d'une PME et plus particulièrement dans le secteur des services aux touristes. Si la tendance actuelle se poursuit, l'écart entre les administrateurs de services publics et parapublics et les administrateurs des PME risque de devenir encore plus important.

L'échange de services et le dilemme entre l'économie de subsistance et l'économie salariée acquiert une autre dimension lorsqu'on réalise que toute la finalité et le sens du travail sont en jeu. On reconnaît, dans ce contexte, que les concepts de rendement, de productivité et de promotion n'existent pas en tant que tels.

La figure 7 illustre le sens du travail dans les structures de chaque groupe observé.

Leviers d'action organisationnels	Kuujuaq et "La Désert"	Maniwaki	Fonctionnaires fédéraux et provinciaux	Autres
SENS DU TRAVAIL (structures) • Répartition des tâches et fonction	• Consensus • Polyvalence • Autonomie	• Verticale, autoritaire • Distinction, supérieur/subordonné	• Détaillée verticalement et horizontalement • Spécialisée • Formelle	• Spécialisation formelle • Polyvalence informelle • Autonomie
• Engagement et identification	• Au groupe d'appartenance • Personnelle • Profonde	• Au père fondateur • Personnelle • Profonde	• Modelée aux règles et aux procédures • Instrumentale • Superficielle	• Personnelle • Superficielle
• Mécanismes de contrôle et de coordination	• Pression sociale	• Supervision directe	• Répartition des tâches	• Pression sociale • Auto contrôle
• Circulation et diffusion de l'information	• Circulation libre	• Centralisée • Arbitraire	• Formalisée et verticale • Rétention	• Libre • Essais et erreurs

Figure 7. Le sens du travail (structures) pour chaque groupe

2. CULTURE DU «PÈRE-FONDATEUR»

À Maniwaki, 74 pourvoiries sont des entreprises familiales. Leur gestion peut ressembler à celle des pourvoiries autochtones. Par contre, ce ne sont pas les mêmes éléments dont on tient compte. On se trouve en présence d'une culture organisationnelle de «père-fondateur» qui est la figure centrale de l'entreprise. Il représente la réussite et il possède tous les pouvoirs. La division de tâches bien définies n'existe pas.

Malheureusement, dans ce contexte, il est difficile d'établir des structures de supervision ou de promotion et de préparer la relève. Si aucun des enfants ne trouve un intérêt dans la succession du père-fondateur, l'entreprise s'éteint avec lui.

Avec le vieillissement de la population de Maniwaki et le fait que les jeunes qui vont aux études dans la région de Hull-Ottawa ne reviennent pas, les entreprises familiales risquent encore plus de s'éteindre avec leur fondateur. D'autant plus que les jeunes scolarisés ont des possibilités de carrière et des revenus plus substantiels dans la région de la capitale nationale.

B. CULTURES ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES GÉRÉES PAR DU PERSONNEL DE L'EXTÉRIEUR DES RÉGIONS.

1. FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX ET PROVINCIAUX

Les fonctionnaires fédéraux et provinciaux, ainsi que la main-d'oeuvre qualifiée envers lesquels les autochtones éprouvent une grande dépendance, répondent à des valeurs et des principes de gestion très différents. Leurs attitudes peuvent paraître choquantes aux autochtones qui, à la limite, voient en eux des colonisateurs.

Pour cette population de partenaires venus de l'extérieur, le fonctionnariat s'inscrit dans un cheminement de carrière très formalisé et canalisé où l'efficacité des coûts et le respect des procédures témoignent de leur productivité, de leur efficacité et de leur rendement. Tout doit être ordonné et prévisible, tout en étant conduit efficacement et objectivement.

La division de tâches est très détaillée tant à l'horizontale qu'à la verticale. L'engagement des individus est modulée selon les règles et les procédures qui tiennent lieu de mécanisme principal de contrôle.

La base du pouvoir est avant tout légale et rationnelle. Si des conflits se présentent, on utilise les règles et procédures pour prévenir et écarter l'arbitraire et pour défendre les droits acquis.

Que ce soit à Kuujuaq ou à Maniwaki, les fonctionnaires semblent considérés, par définition et en majorité comme des bailleurs de fond, très peu en contact avec la réalité du commun des mortels.

2. TRAVAILLEURS «EXILÉS»

Cette catégorie de travailleurs de l'industrie touristique ne peut passer inaperçue. Ils veulent adopter le Nouveau-Québec. Certains arrivent comme des missionnaires, d'autres retrouvent un paradis perdu, plusieurs sont considérés comme des «moneymakers». Ils sont pris entre deux cultures organisationnelles et n'arrivent pas vraiment à se situer. Comme ils ont un contact quotidien avec la main-d'oeuvre Inuit qu'ils n'arrivent pas à décoder ils risquent de devenir «aliénés», même de leur propre culture.

Cette situation entraîne des conflits, que ce soit dans l'organisation du travail ou dans la gestion de l'entreprise. Parfois elle provoque tout simplement des comportements excessifs d'attachement affectif ou d'agressivité face aux autochtones.

En fait, leur modèle de gestion et leur sens de la productivité et du rendement ne collent pas à la réalité quotidienne. Ces travailleurs «exilés» peuvent avoir l'impression de tourner en rond ou de se consacrer à une cause ingrate. Leur carrière individuelle n'est pas formalisée ni canalisée dans une organisation. Leurs employés ne répondent pas à leur modèle. Ils considèrent leurs employés souvent peu engagés, peu motivés et n'ayant aucun sentiment d'appartenance envers l'entreprise. De plus, plusieurs de ces travailleurs ne ressentent pas de confiance ni de respect de la part de leurs employés. Ils peuvent en arriver à ignorer les lois et à utiliser le travail au noir ou mettre à travailler des enfants de douze ans pour assurer le roulement de leur entreprise.

Une attention particulière envers ces travailleurs semble indispensable. La figure 8, illustre le côté humain du sens du travail pour chaque groupe observé.

Leviers d'action organisationnels	Kuujuaq et "La Désert"	Maniwaki	Fonctionnaires fédéraux et provinciaux	Autres
SENS DU TRAVAIL (côté humain) <ul style="list-style-type: none"> • Base du pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonnelle • Charisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Charisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Légale • Rationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Succès commercial • Charisme • Expertise
<ul style="list-style-type: none"> • Plans de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Égalitaire • Reconnaissance des pairs et du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun • Décision du patron 	<ul style="list-style-type: none"> • Très formalisée • Selon l'ouverture des postes 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonome
<ul style="list-style-type: none"> • Résolution de conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Consensus 	<ul style="list-style-type: none"> • Le père fondateur est arbitre 	<ul style="list-style-type: none"> • Droits acquis • Règles et procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Très serrée • Selon les valeurs de l'environnement

Figure 8. Le sens du travail (côté humain) pour chaque groupe

C. DÉFIS ORGANISATIONNELS DU TOURISME

- **Établir des structures**

Les valeurs et les attitudes valorisées par les différents partenaires et par les chefs d'entreprises soulèvent les questions de finalité et de sens du travail prônées par des cultures organisationnelles dissemblables. Elles amènent aux problèmes de recrutement et de rétention ainsi qu'au faible taux de rendement, une dimension plus nuancée et plus profonde.

- **Développer une culture du tourisme**

Les entraves au développement de l'industrie touristique doivent être sérieusement considérées. On exige des autochtones ayant une conception différente du travail, le même rendement que celui accepté au Sud, sans qu'ils aient la formation ou les moyens techniques et financiers comparables ou tout simplement adaptés à leurs besoins.

L'importance donnée à la formation est à considérer et un langage commun est à élaborer.

Il est très simple, pour une main-d'oeuvre hautement qualifiée, de considérer la scolarisation et la formation comme la panacée pour une carrière professionnelle ou une réussite entrepreneuriale.

- **Positionner la formation**

Pour une main-d'oeuvre dont les modes de transmission du savoir ne passent pas par la scolarisation, tant à Kuujjuaq qu'à Maniwaki, la formation peut représenter une fantaisie et une perte de temps, propres aux gens du Sud tout à fait décrochés de la réalité. De plus, la formation peut être considérée, chez les autochtones, comme une infantilisation, puisque la personne se retrouve à l'âge adulte en situation de dépendance face à un enseignant ou un formateur souvent plus jeune.

- **Développer le capital de compétences des individus**

Malgré ces observations et ces analyses, des forces en mouvement sont particulièrement décelables à Kuujuaq.

- Certains chefs et entrepreneurs Inuit se sentent engagés face aux réalités internationales d'un monde en changement.
- De jeunes entrepreneurs et promoteurs très dynamiques réussissent à faire une synthèse des valeurs culturelles des deux systèmes de valeurs autochtone et occidental et, par conséquent, développent un style de gestion plus intégré et adapté à la main-d'oeuvre.
- On note un engagement collectif pour la reconnaissance et la promotion de l'identité culturelle Inuit.
- Plus que 50 % de la population a moins de 15 ans.
- Le milieu scolaire fait preuve d'un engagement très solide face à la formation des jeunes;
- Dans une évolution des modes de vie, les plus jeunes ne vivent pas de la même façon le conflit entre économie de subsistance et économie de salarié.
- Le taux de scolarisation va en augmentant.

De plus, il semble, y avoir tant de la part des fonctionnaires que celle des entrepreneurs autochtones, un assouplissement et une réorientation dans la façon de concevoir le développement de l'industrie touristique. Cette industrie semble devenir le point de ralliement pour la poursuite d'objectifs communs de développement économique, social et culturel.

La région de Maniwaki présente un profil très différent, à la réserve «La Désert» comme à la ville-même. Le vieillissement de la population et le non-retour des jeunes scolarisés posent des problèmes majeurs. La relève semble difficile à considérer, sans ignorer la faible sensibilisation au tourisme de l'extérieur. À la réserve «La Désert», on envisage plusieurs autres avenues du développement économique avant le tourisme, même si cette industrie est loin d'être exclue.

À la ville de Maniwaki, la multitude de partenaires et d'organisations ainsi que le manque de consensus au niveau d'une planification stratégique globale font en sorte que les projets touristiques sont souvent noyés dans l'oeuf et les marges d'actions limitées.

En général, tant pour Maniwaki que pour Kuujjuaq, il semble se dégager une approche plus socioculturelle, environnementale et collective pour la poursuite d'objectifs communs. On devra tenir compte de cette tendance dans les activités propres au développement du tourisme.

CHAPITRE 4

**LES ACTIVITÉS
DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE**

L'industrie touristique englobe plusieurs réalités. À sa base se retrouvent les produits touristiques. Tourisme Canada a identifié quatre grands produits :

- le tourisme itinérant;
- le plein air et l'aventure;
- l'expérience urbaine;
- les stations de villégiature.

Le «plein air et l'aventure» se présente comme le produit par excellence de la région de ressources, tant pour Kuujjuaq que pour Maniwaki. Mais que ce soit pour une excursion en traîneau ou pour la chasse, on doit considérer l'expérience touristique globale offerte au client au cours de son voyage¹⁸.

Cette expérience touristique dépend de tout un processus d'intégration des produits et des services par le biais, entre autres, de la mise à forfait. Cette opération clé devient un facteur important de réponse et d'ajustement aux attentes des touristes. Elle sert à la conception ainsi qu'à la régulation de produits uniques, originaux et novateurs.

L'analyse des caractéristiques de la main-d'oeuvre active des deux régions ainsi que des philosophies de gestion des différents partenaires, et l'analyse des différentes composantes propres à l'industrie touristique, telles qu'illustrées par Tourisme Canada dans la figure 9, démontre la complexité du développement du touristique.

¹⁸ Thibault, J.P., (1991).

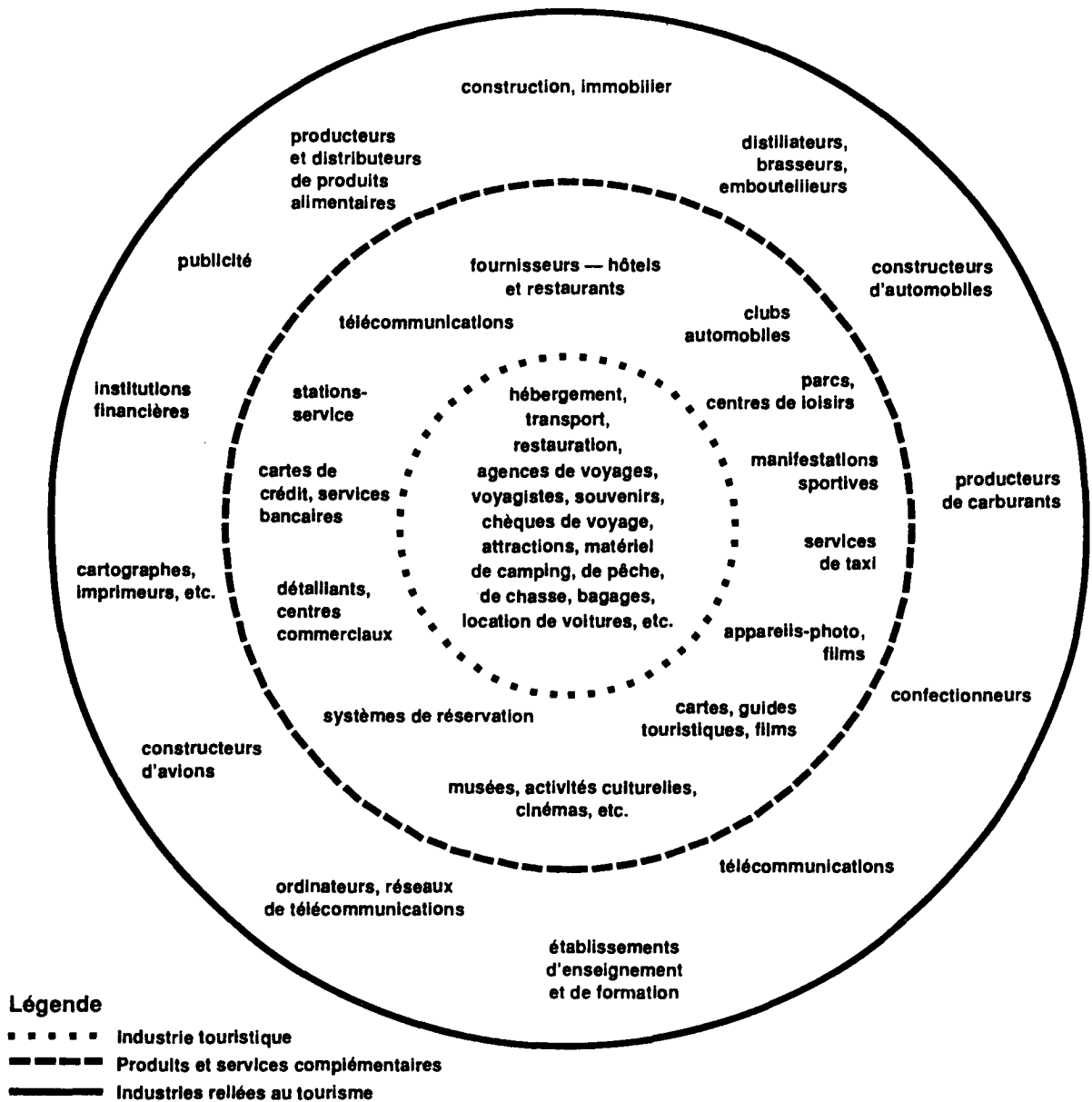


Figure 9. L'Industrie touristique¹⁹

¹⁹ Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1991).

Pour constituer une source de développement et de croissance économique, tout produit doit être soutenu par plusieurs services. Il ressort pour les régions de Kuujuaq et de Maniwaki que le produit de «plein air et d'aventure» n'est pas assez compétitif ni rentable, car les standards de qualité et de rendement des services sont difficilement atteints. En effet, les services de support tant pour l'hébergement, la restauration, le transport que la location d'équipements sont limités. Certains services, tels les services bancaires dans certains villages du Nouveau-Québec sont carrément inexistantes.

Cette insuffisance dans la qualité des services et l'absence de produits innovateurs et originaux dépendent (Figure 10) :

- d'une faible sensibilisation au tourisme;
- de méthodes de gestion qui entravent l'efficacité et le développement des produits et des services touristiques;
- du seuil de rendement des individus qui démontrent des lacunes au niveau des connaissances (savoir), des habiletés (savoir-faire), et des attitudes (savoir-être) requises.

COMMUNAUTÉS ET DIRIGEANTS	Faible sensibilisation au tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Image régionale peu développée • Peu d'engagement de la communauté • Méconnaissance des besoins et des attentes des touristes • Méconnaissance des standards internationaux • Choc culturel
ENTREPRENEURS	Manque de connaissances techniques en gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de connaissances pour le développement de produits et de forfaits • Exploitation déficiente • Commercialisation quasi inexistante
TRAVAILLEURS	Manque de compétences techniques et d'habiletés de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Notions de services et d'emploi différents • Conceptions différentes : <ul style="list-style-type: none"> · temps · confort · loisirs

Figure 10. Les faiblesses des activités

A. SENSIBILISATION AU TOURISME

Son absence se manifeste par un manque d'image régionale pour différencier et mettre en valeur l'environnement et le patrimoine culturel. En effet, ces régions n'ont pas encore capitalisé sur l'élaboration de leur image. Dans la région du Nouveau-Québec, ce travail de conception d'une image arctique est commencée, même si à bien des niveaux les différentes communautés n'y sont pas encore sensibilisées.

Par exemple, la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec a publié une brochure très élaborée qui met en évidence l'hiver, l'été et la culture Inuit. Cette brochure ne circule toutefois pas dans la communauté, ni auprès des travailleurs de l'industrie touristique.

Dans la région de Maniwaki on a formé un comité qui cherche à identifier les richesses de l'environnement, mais la population n'est pas encore intégrée au processus.

Par ailleurs, on note une méconnaissance des besoins et des attentes des touristes. Les différents promoteurs et entrepreneurs sont conscients d'un changement de mentalité chez les touristes. Dans la région de Maniwaki, les familles québécoises fréquentent les pourvoiries en plus grand nombre que les touristes étrangers. À Kuujjuaq, on note un plafonnement quant au nombre de touristes américains et une diminution d'intérêt pour la chasse. Ceci entraîne une incertitude face au développement des entreprises.

Les standards de confort internationaux sont méconnus, sinon méprisés. À Maniwaki, il circule, à titre anecdotique, cette réplique d'un pourvoyeur à un client qui faisait remarquer de l'inconfort de son lit : «Tu l'as eu ton poisson? C'est pour ça que tu es venu, chiale pas!»

Les guides à Kuujjuaq perçoivent les chasseurs comme n'ayant aucun respect envers la nature lorsqu'ils gaspillent la chair du caribou pour avoir son panache. Ceci provoque un choc culturel. Les compromis dans les deux cas ne sont pas évidents.

B. MÉTHODES DE GESTION

Les méthodes de gestion qui gênent l'efficacité se traduisent par un manque de connaissances techniques et de gestion pour le développement et l'exploitation de produits touristiques autres que la chasse et la pêche. Certains pourvoyeurs savent très bien qu'ils doivent changer leur fusil d'épaule, mais la difficulté qu'ils rencontrent est de continuer à gérer et à rentabiliser leur entreprise tout en l'adaptant ou en élaborant de nouveaux produits (perception à court terme).

On note aussi une insuffisance en matière de structures et de compétences techniques pour la commercialisation des produits. La mise à forfait et toutes ses composantes qui contribuent à la compétitivité des produits n'est pas conçue par les producteurs comme une stratégie nécessitant des activités très spécifiques. Aux prises avec la réalité quotidienne, ces démarches semblent énigmatiques et souvent superflues. Les entrepreneurs se fient au bouche à oreille et au client qui revient; ils sont désemparés quand il s'agit de nouvelles techniques de commercialisation soutenues par des structures régionales, provinciales ou nationales.

La communication entre les producteurs, les voyagistes et les acheteurs se révèle faible. Même si certaines publications vendant image et forfaits existent, il reste que ces informations ne parviennent pas au touriste. L'utilisation d'un intermédiaire pour favoriser la commercialisation d'un produit de façon structurée et planifiée ne correspond pas aux habitudes de gestion et ne facilite donc pas la communication et l'action.

C. COMPÉTENCES TECHNIQUES ET DE COMMUNICATION

Les lacunes relatives au seuil de rendement des individus (connaissances, habiletés et attitudes) dépendent en grande partie des facteurs suivants (Figure 11) :

- le taux de scolarisation;
- la méconnaissance des stratégies d'apprentissage ou de construction du savoir ainsi que celles de la transmission du savoir des individus²⁰;
- les caractéristiques socioculturelles qui révèlent les différences fondamentales dans les attitudes en rapport avec la réalité du tourisme et de ses défis (savoir-être).

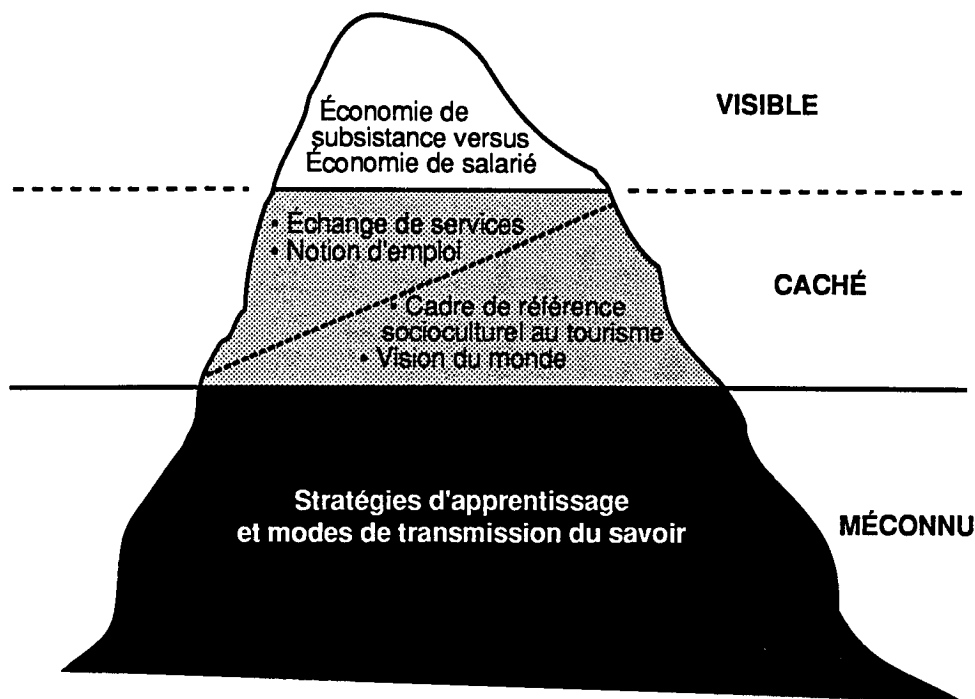


Figure 11. Les facteurs qui occasionnent les lacunes

²⁰ Bielawski, E., (1990).

En tenant compte des caractéristiques de la main-d'oeuvre active telles que définies au chapitre 2, l'importance des facteurs suivants paraît maintenant évidente :

- L'élaboration stratégique de plans de formation des ressources humaines respectant les caractéristiques des individus dans leur environnement socioculturel.
- Une action concertée des différents partenaires afin de développer des stratégies de sensibilisation au tourisme et de gestion des entreprises, bien adaptées aux régions et à la réalité de leur environnement et de leurs communautés.



CHAPITRE 5

LA FORMATION ET L'INDUSTRIE TOURISTIQUE



A. ÉTAT ACTUEL

Plusieurs programmes d'éducation et de formation au tourisme peuvent être répertoriés (voir annexe 2). Ils relèvent du ministère de l'Éducation du Québec, des CFP, de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec ou de la CEIC.

De façon générale, les entrepreneurs et les promoteurs de l'industrie touristique identifient des difficultés au sujet de ces programmes.

1. CONTENU DES PROGRAMMES

Les programmes sont élaborés, mais tiennent surtout compte des habiletés et des compétences techniques. Ils ignorent la réalité socio-culturelle des travailleurs ou des étudiants en formation.

Enseigner la cuisine à des étudiants en tourisme peut s'avérer très intéressant, mais comment s'y prendre lorsque ces recettes ne leur disent rien, car ils ne sont pas habitués à ces saveurs ou ces goûts. D'ailleurs, à l'éducation des adultes à Kuujuaq, on a signalé clairement qu'il serait préférable de faire appel à la population en valorisant leurs compétences en couture et en broderie de beaux vêtements pour se protéger du froid plutôt que de faire appel aux talents de cuisine.

En effet, dans la culture Inuit, la cuisine n'occupe pas beaucoup de place. Il est alors beaucoup moins intéressant d'apprendre la cuisine aux travailleurs ou étudiants en tourisme. Ces programmes de formation doivent **relier l'acquisition des compétences techniques au cadre social et culturel de la société hôte.**

Une des grandes difficultés de l'industrie touristique se situe au niveau des attitudes et de l'échange socioculturel avec les touristes. Or on effleure le sujet des compétences de communication avec les touristes dans ces programmes.

2. VOCATION DES CENTRES D'ENSEIGNEMENT

Les centres d'enseignement possèdent une vocation supra régionale et souvent provinciale. Pour la région de Maniwaki qui a un accès direct et facile à ces centres, le recrutement des étudiants comporte plusieurs difficultés.

- La plupart des jeunes viennent de l'extérieur de la région. Ils ne connaissent ni l'environnement ni la culture de cette région. À la fin de leurs cours ils quittent la région, ou alors ils ne sont pas prêts à assumer des rôles auprès des touristes et encore moins faire la promotion touristique de la région. Les entrepreneurs ne les trouvent pas assez engagés. Cela devient un gagne-pain temporaire et il n'y a aucune aspiration de carrière dans le tourisme.
- Ces centres attirent aussi des jeunes marginaux aux prises avec des problèmes sociaux et qui s'inscrivent au cours pour avoir les prestations qui y sont reliées. Il ne semble y avoir aucun investissement personnel réel avec ces jeunes, puisque leurs attitudes entrent en conflit avec les fondements même de l'industrie touristique.

Pour la région de Kuujuaq, **ces centres se trouvent très éloignés, n'ont pas d'utilité et ne correspondent pas aux aspirations de la communauté**, puisque les jeunes doivent s'exiler de leur milieu. D'une part, ils vivent une marginalisation importante qui provoque une situation de déséquilibre personnel, parce qu'ils n'ont plus le support de leur communauté et, d'autre part, leur retour en région n'est pas garanti. De plus, s'ils sont appelés à être «courtiers», ils n'apprennent rien de leur région ni de son environnement ni de sa culture afin de la mettre en marché. Par ailleurs, s'ils retournent dans leur région, ils ne sont pas plus avancés, car leurs compétences techniques ne peuvent pas être rattachées à leur milieu. Ils se retrouvent aliénés de leur propre culture, de leurs valeurs et de leurs principes.

Ces faits soulèvent encore plus l'importance de relier les compétences techniques au cadre régional social et culturel des personnes en formation; travailleurs ou étudiants.

3. PROGRAMMES DE FORMATION EN ÉTABLISSEMENT

Tels que prônés par la CFP, les programmes de formation en établissement sont plus intéressants et variés à cause de la vocation même de cet organisme²¹. Par contre, certains obstacles surgissent.

- Le processus d'élaboration des programmes est très long. Au terme du développement ils sont déjà dépassés, les besoins ayant changé.
- Les conditions d'application sont difficiles.

De plus, **on ne tient pas compte d'une variable essentielle qui est le nombre très limité de personnes dans le bassin de population** que l'on peut affecter à des activités touristiques.

Dans les régions éloignées comme celle de Kuujjuaq, il est utopique de pouvoir bénéficier des services. Les coûts prohibitifs du transport ainsi que l'isolement provoqué par les distances entraînent l'annulation des cours, le nombre d'inscrits étant trop petit.

De plus, en formation touristique, les besoins des entreprises sont si diversifiés qu'il devient difficile, même à Maniwaki, d'inscrire le nombre de personnes requis au même cours. En offrant des chances égales à des groupes sociaux inégaux, on permet la reproduction des inégalités sociales.

Dans le cas des populations de Maniwaki et de Kuujjuaq, les structures de formation semblent conçues pour perpétuer les désavantages de ces populations et sont un frein au développement socio-économique, d'où l'importance fondamentale de tenir compte du contexte socioculturel de chaque région.

²¹ Diagnostiquer les besoins de formation des entreprises et orienter le type de formation professionnelle offerte aux adultes par le réseau de l'éducation.

4. FORMATION SUR LE TERRAIN

Quelques programmes de formation sont aussi diffusés à l'intérieur des entreprises à la demande des entrepreneurs. Ces programmes mettent surtout l'accent sur les habiletés techniques telles que conçues à Montréal. Elles se résument souvent à une sensibilisation technique, décrochée de tout contexte.

La mise en oeuvre des programmes est ponctuelle et non soutenue. Il y a une absence évidente de mécanisme de support et de suivi à la formation une fois celle-ci complétée. **Les programmes ne sont pas intégrés au cadre de gestion des entreprises.**

5. FORMATION AUTOCHTONE

On retrouve trois organismes de formation orienté vers les besoins des milieux autochtones et respectueux de la culture autochtone.

Institut de formation autochtone du Québec, (IFAQ)

Cet organisme développe et offre des programmes de formation accrédités et sur mesure, adaptés à la réalité autochtone dans plusieurs domaines, entre autre en gestion, mais plus particulièrement dans les domaines de la santé et de l'intervention sociale. Cependant, il n'existe pas encore de programme de formation axé sur le développement du tourisme. Par contre, l'IFAQ a organisé le «Colloque sur le développement du tourisme en territoire autochtone», à Chicoutimi en 1991. Cet événement de très grand intérêt, a permis des échanges à plusieurs niveaux sur la problématique touristique en milieu autochtone.

La commission scolaire Kativik

Cet organisme offre des programmes intéressants et très dynamiques en formation professionnelle et plus particulièrement ceux adressés aux décrocheurs. Parmi ceux-ci, on trouve un programme intégré des techniques

de chasse et de pêche traditionnelles ou de la cuisine et de la culture Inuit. Aucun de ces programmes ne touche à la problématique touristique.

On aurait avantage à promouvoir une sensibilisation qui permettrait aux principaux partenaires : enseignants, conseillers pédagogiques et directeurs pédagogiques d'inclure graduellement des perspectives sur le tourisme. À ce sujet, à l'école de Kuujuaq, certains enseignants ont démontré beaucoup d'intérêt surtout quand il s'agit de sensibiliser leurs élèves aux grandes questions internationales de l'heure : intégrité environnementale, identité culturelle et ouverture aux autres nations.

La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, (FCNQ)

Cet organisme offre une session de formation en tourisme adressée aux gérants de pourvoiries et d'hôtels. L'approche privilégiée sensibilise à la problématique touristique et aborde autant, l'importance de développer des habiletés techniques (sécurité, survie, hygiène, etc.), que les relations interpersonnelles avec le client ou avec l'équipe de travail. Cependant, des personnes inscrites, seulement une faible proportion occupe un emploi réel.

La session aborde trop d'aspects en trop peu de jours et ne peut donc pas dépasser l'étape de la sensibilisation. Les personnes inscrites reviennent à leur village avec une expérience intéressante, cependant avec peu d'outils concrets adaptés à la gestion immédiate d'une entreprise. Des habiletés de gestion proposées, il est surtout question de contrôle des dépenses ainsi que de gestion des activités de camp en termes d'itinéraires, de matériel et d'équipements nécessaires.

Dans les faits, ces trois organismes offrent particulièrement des services aux individus. De plus, l'IFAQ et la FCNQ tentent de sensibiliser les milieux autochtones à la problématique touristique. Mais aucun n'offre de formation ou de support à la gestion en vue de favoriser la création d'une structure de gestion adaptée au milieu et à la réalité du tourisme.

B. ENJEUX

Dans le contexte actuel du développement de l'industrie touristique et considérant la main-d'oeuvre limitée et peu scolarisée, il semble que l'on mette encore trop l'accent sur la scolarisation comme équivalent à la compétence malgré la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée. Comme si l'obtention d'un certificat de fin d'études secondaires faisait foi d'un changement de mentalité et procurait des habiletés techniques. C'est faire fi des autres modes de transmission du savoir et des différences culturelles.

En effet, chez les Inuit, la tradition orale reste très ancrée et correspond profondément au mode de transmission du savoir avec lequel les personnes sont à l'aise. Dans la tradition orale, valeurs et principes se transmettent en même temps que les habiletés techniques. À Maniwaki, dans toutes les entreprises familiales, le même système prévaut.

On doit donc être prudent lorsqu'il s'agit de formation pour le développement de l'industrie touristique afin ne pas confondre scolarisation, éducation et formation professionnelle avec qualification.

- La scolarisation est généralement à moyen ou à long terme et vise l'obtention d'un diplôme.
- L'éducation s'adresse aux enfants en développement et la responsabilité de leur éducation revient aux adultes.
- La formation n'est pas nécessairement synonyme de cours. Elle peut comprendre des stages, de la supervision directe ou du counselling.
- La formation professionnelle s'administre à court terme et prépare aux marchés du travail. Elle peut s'adresser autant à des adolescents et à des jeunes adultes qu'à des adultes en situation de réaffectation ou de réorientation de carrière.

La formation englobe différentes perspectives. Dans notre contexte, elle fait appel à un processus de transmission du savoir qui répond autant à la demande de l'environnement qu'aux besoins des individus concernés pour l'atteinte

d'objectifs d'affaires et elle doit aboutir à une diversification et une décentralisation des structures.

La pénétration du marché touristique dans le marché du tourisme international nécessite le développement de plusieurs programmes de formation qui s'adressent aux différents groupes et individus. Si le tourisme international constitue un important agent de développement économique, il est aussi un puissant agent de changement social et culturel. En tenant compte de cet aspect, on doit structurer et favoriser une communication et un dialogue constructif entre les différents partenaires sur le terrain en fonction du tourisme.

La formation se caractériserait alors par une diversification et une souplesse accrues offrant un choix étendu. Il ne s'agit plus d'emprunter les voies traditionnelles de la scolarisation et de la formation professionnelle, mais de les intégrer à une variété de modèles.

Le principe de base consiste à la mise au point de mesures visant à favoriser la décentralisation, la concertation et la participation des différents partenaires avec la préoccupation d'intégration des valeurs culturelles au développement du tourisme. À long terme, la mise en oeuvre de projets de formation diversifiés tenant compte des spécificités culturelles des populations locales entraînera des effets multiplicateurs et une rentabilisation progressive des ressources humaines. Dans ce sens, la formation ne répond pas uniquement aux besoins de main-d'oeuvre, mais elle répond aussi aux aspirations sociales des personnes, des communautés et des entreprises dans ces communautés.

Ainsi nos recommandations deviennent davantage une projection dans l'avenir des tendances existantes qu'une proposition visant un système totalement nouveau ou rénové de la formation.

C. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA FORMATION

Les objectifs de la formation recommandent, une projection dans l'avenir des tendances déjà existantes (Figure 12). Ils se lisent comme suit :

a. Diversifier et décentraliser les structures et les modèles de formation

- Décentraliser la formation et responsabiliser les différents partenaires : communautés, leaders, gestionnaires et individus.
- Adopter une variété de modèles afin de répondre à la diversité des besoins et des attentes.
- Offrir une formation souple qui présente un choix étendu et laisse prévoir les possibilités d'action et de carrière dans l'industrie touristique.

b. Intégrer la formation au processus de gestion des entreprises

- Assurer l'intégration de la formation au processus de gestion des ressources humaines en la considérant comme stratégie globale de changement, dans le but d'atteindre les objectifs de développement de l'industrie touristique et améliorer son rendement et sa qualité.
- Proposer la formation aux ressources humaines comme un positionnement face à la situation du développement touristique. Ce positionnement amènerait tous les individus engagés à devenir des penseurs critiques qui font des choix reposant sur leur réalité passée, présente et à venir.
- Axer la formation sur le rendement des employés en regard à la qualité des services et la commercialisation des produits et non pas au degré de scolarisation.

c. Fonctionner avec les cultures et gérer les différences

- Élaborer les programmes de formation en rapport avec les réalités sociales et culturelles de chaque région.
- Appuyer la formation sur les valeurs socioculturelles des PME (mission de la PME) dans leur environnement.
- Encourager le développement d'attitudes et d'aptitudes adaptées au contexte culturel. Un des premiers éléments est le renforcement de l'identité culturelle et non pas ethnique. Dans l'identité culturelle, c'est tout le concept d'estime de soi qui devient un préalable et qui amène les personnes à développer le sens de leur propre valeur. Ceci les dispose à élaborer une image positive d'eux-mêmes et, par conséquent, les encourage à l'ouverture et au respect des autres dans leur différence. En développant l'estime de leur identité culturelle régionale, il devient plus simple pour ces personnes de s'ouvrir à de nouvelles réalités, puisqu'elles ne se sentent pas menacées.

d. Considérer les organismes locaux et régionaux actuels comme des leviers d'action pour la promotion de l'autonomie régionale dans le développement de l'industrie touristique

- Développer une plus grande prise en charge de leurs propres affaires en matière de développement touristique.
- Jouer un rôle majeur dans l'orientation et le développement du tourisme local.
- Élaborer des projets communs avec la communauté qui sont en compatibilité avec les aspirations et les besoins de la population.

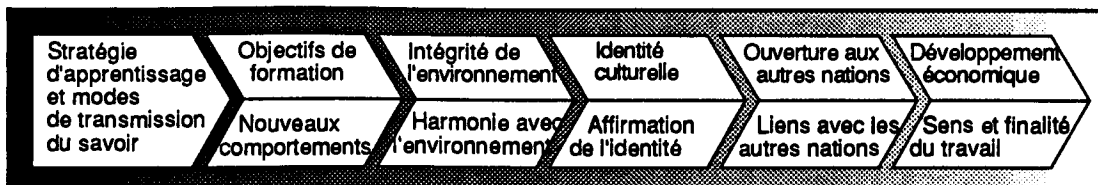


Figure 12. Orientations stratégiques de la formation

D. RÔLES STRATÉGIQUES DES DIFFÉRENTS GROUPES

1. COMMUNAUTÉ

Le premier groupe ciblé et le plus important est la communauté. Dans une situation qui l'expose à des changements qui peuvent sembler une conversion à une autre culture, la communauté locale doit avoir les moyens de penser et d'adapter ces changements à sa réalité.

Le rôle de la formation est alors d'amener la communauté à exprimer ses besoins et jouer un rôle dans l'orientation du développement local. Ceci exige:

- la sensibilisation de la communauté à la réalité du développement touristique, ses avantages économiques, sociaux et culturels ainsi que les risques sociaux et culturels entraînés;
- l'élaboration d'un langage commun quant à la perception et à la conception du développement touristique. Par ce langage commun, l'appui de la communauté au concept même du tourisme et la compréhension de son rôle à jouer, sera mis en valeur.

À partir de cette démarche, la communauté locale :

- développera une image touristique de sa région, congruente avec la culture, les valeurs, les principes et l'environnement de la région.
- supportera les travailleurs de l'industrie touristique dans leur communication et leurs responsabilités de service envers les touristes.

2. GROUPES

Cibler les différents groupes de la communauté locale consiste à agir sur plusieurs aspects simultanément et à proposer un plan d'action. Ce plan vise à encadrer le processus de développement et à aller chercher la population active là où elle se trouve. Le rôle de la formation serait alors de favoriser un enracinement local et de mobiliser les ressources locales. L'engagement et la

participation des leaders politiques et des exploitants cadres et gestionnaires est une nécessité. Parmi ces groupes :

2.1 Dirigeants ou leaders politiques des différents organismes locaux.

Par le biais de la formation et de la sensibilisation au tourisme, amener ce groupe à :

- assurer la continuité entre les traditions culturelles et la modernité;
- identifier les voies par lesquelles le développement de l'industrie touristique peut être intégré au développement économique et socio-culturel de leur région;
- répartir les rôles entre les divers groupes;
- répartir les échéanciers.

2.2 Entrepreneurs

Entrepreneurs locaux

Les amener à mieux gérer le fonctionnement réel du tourisme : le développement des produits, des services et des forfaits et leur responsabilité sur le choix des stratégies de développement.

Gestionnaires autochtones et non autochtones

Il s'agit d'abord d'analyser et d'évaluer la propension des gestionnaires à former et à développer leurs employés et ensuite les amener à :

- considérer que la responsabilité de la formation doit être formelle et convenue entre l'employeur et ses employés, par la formation de ces gestionnaires à la gérance et à la consultation;
- développer des habiletés et des attitudes de gestion qui constituent des attraits tant pour les employés que pour les touristes.

2.3 Travailleurs

Les amener à sélectionner la tâche qui leur convient le mieux, parmi celles qui leur sont offertes par les entrepreneurs et trouver les sources de formation conséquentes qui leur permettra de développer des compétences techniques et de communication.

3. ORGANISMES DE SUPPORT AU DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

Tous les organismes suivants devraient jouer un rôle important au plan du support au tourisme :

- les commissions scolaires;
- l'éducation aux adultes;
- la CEIC;
- les CFP;
- la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec;
- les organismes de développement culturel;
- l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec;
- les différents cégeps et universités;
- etc.

À l'intérieur des programmes de ces organismes, la promotion de l'identité culturelle ainsi que le développement d'habiletés et de compétences techniques de gestion et de communication reliées au tourisme s'inscrivent tout naturellement. Toutefois elles doivent être pensées stratégiquement afin de transformer le curriculum et de préparer les enfants et les adultes à la réalité du tourisme de demain.

E. PROGRAMMES

Afin de tenir compte des spécificités des populations concernées et celles du tourisme, tout programme de formation devrait comprendre deux composantes majeures interreliées qui seraient encadrées par le processus de gestion de l'entreprise :

- le développement de la communication et du service envers le touriste;
- le développement professionnel et technique.

1. DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION ET DU SERVICE

Reliée aux objectifs d'affaires et aux valeurs du milieu la première composante amènerait la communauté, les dirigeants, les chefs d'entreprises ainsi que les travailleurs de l'industrie à penser, comprendre et adapter le rôle qu'ils ont à jouer dans le développement de l'industrie touristique. Il devrait clairement être établi que la formation en tourisme ne constitue pas une conversion à une autre culture, mais un processus qui facilite la communication et le service envers le touriste.

Cette composante du programme comprend quatre éléments interreliés.

1.1 Attitudes professionnelles

Elles seraient élaborées à partir de concepts utiles au tourisme et pas nécessairement tous connus des communautés hôtes. Parmi ces concepts, on retrouverait :

- les modes de communication;
- le confort;
- le temps;
- les loisirs;
- les cérémonies;
- les voyages;
- la courtoisie;
- l'hospitalité;
- le service;
- la différence;
- l'argent;
- etc.

1.2 Culture et tradition

Le phénomène du tourisme serait relié aux traditions et à l'histoire de chaque communauté afin de créer le sens de la continuité. Ceci inciterait les travailleurs de l'industrie touristique à communiquer plus facilement leurs valeurs culturelles, sociales, esthétiques et à promouvoir leur patrimoine écologique.

1.3 Tourisme et touriste

Amener à considérer, à travers l'histoire des déplacements et des voyages de l'être humain, l'évolution du tourisme dans le monde actuel.

1.4 Prises de décision et résolution de problèmes

Cet élément porte sur les comportements des touristes et le rôle des sentiments dans la communication hôte-visiteur relevant des relations interpersonnelles telles que :

- attentes et demandes du touriste;
- sentiment de liberté;
- expression des émotions;
- résolution de conflits;
- sentiment d'insécurité.

2. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET TECHNIQUE

Cette deuxième composante du programme s'adresse plus particulièrement aux entrepreneurs et aux travailleurs. Elle comprend tous les éléments pratiques qui sont utiles à l'activité touristique.

2.1 Entrepreneurs

Cette population cible aura accès aux produits de formation relatifs aux techniques de gestion, soit :

- l'exploitation d'entreprise;
- le développement des produits;
- la commercialisation par la mise à forfait.

2.2 Travailleurs

Cette clientèle devra être initiée aux techniques reliées aux différents produits de tourisme développés par les différents acteurs. De plus, des produits de formation devraient être conçus pour habituer les travailleurs aux services suivants :

- guidage;
- hébergement;
- restauration;
- transport;
- premiers soins;
- techniques de survie;
- loisirs et animation;
- etc.

F. POINTS D'APPUI THÉORIQUES OPÉRATIONNELS

1. STRATÉGIES PÉDAGOGIQUES

Toute formation met un individu ou un groupe en situation d'apprentissage. La première nécessité consiste à établir des relations entre le contenu de l'information à transmettre et l'expérience de l'individu.

Dans notre contexte, les connaissances à transmettre au plan des programmes, ont été ébauchées selon la réalité de l'industrie touristique et les différents acteurs. La stratégie pédagogique dont l'action consiste à transmettre le contenu de ces programmes aux individus et aux groupes doit être conçue et développée à partir des relations que les outils de formation vont établir entre ces contenus et l'expérience des individus et des groupes. Pour cerner l'expérience de toute personne ou groupe, on se doit de traiter deux aspects :

- Les stratégies de construction du savoir;
- Les connaissances antérieures.

Les caractéristiques cognitives, culturelles et sociales des individus deviennent les éléments fondamentaux des stratégies pédagogiques.

1.1 Stratégies de construction et de transmission du savoir

En considérant les communautés autochtones du Nouveau-Québec et de Maniwaki, on peut observer qu'elles organisent et traitent toute information selon des stratégies spécifiques. Bielawski²² décrit l'épistémologie Inuit en tenant compte des modes de construction et de transmission du savoir. D'autre part, Laughlin²³ considère qu'à travers ces modes l'Inuit se construit lui-même graduellement. Ce processus détermine sa vie dans le quotidien. Toutes ses stratégies d'adaptation sont modelées à partir de ses stratégies de résolution de problème qui sont aussi des modes de transmission du savoir.

²² Bielawski, E., (1990).

²³ Laughlin, W.S., (1968).

Synthèse de ces caractéristiques

- Les Inuit développent une approche globale de chaque situation. Ils se centrent sur le présent et sur l'action.
- Ils reçoivent et intègrent plusieurs stimuli en même temps et ont un raisonnement analogique.
- Ils retiennent les idées principales et font rapidement des synthèses.
- Le visuel occupe une place très importante et favorise chez eux la rétention des stimuli importants et l'esprit de synthèse.
- La communication non verbale constitue une source d'information très précieuse qui découle des stratégies de chasse où l'observation de la faune et la nature est essentielle.
- Les Inuit ont besoin d'espaces ouverts, ils comprennent l'espace et s'y situent bien comme partie prenante d'un tout.
- Par dessus tout, il privilégie des solutions concrètes.

Toutes ces observations sont aussi considérées des caractéristiques de traitement de l'information par les recherches en neuropsychologie sur les fonctions du cerveau²⁴.

À l'observation des personnes de la ville de Maniwaki où la main-d'oeuvre qualifiée est non autochtone, on remarque qu'elles privilégient des stratégies différentes :

- Elles privilégient une approche séquentielle et analytique de chaque situation. Elles se centrent sur l'expérience du passé et sur la réflexion avant de passer à l'action.
- Elles analysent les données de façon linéaire et relient chaque partie à la précédente. Tout problème doit être aussi décomposé en ses parties. De plus, certains détails particuliers peuvent prendre beaucoup d'importance.
- L'audition et l'écoute aident à la rétention des informations et renforcent l'analyse.
- Le langage occupe une place prépondérante comme véhicule interactif.

²⁴ Kolb, B., Whishaw, I.Q., (1980).

- Cette main-d'œuvre est toujours à la recherche d'une logique d'un ordre chronologique et historique.
- Les règles sociales commandent leurs activités.

Toute stratégie pédagogique devrait prendre en considération ces caractéristiques fondamentales qui déterminent la qualité du traitement et de l'organisation des connaissances ainsi que la nature des actions.

1.2 Connaissances antérieures

Elles déterminent les compétences de la personne et doivent donc être le point de départ des connaissances à transmettre. Les connaissances antérieures relèvent des informations stockées en mémoire ainsi que des valeurs et attitudes. Donc de la réalité socioculturelle.

Dans le présent contexte, on doit considérer le faible taux de scolarité ainsi que les différences socioculturelles des partenaires en action. Ils renvoient à des principes actifs à exploiter, pour atteindre des conditions optimales. Soit :

- Une approche globale centrée sur la résolution de problèmes réels ainsi que des tâches réelles.
- Le décroisement de la formation pour garder les individus dans leur milieu naturel. Éviter les salles de classe.
- L'adaptation des contenus.
- L'introduction d'une approche interdisciplinaire où des formateurs s'associent à des spécialistes de contenu ainsi qu'aux gestionnaires et aux employés des entreprises.

2. MOYENS TECHNIQUES PÉDAGOGIQUES

L'adaptabilité est le thème central pour la diversification des moyens. Parmi ceux-ci il faut retenir :

- les modes formels et informels d'apprentissage;
- les aspects non verbaux de la communication;
- la revalorisation de la tradition orale par le biais de la radio communautaire par exemple;
- l'utilisation de médias et des moyens non classiques : jeux de rôle, expérimentation, simulation.

G. RÔLE DES FORMATEURS

S'éloignant du rôle traditionnel de diffuseurs de cours, les agents de formation devront agir davantage à titre d'agents de développement et de partenaires de la gestion. Afin de favoriser la mobilisation des ressources locales, il devient important de faire appel à ces mêmes ressources locales.

Dans ce contexte le rôle des formateurs consiste à :

- favoriser la plus grande participation des individus à leur processus de formation;
- susciter, analyser et évaluer la propension des gestionnaires à former et développer leurs employés.

CHAPITRE 6
PROSPECTIVE

A. PROJET PILOTE

Le point de départ, à court terme, pour concilier la pratique du développement touristique avec la complexité de la réalité analysée serait d'entreprendre un projet pilote de formation (figure 13) qui regrouperait tous les éléments propices au succès, afin qu'il permette d'établir et de valider une structure de gestion adaptée à son environnement.

Le projet serait axé sur la personne d'un entrepreneur. À la demande de cet entrepreneur, le projet pourrait exploiter et commercialiser un produit touristique dans son village. Dans un premier temps, il s'agirait de:

- définir précisément les paramètres du projet pilote;
- planifier la formation.

Les paramètres du projet pilote seraient obligatoirement, ceux dictés par les acteurs du développement économique et touristique.

Quant à la formation elle devrait respecter toutes les conditions citées précédemment, en rapport avec les stratégies pédagogiques et les moyens techniques. Le rôle des formateurs devrait être celui d'agents de développement, capables de transférer progressivement leur rôle aux partenaires locaux. Leur mandat serait de réaliser une intervention / formation de «coaching» portant sur les différents aspects propres au développement de l'entreprise.

Avant toute formation spécifique à la gestion, le «coach» devrait amener l'entrepreneur à :

- identifier la problématique de son environnement et son impact sur son entreprise;
- mettre en place des stratégies d'intervention individuelles et de groupe. L'intervention de groupe serait en réalité, la formation de la communauté et des dirigeants servant à sensibiliser au tourisme, support du développement de l'entreprise.

Pour maximiser les bénéfices de la formation de l'entrepreneur, on pourrait appliquer le concept de formation coopérative, qui convient nettement dans ce contexte.

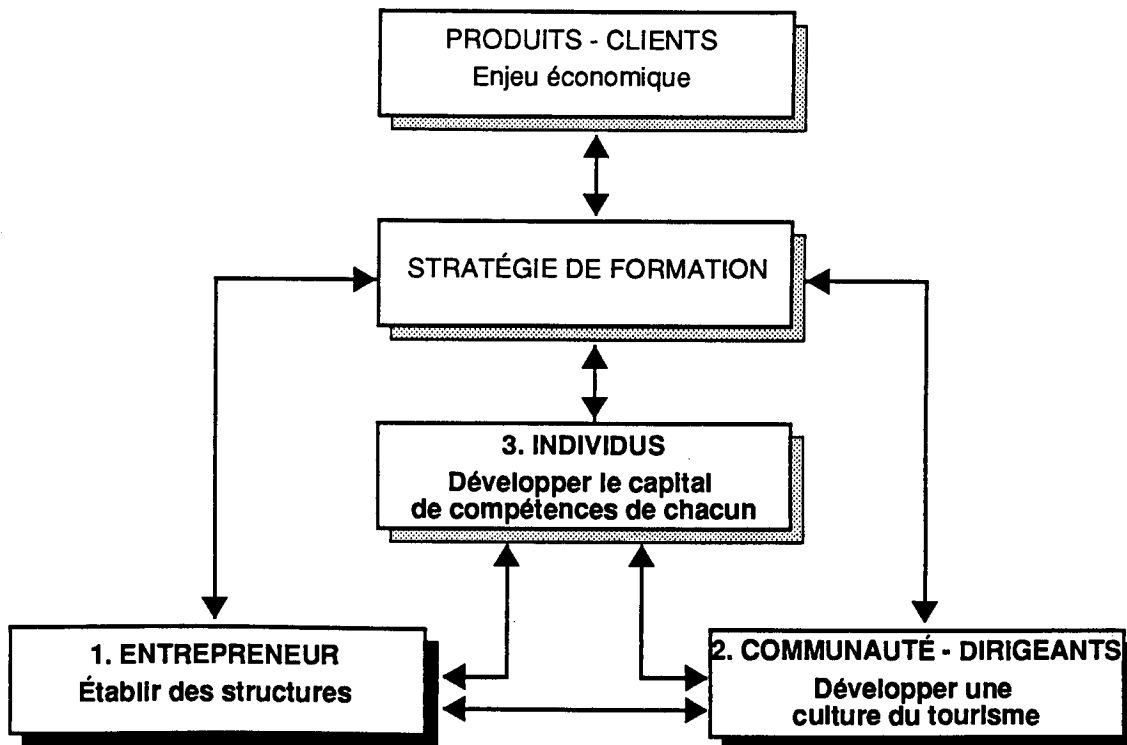


Figure 13. Un projet prospectif

B. CONCEPT DE FORMATION COOPÉRATIVE

Au coeur du projet, un entrepreneur dynamique, à qui il serait offert une formation guidée dite aussi «coopérative».

Cette stratégie pédagogique consisterait à le mettre immédiatement en situation de pratique de formation, en lui juxtaposant un gérant potentiel qu'il devra lui-même former à cette fonction.

Cette pratique entraîne l'entrepreneur dans des situations concrètes qu'il doit maîtriser, puisqu'il se trouve en situation de transmettre des connaissances et des habiletés requises pour la gestion de sa propre entreprise.

La formation coopérative permet aux partenaires :

- d'exercer un contrôle conscient et délibéré des apprentissages;
- de relever rapidement les erreurs en les reliant aux pratiques inadéquates et d'anticiper les conditions nécessaires à la réussite des apprentissages;
- de développer un comportement d'expert, puisqu'elle favorise la généralisation d'une stratégie efficace et économique de transmission du savoir;
- de mettre au point une situation de pratique de formation autonome;
- d'évaluer la démarche de formation ainsi que les besoins de formation futurs.

Ce projet mobilisateur serait implanté selon le processus de développement illustré dans la figure 14.

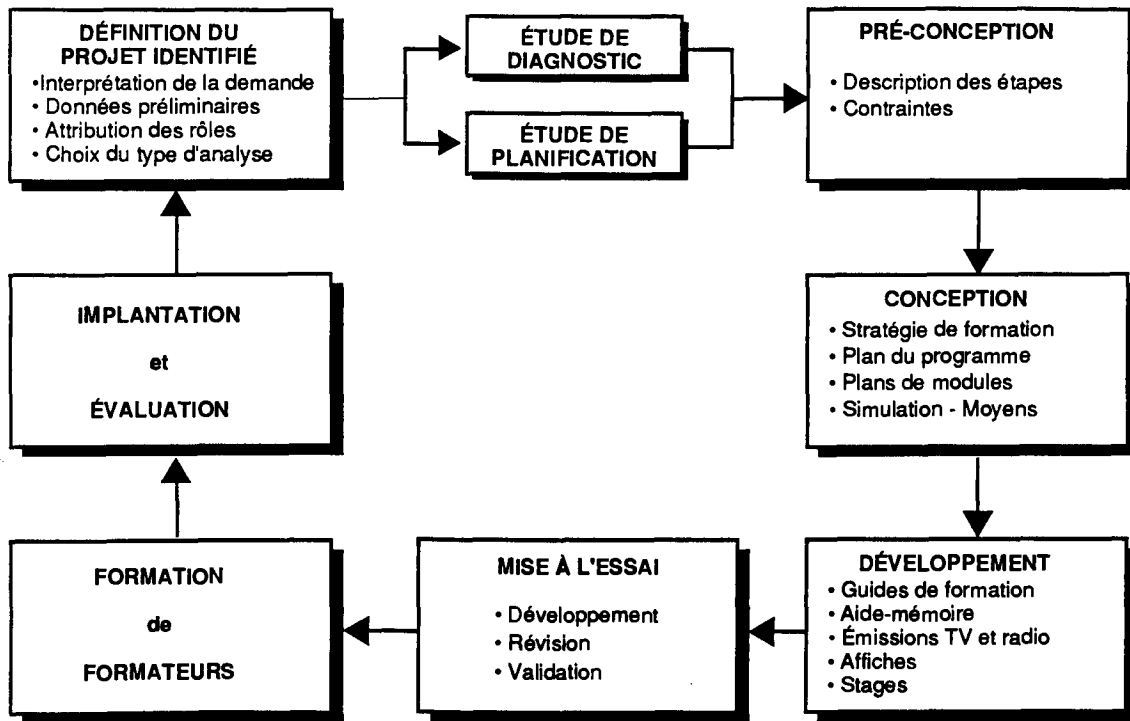


Figure 14. Procédé global de développement d'un projet de formation

CONCLUSION

La stratégie privilégiée dans cette analyse des besoins en formation touristique est celle d'une approche reliée aux objectifs d'affaires et au développement d'un esprit entrepreneurial. La réalité des milieux de Kuujjuaq et de Maniwaki commande une approche concrète et pratique, centrée sur une action rentable mais dans une perspective de développement plus global et à long terme.

La porte d'entrée la plus adaptée aux ressources humaines de ces régions serait celle d'une formation intégrée totalement au processus de gestion, dans le but de créer cet esprit entrepreneurial, qui favoriserait la fondation d'une structure de gestion adaptée au milieu et à la réalité du tourisme.

Les programmes de formation devraient être ajustés aux valeurs socioculturelles de chaque milieu et prendre comme point de départ les principes valorisés par ces milieux. Ainsi, à Kuujjuaq et en général dans la culture Inuit, c'est le respect de la coopération, du consensus, de l'indépendance individuelle.

La gestion des différences devrait être à la base de tout programme. Le respect des modes de construction et de transmission du savoir propre aux Inuit, aux Algonquins ou à la population de Maniwaki, devrait aussi être respecté.

Plusieurs pièges, tel que la dépendance du Sud pourraient être évités. Il ne s'agirait plus de grands principes théoriques, mais d'une action formative concrète, appliquée en collaboration avec des entrepreneurs du milieu. Les outils de gestion ainsi élaborés permettraient une prise en charge totale et un suivi des activités en matière de développement touristique.

Il ne s'agit pas de proposer une solution ou une structure miracle mais de reconnaître les caractéristiques particulières des individus dans leurs besoins de formation. La construction des programmes s'élaborerait à partir des besoins des entrepreneurs qui pourront orienter, élaborer et développer des structures pour l'implantation de l'industrie touristique. Cette industrie deviendrait ainsi le point de ralliement pour la poursuite d'objectifs communs de développement économique, social et culturel.



RÉFÉRENCES

- Bielawski, E., (1990). *Cross-Cultural Epistemology : Cultural Readaptation through the Pursuit of Knowledge*. 7th Inuit Studied Conference, University of Alaska, Fairbanks.
- Conseil régional de développement Kativik, (1988). *Plan de développement touristique du Nouveau-Québec*, Rapport final.
- Evans-Pritchard, D., (1989). *How "they" see "us". Native American Image of Tourists*. Annals of Tourism Research, vol.16. Pergamon Press.
- Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, (1988). *Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement économique des régions du Québec*.
- Hall, E.T., (1976). *Beyond Culture*. Doubleday & Co., New York.
- Kolb, B., Whishaw, I.Q. (1980). *Fundamentals of Human Neuropsychology*, W.H. Freeman, San Francisco.
- Laughlin, W.S., (1968). *Hunting : An Integrating Biobehavior System and its Evolutionary Importance*, In : *Man the hunter*. Edited by Richard B. Lee and Irvén DeVore, Chicago.
- Ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1991). *Le tourisme au Canada. Faits et chiffres*. Direction de la recherche, ISTC - Tourisme
- Ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1990). *Le tourisme: Un pas à franchir*. Ministère des Approvisionnements et Services, Ottawa.
- Ministère du Conseil exécutif, (1988). *Profil statistique des régions du Québec*, Collection DOSSIERS de développement régional, Gouvernement du Québec.
- Pauktuutit, (1989). *The Inuit Way : A Guide to Inuit Culture*, Ottawa.
- Poupart, R., Hobbs, B., (1989). *Changing the Corporate Culture to Ensure Success: A Practical Guide*, in National Productivity Review, vol.8, no. 3, Summer 1989.
- Thibault, J.P., (1991). *La mise en marché des produits touristiques*. Non publié. Conférence au colloque sur le développement du tourisme en territoire autochtone, Chicoutimi, Québec.



BIBLIOGRAPHIE

- Bellefeuille, R., (1991). *Des cours de piégeage pour combattre l'oisiveté des jeunes Cris*. Le Soleil de Québec, mercredi 17 avril 1991.
- Bielawski, E., (1990). *Cross-Cultural Epistemology : Cultural readaptation through the Pursuit of Knowledge*. 7th. Inuit Studied Conference, University of Alaska, Fairbanks.
- Burak, Jacobson Research Partners, (1985). *Analyse segmentaire pour l'enquête sur les attitudes et les motivations à l'égard du tourisme : rapport de recherche*. S.I. : MEIR.
- C.E.I.C., (1988). *La planification de l'emploi*, Région du Québec.
- C.E.I.C., (1990). *Formation en établissement: Option achats directs*, Index alphabétique des cours à temps plein, Année 1990 /1991.
- Cohen, E., (1985). *The Tourist Guide : the Origins, Structure and Dynamics of a Role*. Annals of Tourism Research, vol.12.
- Commision scolaire Pierre-Neveu (1990), Formation secondaire, Secteur jeunes et adultes. Dépliant : Centre intégré de formation en foresterie. D.E.P., Mont-Laurier.
- Commission scolaire Kativik. Éducation aux adultes au Nunavik : Programmes à temps plein, 1989-1990.
- Conseil régional de développement Kativik, (1988). *Plan de développement touristique du Nouveau-Québec*, Rapport final.
- Demers, J., (1987). *Développement touristique : notions et principes*. Québec : Ministère du tourisme.
- Dickerman, P., (1986). *Pat Dickerman's Adventure Travel North America*. Henry Holt and Company, Inc., New York.
- Direction régionale du Nord-du-Québec, (1986). *Bilan socio-économique, Nord-du-Québec*. Office de la planification et de développement du Québec.

- Economic Development and Tourism, (1987). *Investigation of Hospitality Training Needs in the Inuvik Region*. Northwest Territories.
- Evans-Pritchard, D., (1989). *How "they" see "us". Native American Image of Tourists*. *Annals of Tourism Research*, vol.16. Pergamon Press.
- Femmes autochtones du Québec inc. (1991), *Name bank of Native Human Resources*. Montréal.
- Femmes autochtones du Québec. Anishnabe-Kwe. Juin 1990, vol.1, no.2.
- Freire, P., (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York : Seabury Press.
- Gordon, M.R., (1989) *The Inuit and their Approach to Multi-Ethnicity*. In *L'avenir du Nord Québécois*, Louis-Edmond Hamelin et Micheline Potvin, Éditeurs.
- Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, (1988). *Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement économique des régions du Québec*.
- Gregorc, A.F., (1982). *An Adult's Guide to Style*. Gabriel Systems Inc. Massachussets.
- Hall, E.T., (1959). *The Silent Language*. Doubleday & Co., New York.
- Hall, E.T., (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday & Co., New York.
- Hall, E.T., (1976). *Beyond Culture*. Doubleday & Co., New York.
- Institut de formation autochtone du Québec, (1990). *Document de présentation du colloque "Le tourisme en milieu autochtone"*, Québec.
- Kolb, B., Whishaw, I.Q. (1980). *Fundamentals of Human Neuropsychology*, W.H. Freeman, San Francisco.
- Laughlin, W.S., (1968). *Hunting : An Integrating Biobehavior System and its Evolutionary importance*, In : *Man the hunter*. Edited by Richard B. Lee and Irvén DeVore, Chicago.
- Les chemins de la réussite: Les autochtones et la stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre*. Document d'orientation et de mise en œuvre, Sous-comité du Groupe de travail sur l'emploi et la formation des autochtones (GTEFA) (1990).
- Logan, J.W., (1989). *Human Resource Development in a Multi-Ethnic Framework*. In *L'avenir du Nord Québécois*, Louis-Edmond Hamelin et Micheline Potvin, Éditeurs.

- McCarthy, B., (1981). *The Format System*. Excel Inc.
- McDowell, D.A. and Smith, T.T.A., (1984). *Social Skills and Modification in Catering Management Education*. International Journal of Hospitality Management 3 (2) : 81-82.
- Tourisme Canada, (1987). *Tourisme, Guide des carrières et des cours*, Ministères des Approvisionnements et services, Ottawa.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources du Québec, (1986). *Localisation des nations autochtones au Québec*. Les publications du Québec.
- Ministère Affaires indiennes et du Nord Canada (1989). *Regard sur le Nord*. Ministère des Approvisionnements et Services, Ottawa.
- Ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1989). *Stratégie canadienne de développement économique des autochtones*, Programme de développement des entreprises autochtones.
- Ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1990). *Le tourisme: un pas à franchir*.
- Ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1990). *Le tourisme au Canada. Faits et chiffres*. Direction de la recherche, ISTC - Tourisme.
- Ministère du Conseil exécutif, (1988). *Profil statistique des régions du Québec*, Collection DOSSIERS de développement régional, Gouvernement du Québec.
- Ministère du Conseil exécutif, Office de planification et de développement du Québec, (1988). *Bilan socio-économique, région de l'Outaouais, 1986*. Gouvernement du Québec.
- Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, (1987). *Étude sur les réseaux d'hébergement : volet pourvoiries*. Services à la recherche J.T.D.
- Ministère du Tourisme, (1988). *Diagnostic organisationnel portant sur la direction des projets spéciaux*, Montréal.
- Ministère du Tourisme, (1989). *Plan stratégique du tourisme québécois, 1989-1992*, Rapport Samson-Bélair. Positions et actions du Ministère du tourisme.
- Ministère du Tourisme, (1985). *Analyse du produit tourisme d'aventure, trekking*. Direction du Marketing.

- Mitchell, Léo, A., (1975). *An Analysis of the Skills required for Hospitality, Tourism, Recreation and related Industries*. Canada : Ontario Ministry of Colleges and Universities.
- Murdoch, Dr. John, (1990). *Cree Trappers Association Local officer Training and Trapper Training, Job Entry Level*, Proposal prepared for submission to the Cree Trappers Association of the James Bay Territory of Northern Quebec.
- Pauktuutit, (1989). *The Inuit way : A Guide to Inuit Culture*. Ottawa.
- Pollock, A., (1988). *Défis multiculturels dans le milieu du travail : L'industrie du tourisme*. Hospitality education advisory committee, Tourism Research Group, Tourisme Canada.
- Poupart, R., Hobbs, B., (1989). *Changing the corporate Culture to ensure Success: A practical Guide*, in National Productivity Review, vol.8, no. 3, Summer 1989.
- Répertoire des pourvoies 1990*, Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche.
- Samuelli, A., (1990). *Politiques gouvernementales et développement des ressources humaines en tourisme*. XIe congrès international Amfort, La Havane, Cuba.
- Secrétariat aux affaires autochtones, (1987). *Les autochtones au Québec*. Les publications du Québec.
- Sterling, S.R., (1985). *Culture, Ethics and the Environment : Towards the new Synthesis*. The Environmentalist, vol.5, no.3.
- Taiga Education Associates Inc., (1990). *Taiga Tourism Training Program*, submitted to the Manitoba Minister of Education.
- Thibault, J.P. (1991). *La mise en marché des produits touristiques*. Non publié. Conférence au colloque sur le développement du tourisme en territoire autochtone, Chicoutimi, Québec.
- Tourisme Canada, (1988). *Les défis que posent le développement du produit touristique*. Conférence fédérale-provinciale / territoriale des Ministres du Tourisme.
- Tourisme Canada, (1990). Report of the Federal-Provincial working Group of the Canadian Conference of Tourism Officials on Human Resource Development.

Tourisme Canada, (1990). *Tourisme d'aventure dans l'Est du Canada, Aperçu du potentiel des produits et marchés*. Tourism Research Group Éthos Consulting Ltd.

UNESCO, (1976). *The effects of tourism on socio-cultural values*. Annals of tourism research IV (2) ; 74-105.

UNESCO, (1984). *Vers l'égalité des chances*. In : Réflexion sur le développement futur de l'éducation.

Whitaker, P., (1984). *The learning process*. World studies journal, vol.5, no.2.



ANNEXES



LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

- Jacques Bannon, consultant
Formation en établissement, Région du Québec
Emploi et Immigration Canada (C.E.I.C.)
Montréal, Tél. : (514) 283-8242
- Yvon Côté
- Brenda Whiteduck
Emploi et Immigration, Canada (C.E.I.C.)
Maniwaki
(819) 449-4444
- Léo Couture
Agent de développement régional
ISTC
Val D'or, Tél. : (819) 825-5260
- Johanne Hallé, agente de développement, industrie du tourisme
ISTC
Montréal, Tél. : (514) 283-8802
- Pierre F. Vincent
ISTC
Gestionnaire, politiques Recherche et Intervention
Programmes économiques des autochtones
Ottawa, Tél. : (613) 954-4059
- Henri Jamet
Délégué régional, Nouveau-Québec - Baie-James
Ministère du Tourisme
Québec, Tél. : (418) 643-9131
- Yves Turcotte
- Diane Lafontaine
Direction de la planification
CFP (Région de Québec)
Québec, Tél. : (418) 687-3540
- Michel Denis
Promoteur, tourisme d'aventure
Sherbrooke, Tél. : (819) 567-1664
- Philippe Bourdages
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
Montréal, Tél. : (514) 873-4163

-
- Beverly Lopez, Vice-présidente
 - Louise Matthews, Coordonnatrice en tourisme
Institut de formation autochtone du Québec
Loretteville, Tél. : (418) 843-6857
 - Stephen Ashton, Dir. développement touristique
 - Robert Colins, Conseiller en formation
La Fédération des Coopératives du Nouveau-Québec
Baie-d'Urfé, Tél. : (514) 457-9371
 - Steven Wanamaker
Conseiller pédagogique
Formation professionnelle
Commission scolaire Kativik
Dorval, Tél. : (514) 636-8120
 - Eva Lapage, directrice
 - Norman Hubloo, enseignant
Éducation aux adultes
Commission scolaire Kativik
Kuujuuaq, Tél. : (819) 964-2912
 - Robert Buisnière, conseiller pédagogique
 - Guy Mayer, conseiller pédagogique
 - Michel Deschênes, conseiller pédagogique
Commission scolaire Pierre-Neveu
Mont-Laurier, Tél : (819) 436-4310
 - Gisèle Boivin
 - Clermont Chartrand
OPDQ
Hull, Tél. (819) 772-3038
 - Gilles Ricard
Tél. : (819) 762-8181
 - Guy Harvey, secrétaire
MRC Gatineau
Maniwaki, Tél. : (819) 463-3241
 - Michel Clermont
Centre d'aide aux entreprises
Maniwaki, Tél. : (819) 449-4806

- Jean-Guy Whiteduck, Chef de la réserve
- Judy Cooko, Agent de développement économique
Réserve "La Désert"
Maniwaki, Tél. : (819) 449-5170

- Luc Rousseau, prop.
Pourvoirie WAPUS
Maniwaki, Tél. : (800) 567-1265

- Jimmy Johannes, prés.
Kativik Regional Government (KRG)
Kuujjuaq, Tél. : (819) 964-2961

- Lise Bélanger, agente de développement
Conseil régional de développement, Kativik (CRDK)
Kuujjuaq, Tél. : (819) 964-2961

- Michelle Forgues, secrétaire municipale
Ville de Kuujjuaq
Kuujjuaq, Tél. : (819) 964-2943

- Allan Gordon, prop.
Pourvoirie à Kuujjuaq
Nunavitour, Lachine, Tél. : (514) 634-8086

- Franck Faney, gérant
Auberge Kuujjuaq Inn
Kuujjuaq, Tél. (819) 964-2903

- Guy Delisle, agent
- Claire Mailhot, agente
CFP
Kuujjuaq, Tél. : (819) 964-2961

- Jessie Jones, prop.
Innivik Arts & Crafts
Kuujjuaq, Tél. : (819) 964-2780

- Sylvie Côté-Chew
AVATAQ Cultural Institute
Montréal, Tél. : (514) 844-0109

- Nancy Rhéaume, directrice générale
Fédération des pourvoyeurs du Québec Inc.
Québec, Tél. : (418) 527-5191

-
- Sakiasie Sowdlooapik, Park Warden
Arctic College Tourism Development
AUYUITTUQ NATIONAL PARK RESERVE
Pangnirtung, N.W.T, Tél. : (819) 473-8962
 - Lauri Kuukasjarvi
Université d'Helsinki
Finlande
Tél : 358 18 89211

LISTE DES PROGRAMMES

UNIVERSITÉ CONCORDIA

1455, boulevard de Maisonneuve Ouest
Montréal
H3G 1M8
(514) 848-3600

GESTION HÔTELIÈRE

But du programme:

Former les étudiants en vue des occasions d'emploi dans l'industrie hôtelière; améliorer les compétences des personnes qui travaillent actuellement dans ce domaine.

TOURISME

But du programme;

Former des personnes pour travailler dans les agences de voyages, les compagnies d'aviation, les services de voyages et autres entreprises reliées à l'industrie en aidant les personnes qui travaillent actuellement dans ce domaine à améliorer leurs compétences.

RÉCRÉOLOGIE ET ÉTUDE DES LOISIRS

But du programme:

Donner aux étudiants une formation générale interdisciplinaire et des compétences dans les nombreux secteurs des services de loisirs afin de les préparer à entrer sur le marché du travail.

UNIVERSITÉ LAVAL

Québec
G1K 7P4
(418) 656-3058

SCIENCE DE LA NUTRITION

But du programme:

Donner aux diplômés une formation les rendant aptes à utiliser les principes de la science fondamentale et appliquée pour rechercher des solutions aux problèmes de l'industrie de l'alimentation.

COLLÈGE MACDONALD

21111, chemin Lakeshore
Saint-Anne-de-Bellevue
H9X 1C0
(514) 457-2000

ALIMENTATION ET SERVICES AU CONSOMMATEUR

But du programme:

Donner aux étudiants la formation académique nécessaire pour assumer des responsabilités de gestion dans l'exploitation de services alimentaires.

UNIVERSITÉ MCGILL

Édifice F. Cyril-James
845, rue Sherbrooke Ouest
Montréal
H3A 1Y1
(514) 392-5244

TOURISME

But du programme:

Donner une formation professionnelle à ceux qui travaillent dans le domaine du tourisme et des voyages ainsi qu'à ceux qui désirent entreprendre une nouvelle carrière.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Case postale 6128, succursale A
Montréal
H3C 3J7
(514) 343-6401

DIÉTÉTIQUE

But du programme:

Former des diététiciens polyvalents, ayant les compétences pour pouvoir travailler dans les différents domaines de la diététique tels que: l'alimentation communautaire, l'alimentation en clinique, l'éducation alimentaire et la gestion de services d'alimentation.

CERTIFICAT EN LOISIR

But du programme:

Former les étudiants pour travailler avec des particuliers ou des groupes dans des activités de loisir en plein air ; contribuer à identifier les besoins et servir de conseiller relativement aux procédures opérationnelles et à la prise de décision rentable.

CERTIFICAT EN ANIMATION

But du programme:

Former les étudiants pour travailler avec des particuliers ou des groupes dans des activités de loisir en plein air; contribuer à identifier les besoins et servir de conseiller relativement aux procédures opérationnelles et à la prise de décision rentable.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

42, rue Monseigneur
Case postale 700, Rhéaume
Rouyn
J9X 5E4
(819) 762-0971

CERTIFICAT DE PREMIER CYCLE EN ANIMATION

But du programme:

Former les étudiants pour travailler avec des particuliers ou des groupes dans des activités de loisir en plein air; contribuer à identifier les besoins et servir de conseiller relativement aux procédures opérationnelles et à la prise de de décision rentable.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

930, rue Jacques-Cartier Est
Chicoutimi
G7H 3B1
(418) 545-5329

CERTIFICAT DE PREMIER CYCLE EN ANIMATION

But du programme:

Donner aux étudiants les connaissances et les moyens dont ils ont besoin pour participer plus efficacement au développement social.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Case postale 8888, succursale A
Montréal
H3C 3P8
(514) 282-3649

GESTION ET INTERVENTION TOURISTIQUES

But du programme:

Former les étudiants dans le domaine de la planification et de la gestion de l'animation touristique et ce dans une optique de loisirs et de vacances.

CETIFICATION EN ANIMATION CULTURELLE

But du programme:

Combiner la formation générale et la formation spécialisée en vue de préparer les étudiants à travailler en animation culturelle et à s'adapter aux changements qui surviennent constamment dans ce domaine. Au cours de la troisième année, les étudiants apprennent comment mettre en pratique les différentes méthodes d'animation dans un contexte social.

RÉCRÉOLOGIE DE PLEIN AIR

But du programme:

Offrir une formation générale en récréologie de plein air. Encourager l'acquisition et le développement de connaissances et de compétences qui permettront d'assumer des responsabilités de planification et de direction dans le domaine des loisirs en plein air.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

300, avenue des Ursulines
Rimouski
G5C 2Z9
(418) 723-1986

LOISIRS ET RÉCRÉOLOGIE POUR PETITS GROUPES

But du programme:

Préparer l'étudiant à des études intensives des loisirs en tant que phénomène social, par le biais de recherches sur le comportement récréatif et par l'analyse du développement des services de loisir. Ce programme s'intéresse aussi aux répercussions écologiques des loisirs.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Pavillon Michel-Sarrazin
3600, rue Sainte-Marguerite
Trois-Rivières
G9A 5H7
(819) 376-5011

BACCALAURÉAT EN RÉCRÉOLOGIE

But du programme:

Enseigner aux étudiants à travailler avec des particuliers, des groupes et des organisations dans le domaine de la récréation.

MAÎTRISE EN SCIENCES DES LOISIRS

But du programme:

Donner à l'étudiant une introduction aux orientations multidisciplinaires de recherche en loisirs.

COLLÈGE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

425, boulevard du Collège
Case postale 1500
Rouyn
J9X 5E5
(819) 762-9031

PRÉPOSÉ À L'ACCUEIL TOURISTIQUE ET PROMOTION TOURISTIQUE

But du programme:

Donner à chaque participant les connaissances d'un comportement professionnel au comptoir d'accueil et des renseignements touristiques en général. Les étudiants se concentreront sur les aspects les plus marquants de leur propre région relativement à la géographie, l'économie, l'histoire et la culture.

COLLÈGE RÉGIONAL CHAMPLAIN

Campus de Lennoxville
Édifice McGreer
Lennoxville
J1M 2A1
(819) 563-9574

AGENCE DE VOYAGES ET TOURISME

But du programme:

Préparer l'étudiant à travailler dans une agence de voyages ou à devenir guide de voyages.

COLLÈGE DAWSON

485, rue McGill
Montréal
H2Y 2H4
(514) 866-9313

TECNIQUES DE LOISIRS

But du programme:

Préparer l'étudiant à une carrière en loisirs et récréologie par l'acquisition de connaissances telles que les principes de récréologie, l'éthique professionnelle et les relations humaines.

COLLÈGE DE LA GASPÉSIE

96, rue Jacques-Cartier
Case postale 590
Gaspé
G0C 1R0
(418) 368-2201

ACCUEIL ET TOURISME EN GASPÉSIE ET AUX ÎLES-DE-LA-MADELEINE

But du programme:

Ce programme vise à aider les étudiants à développer une attitude professionnelle face au tourisme et au rôle des personnes responsables de l'accueil des touristes. Les étudiants acquièrent les connaissances essentielles en ce qui concerne l'industrie touristique à Gaspé et aux Îles-de-la-Madeleine.

COLLÈGE FRANÇOIS-XAVIER-GARNEAU

1660, boulevard de l'Entente
Case postale 6300
Sillery (Québec)
G1T 2S5
(418) 688-8310

AGENCE DE VOYAGES

But du programme:

L'étudiant est initié à l'organisation d'une agence de voyages et au fonctionnement des entreprises maritimes, ferroviaires, aériennes et hôtelières.

COLLÈGE DE GRANBY

235, rue Saint-Jacques
Granby
J2G 3N1
(514) 372-6614

TECHNIQUES DU TOURISME

But du programme:

Préparer le futur diplômé à une carrière dans la développement et l'expansion de l'industrie touristique tout en lui inculquant une perception touristique axée principalement sur le tourisme d'accueil.

COLLÈGE DE HAUTERIVE

537, boulevard Blanche
Baie-Comeau
G5C 2B2
(418) 589-5707

ACTIVITÉS EN PLEIN AIR

But du programme:

Préparer l'étudiant à une carrière en activités de plein air par l'acquisition de connaissances relatives à la promotion, la planification, l'organisation et le fonctionnement d'activités récréatives aussi bien dans le secteur privé que le secteur public.

INSTITUT D'HÔTELLERIE DE FORT-PRÉVEL

Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche

Gaspé

G0E 2X0

(418) 368-2281

CUISINE D'ÉTABLISSEMENT

But du programme:

Donner à l'étudiant les connaissances et les habiletés requises pour exercer les tâches d'un cuisinier.

LES SERVICES DE LA RESTAURATION

But du programme:

Donner à l'étudiant les connaissances et les habiletés requises pour exercer avec compétence le service des mets, des vins et des boissons.

COLLÈGE LASALLE

2015, rue Drummond

Montréal

H3G 1W7

(514) 281-1919

TOURISME ET VOYAGE

But du programme:

Rendre les futurs diplômés aptes à travailler de manière productive au sein de l'industrie des transports et dans tous les services qui y sont reliés tels que les bureaux touristiques, les systèmes de réservations, etc.

GESTION D'HÔTELS ET RESTAURATION

But du programme:

Donner à l'étudiant les connaissances et les compétences nécessaires pour occuper un emploi de cadre junior dans les industries de la restauration et de l'hôtellerie.

COLLÈGE DE LÉVIS-LAUZON

205, rue Monseigneur-Bourget
Lauzon
G6Y 6Z9
(418) 833-5110

AGENCE DE VOYAGES

But du programme:

L'étudiant est initié à l'organisation et au fonctionnement d'une agence de voyages ainsi qu'à ses relations avec les hôtels, les moyens de transport tels que les transports ferroviaire et aérien.

CÉGEP DE LIMOILOU

1300, 8^e avenue
Case postale 1400
Québec
G1K 7H3
(418) 647-6607

TECHNIQUES DE DIÉTÉTIQUE

But du programme:

Former des techniciens en diététique.

CÉGEP DE MATANE

616, Saint-Rédempteur
Matane
E4M 3P7
(418) 562-1240

TOURISME

But du programme:

Préparer l'étudiant à une carrière dans l'industrie du tourisme.

COLLÈGE MERICI

755, chemin Saint-Louis
Québec
G1S 1C1
(418) 683-1591

TECHNIQUES DE TOURISME

But du programme:

Préparer l'étudiant à travailler au développement et à l'expansion de l'industrie par le biais d'une perception touristique axée principalement sur le tourisme d'accueil.

COLLÈGE DE LA RÉGION DE L'AMIANTE

671, boulevard Smith sud
Thetford-Mines
G6G 1N1
(418) 338-8591

AGENCE DE VOYAGES

But du programme:

Initier l'étudiant à l'organisation d'une agence de voyages et au fonctionnement des entreprises maritimes, ferroviaires, aériennes et hôtelières.

CÉGEP DE RIVIÈRE-DU-LOUP

80, chemin Frontenac
Rivière-du-Loup
G5R 4C3
(418) 862-6903

TECHNIQUES DE LOISIRS

But du programme:

Former des personnes capables d'agir à tous les niveaux en vue de satisfaire les besoins dans le domaine des loisirs.

COLLÈGE DE SAINT-HYACINTHE

3000, rue Boull
Saint-Hyacinthe
J2S 1H9
(514) 773-6800

TECHNIQUES DE DIÉTÉTIQUE

But du programme:

Préparer les futurs techniciens à oeuvrer dans l'un des secteurs suivants:
la gestion des services alimentaires, les établissements de soins de santé et les
agences de services au public.

COLLÈGE SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU

30, boulevard du Séminaire
Case postale 1018
Saint-Jean-Sur-Richelieu
J3B 7B1
(514) 347-5301

CONSEILLER EN TOURISME EXTÉRIEUR

But du programme:

Former les étudiants à travailler dans une agence de voyages en leur
permettant d'acquérir les compétences relatives à la tarification, à l'administration
d'une agence de voyages et aux attractions touristiques internationales.

COLLÈGE DE SAINT-JÉRÔME

455, rue Fournier
Saint-Jérôme
J7Z 4V2
(514) 436-1580

ACCUEIL TOURISTIQUE

But du programme:

Former les étudiants au fonctionnement d'un bureau d'accueil touristique ainsi qu'à la façon de recevoir et d'informer les touristes des centres d'intérêt locaux, des activités culturelles et d'histoire locale.

LOISIRS ET RÉCRÉOLOGIE DE PLEIN AIR

But du programme;

Donner à l'étudiant les connaissances et les compétences nécessaires aux activités de loisirs en groupe. Les domaines d'études couvriront la planification d'activités, les mesures de sécurité requises pour entreprendre des activités de groupe en plein air, les intérêts et les besoins des clients et l'établissement de budgets.

COLLÈGE DE SAINT-LAURENT

625, boulevard Sainte-Croix
Saint-Laurent
H4L 3X7
(514) 747-6521

TECHNIQUES DE LOISIR

But du programme:

Former l'étudiant à travailler avec les gens pour l'élaboration de leurs activités de loisirs et améliorer sa compréhension de l'interaction des personnes avec l'environnement dans la réalisation de ces activités. Les matières étudiées comprennent les principes de récréologie, l'éthique professionnelle et les relations humaines.

INSTITUT DE TOURISME ET D'HÔTELLERIE DU QUÉBEC

401, rue de Rigaud

Montréal

H2I 4P3

(514) 873-4163

GESTION DE L'HÉBERGEMENT

But du programme:

Donner aux étudiants les connaissances en vue d'une meilleure estimation des besoins des clients et les aider à mettre en place un système de réception solidement encadré par des techniciens de gestion et de contrôle.

SYSTÈME COMPTABLE (SÉMINAIRE)

But du programme:

Enseigner aux participants les procédures de gestion des aliments, de mise en place des systèmes de contrôle et d'étude des coûts de production relatifs aux aliments.

SERVICE DE BAR ET DE RESTAURANT

But du programme:

Donner une formation professionnelle de serveur ou serveuse de restaurant et de serveur ou serveuse de bar.

CUISINE D'ÉTABLISSEMENT

But du programme:

Donner aux étudiants les qualifications de cuisinier pour qu'ils puissent travailler dans des établissements publics tels que les hôtels, les restaurants, les cafétérias et les hôpitaux.

GESTION FINANCIÈRE (SÉMINAIRE)

But du programme:

Par le biais d'études de cas, permettre aux participants d'établir une analyse financière de leur entreprise, de se familiariser avec les divers mécanismes de financement et d'emprunt disponibles et d'évaluer la rentabilité de leur entreprise en se basant sur des ratios et des études de rentabilité.

TECHNIQUES DE GESTION DES SERVICES ALIMENTAIRES

But du programme:

Donner à l'étudiant les qualifications nécessaires pour occuper un poste de chef aux chapitres de la production alimentaire et de la formation du personnel dans des institutions telles que les restaurants, les cafétérias, les hôpitaux, les clubs de santé et les camps d'été.

TECHNIQUES DE GESTION HÔTELIÈRE

But du programme:

Préparer les étudiants à occuper des postes de service ou de gestion dans l'industrie hôtelière.

GÉRANT D'HÔTEL

But du programme:

Fournir aux participants les qualifications nécessaires pour occuper des postes de service de gestion dans l'industrie hôtelière ou dans l'industrie des services alimentaires.

COMMERCIALISATION HÔTELIÈRE (SÉMINAIRE)

But du programme:

Enseigner aux étudiants l'importance de la commercialisation en ce qui a trait à leur établissement par l'étude des motivations à la base du comportement des consommateurs et par la préparation de stratégies de commercialisation.

FORMATION GÉNÉRALE EN ORGANISATION ET ADMINISTRATION HÔTELIÈRE (SÉMINAIRE)

But du programme:

Permettre aux participants, par le biais d'études de cas, d'améliorer leurs connaissances des diverses techniques d'organisation et d'administration hôtelière et de devenir plus familier avec la gestion du personnel, l'administration financière, la gestion de la cuisine, la commercialisation, etc.

RELATIONS HUMAINES (SÉMINAIRE)

But du programme:

Enseigner aux participants les différents facteurs influençant les relations interpersonnelles, les manières de travailler en équipe et les façons de communiquer avec efficacité.

INITIATION À UNE NOUVELLE CUISINE QUÉBÉCOISE

But du programme:

Permettre aux participants de se familiariser avec la nouvelle cuisine québécoise basée sur les traditions et les goûts des québécois.

GESTION DE CUISINE (SÉMINAIRE)

But du programme:

Enseigner aux participants les procédures de la gestion des aliments, la manière de mettre en place des systèmes de contrôle et comment étudier les coûts de production alimentaire.

LÉGISLATION ET RELATIONS DE TRAVAIL EN HÔTELLERIE ET RESTAURANT (SÉMINAIRE)

But du programme:

Enseigner aux participants leurs droits et responsabilités, les lois et règlements relatifs à la restauration et à l'hôtellerie, les procédures légales relatives à l'association et à l'accréditation des travailleurs et le processus des négociations collectives.

PÂTISSERIE ET BOULANGERIE

But du programme:

Former les étudiants à l'art de la pâtisserie et de la boulangerie de façon à ce qu'ils puissent occuper des emplois dans les hôtels, les motels, les restaurants, les petites ou les grandes pâtisseries et dans les laboratoires des entreprises de production alimentaire.

GESTION DU PERSONNEL

But du programme:

Enseigner aux participants l'analyse de la gestion des ressources humaines de façon à maximiser la qualité et la performance de ces ressources.

CUISINE PROFESSIONNELLE

But du programme:

Préparer l'étudiant à une carrière de cuisinier pouvant travailler dans divers établissements tels que les hôtels, les restaurants, les cafétérias et les hôpitaux.

TECHNIQUES DE TOURISME

But du programme:

Préparer les futurs gradués à contribuer à la croissance et au développement de l'industrie des voyages tout en présentant une vision du tourisme orientée principalement vers le tourisme d'accueil.

COURS DE RECYCLAGE

But du programme:

Donner à l'étudiant de meilleures qualifications de façon à ce qu'il puisse obtenir un meilleur poste.

SERVICE DE RESTAURANT

But du programme:

Former les étudiants à la science des aliments et des boissons applicables dans les salles à manger, les bars, les restaurants ou les établissements offrant le service aux chambres tels que les hôtels et les motels.

GESTION DES APPROVISIONNEMENTS (SÉMINAIRE)

But du programme:

Donner aux participants des connaissances et de l'expérience dans la gestion des approvisionnements par le biais d'études de cas.

LE REGROUPEMENT EN RESTAURATION ET EN HÔTELLERIE (SÉMINAIRE)

But du programme:

Conscientiser les participants aux avantages offerts par le regroupement des services d'entreprises indépendantes de tailles similaires autour d'une stratégie globale pour la restauration et l'hôtellerie au Québec.

COLLÈGE DU VIEUX MONTRÉAL

255, rue Ontario Est
Montréal
H2X 3M8
(514) 284-7372

TECHNIQUES DE LOISIRS

But du programme:

Former l'étudiant à travailler avec les gens au développement de leurs activités de loisirs et améliorer sa compréhension de l'interaction des personnes avec l'environnement dans la poursuite de leurs activités de loisirs. Les matières étudiées comprennent les principes de la récréologie, l'éthique professionnelle et les relations humaines.

CENTRE ÉDUCATIF L'ABRI

18, boulevard des Iles
Port-Cartier
G5B 2N4
(418) 766-7171

SERVICE DE BAR

But du programme:

Développer l'éthique professionnelle et la connaissance du métier; apprendre le service des boissons; comment faire l'inventaire et le contrôle du bar; enseigner la législation et les relations humaines. Ce cours s'adresse aux personnes qui désirent faire carrière dans le service de bar dans le domaine de l'hôtellerie ou de la restauration.

ÉCOLE DES CONSEILLERS EN VOYAGES DE MONTRÉAL INC.

8199, rue Saint-Hubert
Montréal
H2P 1Z1
(514) 270-6723

CONSEILLER EN VOYAGES

But du programme:

Enseigner à l'étudiant la structure de l'industrie des voyages (agence de voyages, grossiste de lignes aériennes) et lui apprendre le travail journalier d'un agent de voyages (tarifs, émission de billets, rapports de ventes).

ICS CANADIAN LIMITED

7475, rue Sherbrooke Ouest
Montréal
H2P 1Z1
(514) 482-6951

GESTION D'HÔTELS ET DE RESTAURANTS**But du programme:**

Préparer le stagiaire à une profession dans la gestion d'hôtels et de restaurants. Ce programme, divisé en deux parties, vise à fournir à une personne qui débute ou qui est employée dans ce domaine les renseignements dont elle a besoin, depuis la comptabilité jusqu'à l'entretien ménager en passant par la préparation des aliments jusqu'à la commercialisation. A l'achèvement du programme, le diplômé pourra entrer dans les industries de l'hébergement et du service des aliments à titre de stagiaire.

COLLÈGE O'SULLIVAN

1191, rue de la Montagne
Montréal
H3G 1Z2
(514) 866-4622

SECRÉTARIAT EN TOURISME**But du programme:**

Préparer les étudiants à une carrière dans l'industrie des voyages, des congrès et de la gestion des hôtels. Le programme vise à inculquer une connaissance professionnelle de la planification, du financement et de l'organisation de tous les genres de voyages. Les sujets à l'étude comprennent la billetterie, les réservations, et les circuits et voyages organisés.

ARCTIC COLLEGE

Campus Thebacha

Case postale 600

Fort Smith (Territoires du Nord-Ouest)

X0E 0P0

(403) 872-7557

FORMATION DE CUISINIER

But du programme:

Préparer les étudiants en vue d'un premier emploi dans l'industrie des services d'aliments et améliorer les compétences des personnes déjà employées dans ce secteur.



LES CONSULTANTS

eska INC.

*Formation et développement
des ressources humaines*

666, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1205
Montréal (Québec)
H3A 1E7

Tél. : (514) 287-1275
Fax : (514) 287-1293