



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Thématique : | Activités économiques  |     |
| Sous-thème : | Données synthèse – Investissements, infrastructures économiques, promotion | 3.8 |

#### Mise en situation

##### Quelques réalités touristiques

- Une position stratégique : porte d'entrée du Québec par Ottawa.
- Confère à la région le statut de destination « grande ville ».
- Ottawa a accueilli 5,8 millions de visiteurs en 2000 dont seulement 20 % ont traversé au Québec.
- Aéroport international à proximité avec de nombreux liens dans les grandes villes canadiennes et américaines.
- À Gatineau, une capacité d'hébergement de quelque 2000 chambres.
- Dans la région de la capitale nationale, une dizaine d'événements majeurs permettent d'allonger la saison touristique.

##### Les zones touristiques urbaines

1. Centre-ville
2. Lac Leamy
3. Aylmer
4. Parc de la Baie
5. Buckingham



## **Planification stratégique** **Étape 1 – Exposé de problématique**

### **FICHE D'ANALYSE**

#### **La provenance des visiteurs et le pourcentage de dépenses**

- 81 % des visiteurs sont Canadiens
- 10 % des visiteurs sont Américains
- 9 % des visiteurs proviennent d'outre-mer
- 63 % des dépenses sont attribuables aux Canadiens
- 17 % des dépenses sont attribuables aux Américains
- 20 % des dépenses sont attribuables aux visiteurs d'outre-mer

#### **La répartition des touristes selon le but du voyage**

- 42 % des touristes viennent par agrément
- 40 % des touristes viennent chez des parents ou amis
- 12 % des touristes viennent pour visiter des parents et amis
- 6 % des touristes viennent pour d'autres fins

#### **Les dépenses touristiques (retombés économiques)**

- En 1999, les retombés économiques pour la ville d'Ottawa étaient de 762 millions de dollars.
- En 1999, les retombés économiques pour la région de l'Outaouais étaient de 138 millions de dollars.
- En 1999, les retombés économiques pour la ville de Gatineau étaient de 104 millions de dollars.
- En 2005, on prévoit des retombés économiques de 952 millions de dollars pour la ville d'Ottawa.
- En 2005, on prévoit des retombés économiques de 172 millions de dollars pour la région de l'Outaouais.
- En 2005, on prévoit des retombés économiques de 130 millions de dollars pour la ville de Gatineau.

#### **Analyse de l'environnement (interne et externe)**

- Tourisme d'agrément : retombées économiques de 66 millions de dollars annuellement à Gatineau
- Tourisme d'affaires et congrès : retombées économiques de 25 millions de dollars par année
- Industrie touristique : génère 4059 emplois répartis dans 163 entreprises
- Industrie culturelle : compte 2796 emplois répartis dans 203 entreprises
- Industrie de la restauration : embauche 5248 employés dans 496 établissements



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

Au total, 12 103 emplois répartis dans 862 entreprises, soit 16 % des emplois de la ville de Gatineau

#### Le diagnostic (exercice de priorisation)

##### 1a Les forces (interne)

- Situation géographique avantageuse : Porte d'entrée du Québec et voisine d'Ottawa, l'attrait de la capitale est incontournable
- Présence de quatre attraits majeurs : (Musée canadien des civilisations, Casino du Lac-Leamy, train à vapeur, parc de la Gatineau) ainsi que l'attrait aux produits nature (terrains de golf, corridor vert intra-urbain et arrière-pays).

##### 1b Les faiblesses (interne)

- À l'ombre d'Ottawa : Un taux de rétention faible qui oscille entre 15 et 20 % des 5,8 millions de visites.
- Manque de concentration d'attrait majeurs dans les principales zones.
- Culture d'entreprise faible et difficulté de financement pour des entreprises saisonnières et familiales.

##### 1c Les menaces

- La région est défavorisée par rapport aux autres régions du Québec en l'absence d'une autoroute non complétée (seulement au septième rang des choix de destination des Montréalais).
- Appareil législatif lourd dû à notre position inter-provinciale menaçant ainsi les projets structurants (p. ex. : Bureau du cinéma et les crédits d'impôts).

##### 1d Les occasions

- Prise de conscience sur le plan international de l'importance du développement durable et de la sauvegarde des richesses patrimoniales, historiques et environnementales.
- Demande grandissante pour les produits d'appels tels que le vélo, le golf et le tourisme culturel qui s'inscriront dans les circuits à thème (p. ex. : route trans-canadienne).

#### 2. Les tendances lourdes

- DE CONSOMMATION : les vacances sont de plus courte durée  
Séjours plus fréquents (escapades)  
Produits reliés aux centres de santé promouvant la qualité de vie ont la cote!
- DE PRODUITS : les thèmes « nature » et « culture » à la hausse  
Les forfaits reliant l'histoire, le patrimoine, les musées sont aussi très en demande  
Les forfaits de découvertes, de plein air, nature, sports (vélo et golf)



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

- DE CLIENTÈLE :
  - Les clientèles sont vieillissantes
  - Composées de plus de familles qu'auparavant
  - Adaptation de la qualité des services en fonction des clientèles plus exigeantes
  - Plus scolarisée et aisée financièrement
  - Baby-boomers à la recherche d'exotisme, d'atmosphère, de nouvelles expériences d'apprentissage

#### 3. Les tendances émergentes

- Le processus de consommation doit être simple
- Recherche de destinations sécuritaires
- Davantage d'achats en ligne
- Recherche de circuits thématiques (p. ex. : routes des vins)
- Tourisme durable

#### **Problématique**

- L'offre touristique est trop dispersée et peu de concentration d'attraits dans les deux principaux pôles
- Absence d'une image distinctive forte Gatineau-Ottawa : vision de région urbaine
- Culture entrepreneuriale déficiente
- Peu de programmes de financement autour de projets structurants
- Peu d'analyses des données statistiques concernant le tourisme
- Capital humain : problématique reliée au caractère saisonnier de l'industrie au taux de roulement élevé du personnel

#### La ville de Gatineau d'ici 2026

- 100 000 habitants de plus à Gatineau
- 40 000 nouvelles résidences
- 60 000 camions et automobiles supplémentaires
- 400 000 habitants de plus à Ottawa



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

En 2002...

#### Construction

- 700 entreprises
- 5300 emplois
- 7 % de l'emploi total

#### Commerce de gros

- 177 commerces
- 2014 emplois
- 3 % de l'emploi total

#### Transport et entreposage

- 115 entreprises
- 1908 emplois
- 2,5 % de l'emploi total

#### Contraintes

- Construction : un secteur très réglementé (zonage, Code du bâtiment, loi R-20, loi 17)
- Croissance économique positive mais modérée
- Impact de la nouvelle économie
- Disponibilité de main-d'œuvre qualifiée
- Déficience du réseau de transport
- Vieillesse de la population

#### Diagnostic construction

- Secteur dynamique, bien organisé et bien réglementé
- Perspectives intéressantes de croissance
- Beaucoup de défis qui exigeront beaucoup des entreprises en matière d'adaptation et d'investissements

#### Défis construction

- Former des alliances
- Être plus présents à l'international
- Main-d'œuvre au fait des nouvelles technologies



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

#### Diagnostic commerce de gros

- Secteur avec une bonne perspective de croissance mais :
- En déficit dans la région
- Secteur encadré sectoriellement (transport)
- Accès routier à l'Outaouais déficient
- Commerce électronique (impact positif et négatif)

#### *Activités gouvernementales (L. Thauvette)*

#### Situation générale

- 140 organismes
- 22 538 emplois
- 1 024 712 mètres carrés
  - Fédéral : 966 402 mètres carrés
  - Provincial : 58 312 mètres carrés
- Fédéral = 17 % des espaces de la région de la capitale nationale
- Objectif – politique du fédéral = 25 % des espaces à bureau du Québec
  - Potentiel de 1 000 000 mètres carrés

#### Forces

- Sites potentiels au centre-ville près des accès routiers à dix minutes du Parlement
- Zonage approprié
- Un intervenant = gouvernement fédéral

#### Faiblesses

- Aucun bâtiment ou espace locatif vacant disponible
- Irritants linguistiques et fiscaux
- Perception négative de l'image de la ville

#### Occasions

- Embauche de 10 000 fonctionnaires pour les dix prochaines années
- Vétusté des édifices à bureaux d'Ottawa
- Disponibilité financière du gouvernement
- Fenêtre d'opportunité de 5 à 7 ans



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

#### Menaces

- Surplus d'espaces vacants à Ottawa
- Irritants politiques
- Perception négative de l'image de la ville de Gatineau
- Télé-travail

#### Enjeux

- Développer la présence de centres de recherche du fédéral sur le territoire du Québec
- Augmenter les achats fédéraux en région
- Augmenter l'inventaire d'espaces locatifs
- Promouvoir une image positive de Gatineau

#### Situation générale

- 827 entreprises
- 4779 emplois
- Forte croissance des travailleurs autonomes
- Présence du gouvernement fédéral
- Vieillesse de la population

#### Forces

- Présence de cinq universités
- Main-d'œuvre spécialisée
- Secteur informatique fort
- Taux de chômage faible

#### Faiblesses

- Entrepreneurship faible
- Accès difficile au financement
- Emplois précaires

#### Occasions

- Population vieillissante
- Relève en génie-conseil difficile
- Services financiers – besoin de 5000 emplois au cours des dix prochaines années
- Économie régionale stable

## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

#### **Enjeux**

- Identifier et former la relève entrepreneuriale
- Regrouper les travailleurs autonomes
- Développer :
  - Maisons de commerce
  - Incubateurs
  - Centres d'expertise
  - Etc.

#### **Ressources naturelles (D. Bureau)**

##### Forces

#### **Agroalimentaire et bio-alimentaire**

- Zones agricoles et horticoles : quatre secteurs
- Réseaux de vente au détail et de restauration
- Encan d'animaux
- Terres favorables à l'horticulture
- Parc floral comme levier de commercialisation
- Réseau de chercheurs en biotechnologie
- Noyau-entreprises de transformation alimentaire
- Proximité des centres de recherche et développement
- Secteurs de bovins et vaches laitières

##### Tendances

#### **Agroalimentaire et bio-alimentaire**

- Tendances de l'industrie :
  - Produits santé
  - Produits à valeur ajoutée
  - Produits issus des biotechnologies
  - Produits faciles de préparation
- Clé du développement :
  - Innovation
  - Recherche et développement
  - Alliances avec la petite et moyenne entreprise – centres de recherche et développement



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

- Prévisions optimistes pour segments :
  - Produits naturels
  - Produits biologiques
  - Nutraceutiques
  - Aliments fonctionnels
- Applications biotechnologiques
- Industrie bio-alimentaire pourrait dépasser les applications pharmaceutiques

#### Forces

##### **Produits forestiers**

- 21 % des emplois manufacturiers
- 8 usines de pâtes et papiers
- 104 scieries, dont 21 > 10 000 mètres cubes par an
- Près de 4000 emplois directs liés à la première transformation
- Parmi les quatre régions productrices du bois de sciage feuillus
- Quatrième région productrice de pâte et papiers au Québec
- Plus grande concentration d'essences nobles

#### Faiblesses

##### **Codéveloppement rural**

- Méconnaissance – potentiels variés des ressources
- Programmes – institutions plus ou moins bien adaptées
- Zones planifiées sur une base urbaine
- Manque d'interaction entre acteurs urbains et ruraux
- Absence de vision de co-développement rural-urbain
- Absence de leviers en matière de recherche et développement – secteurs des ressources naturelles
- Un environnement naturel à valoriser

#### Faiblesses

##### **Agroalimentaire et bio-alimentaire**

- Faible nombre d'entreprises de transformation
- Taux croissant de terres en friche
- Méconnaissance des entreprises agroalimentaires
- Problème de relève agricole
- Difficultés d'accès au réseau de vente au détail
- Décroissance des fermes laitières



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

#### Faiblesses

##### **Produits forestiers**

- Peu d'entreprises de sciage versus deuxième transformation
- Faible nombre d'entreprises de deuxième et de troisième transformation
- Entrepreneurship forestier en zones rurales
- Usines de pâte et papiers moins productives
- Marché stagnant du papier journal
- Plus grande disponibilité – feuillus courts (billons) non exploitée
- Manque d'investissements technologiques
- Accès moins grand aux centres de recherche et développement et transferts technologiques

#### Occasions

##### **Codéveloppement rural**

- Politique nationale de ruralité orientée vers les partenariats
- Investissements mutuels – secteurs variés :
  - horticulture                      serriculture                      acériculture
  - transformation                      produits du bois                      agrotourisme
  - environnement                      produits du terroir                      écotourisme
- Entreprises rurales en expansion
- Partenariats – centres de recherche et développement et de formation
- Biotechnologies appliquées (p. ex. : bio-pesticides)
- Technologies de l'information appliquées (p. ex. : géomatique)
- Concept de ferme et projets d'exploitation

#### Agroalimentaire

et

#### bio-alimentaire

##### **Produits à haute valeur ajoutée**

- Marchés croissants : produits biologiques, naturels, biotechnologiques.
- Produits biotechnologiques visés :
  - Nutraceutiques et aliments fonctionnels
  - Produits de conservation et conditionnement des aliments
  - Produits pour problèmes agroenvironnementaux (p. ex. : bio-pesticides, traitement des eaux et des lisiers...)
- Relocalisation – institut de recherche et développement biotechnologique sur les ressources et produits naturels
- Occasions de partenariats avec centres de recherche et développement et de formation (de l'Outaouais, Ottawa, régions rurales)

## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

#### Occasions

##### **Produits forestiers**

- Deuxième transformation – feuillus : composantes, moulures, châlits, lames de parquet, panneaux lamellés collés...
- Deuxième transformation – résineux : bois d'ingénierie tels que poutres en I ajourées, pièces de bois jointées, montants modulaires...
- Papiers à valeur ajoutée : papiers fins et en demande avec hausse prévue de 27 %, papiers tissés (18 %) et les cartons (29 %)
- Nouveaux panneaux de bois : panneaux de bois-plastique, bois-ciment, panneaux – planchers multicouches, moulage de panneaux...
- Biotechnologie appliquée : foresterie, pâte et papiers (p. ex. : bio-pulpage), matériaux de bois, remplacement de procédés chimiques
- Re-localisation – institut de recherche et développement en biotechnologies

#### **Aéronautique (Donald-Daniel Picard)**

##### Situation actuelle

- Infrastructure existante dont l'activité est très réduite
  - Aucun transporteur majeur n'y opère
  - Revenus générés par le stationnement d'aéronefs, vente de carburant et la location de hangars
  - Certains services critiques sont réduits (pré-dédouanement sur demande)
- Marché de l'Outaouais restreint
- Crise du marché
  - Sécurité
  - Consolidation vers les grands transporteurs
- Compétition forte en région

##### Forces

- Infrastructure existante et intéressante
  - Édifice en bon état
  - Capacité de gérer des activités commerciales et générales
- Appartient à la Ville
  - Gestion intégrée
  - Soutien administratif et financier
- Bien situé
- Bon accès routier
- Accès à un parc industriel (terrains pas chers)



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

#### Faiblesses

- Pas de vision ni de plan d'affaires
- La masse critique pour le transport inter-régional est limitée
- Plus le temps passe, plus les services déperissent
  - Mise à niveau de l'infrastructure
  - Service de dédouanement restreint
  - La clientèle trouve d'autres moyens

#### Occasions

- Créer un incitatif fiscal ou autre pour attirer la clientèle et créer une grappe industrielle
  - Petite et moyenne entreprise de l'entretien, mise à niveau, entreposage
  - Achat en bloc de transport par le provincial
  - Fonction de fret (général et courrier)
- Changement de la propriété pour solliciter de nouveaux investisseurs
  - Casino, propriétaires d'avion
  - Partenariat avec l'aéroport d'Ottawa
- Développer un créneau (négligé par Ottawa) et l'exploiter
  - Désengorger l'aéroport d'Ottawa
  - Avions privés, écoles d'aviation, agences de voyages, lieu de départ pour groupes de chasse et pêche

#### Menaces

- Besoin immédiat d'une vision et d'un plan d'affaires
- Les aéroports de Rockland et de Carp s'accaparent tout le marché restant
- Désintéressement des investisseurs publics (municipal, fédéral, provincial)

#### **Technologie de l'information** (Donald-Daniel Picard)

##### Situation actuelle

- Deuxième plus important employeur de la grande région d'Ottawa après le fédéral
  - 1000 entreprises
  - 67 000 emplois
  - 27 compagnies cotées à la bourse
  - Gatineau représente 5 % de ces emplois
- Le secteur technologique représente 5 % du nombre d'emplois total à Gatineau

##### Le succès d'Ottawa

- Leader mondial en recherche et développement (télécommunications)
- 33 % des entreprises sont issues d'un laboratoire de recherche et développement fédéral



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

- Activités de marketing et de relations publiques constantes
- Services de soutien très développés (financement, droits, comptabilité, gestion de brevets, ressources humaines)
- Réseautage très fort
- Milieu post-secondaire très actif
- Présence de grandes entreprises et d'agences motrices
- Culture d'entrepreneurship

#### Forces

- Proximité d'un noyau très fort
- Avantage fiscal en recherche et développement
  - Jusqu'à 60 % des dépenses en crédit (remboursable)
  - Crédit Centre de développement des technologies de l'information/Carrefour de la nouvelle économie (stabilité sur dix ans)
- Main-d'œuvre qualifiée et bilingue
- Capital de risque régional
  - Positionnement unique au Canada
  - Culture distincte

#### Faiblesses

- Nombre d'emplois peu imposant
- Manque de concertation et de cohésion des intervenants
- Manque de projets structurants
- Image déficiente à l'externe
- Manque d'espaces de bureau ou de parcs d'affaires adéquats
- L'étiquette « Québec »

#### Occasions

- Créneau pour entreprises en démarrage
- Concentration des instances gouvernementales et leurs besoins technologiques
- Besoin régional d'une main-d'œuvre qualifiée, spécialisée et ouverte d'esprit
- Développer des alliances stratégiques
- Capitaliser sur notre environnement et notre accès au centre-ville d'Ottawa



## Planification stratégique Étape 1 – Exposé de problématique

### FICHE D'ANALYSE

#### Menaces

- Indifférence régionale
- Ottawa comble tous les créneaux possible
- Nos entreprises majeures nous quittent
  - Cycle normal d'affaires
  - Les irritants deviennent majeurs
- Les irritants deviennent connus
- Le capital de risque nous abandonne

#### **Retour sur la mission**

- Développement des secteurs moteurs offrant des potentiels d'exportation (industrie, technologie, tourisme et tertiaire moteur)
- Développement des entreprises régionales en place : expansion, consolidation et rétention
- Prospection ciblée et attraction d'entreprises et d'organisations provenant de l'extérieur dans les secteurs moteurs
- Montage de projets structurants afin de fournir un environnement favorable au déploiement des industries motrices

Préparé      Mise en pages et éditique : APA Consultants  
par :  
Service :    Corporation de développement économique de Gatineau  
Date :        Le 31 mai 2002