

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME**

PAR

JOCELYN GUIMONT

**LES PARCS D'ÉTAT DU QUÉBEC :
*VERS UN PROCESSUS DE GESTION DES EXPÉRIENCES DES VISITEURS
ET DES RESSOURCES***

SEPTEMBRE 2000

1.590

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

La problématique de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans le contexte de la dualité conservation-utilisation des ressources dans le réseau des parcs d'État du Québec est au centre du présent mémoire. Ce réseau vit actuellement des changements structurels et organisationnels importants et accélérés. Le mémoire vise à répondre à la question spécifique de recherche suivante : peut-on implanter un processus de gestion qui tiendra compte à la fois de la mission des parcs, de la vision des gestionnaires et des attentes de Parcs Québec ainsi que des visiteurs ?

L'objectif de recherche est de mettre à profit la somme des connaissances empiriques et objectives, les expériences et les expertises particulières au réseau des parcs d'État du Québec en vue de vérifier s'il est faisable, nécessaire et désirable d'adapter ou de développer un processus de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans le réseau et dans chacun des parcs. La recherche documentaire a permis d'identifier un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources des parcs à vocation de récréation, d'éducation et de conservation, le *Visitor Experience Resource Process (VERP)*, dont les caractéristiques sont de nature à satisfaire les besoins et les attentes des gestionnaires et des visiteurs du réseau des parcs d'État du Québec. Le postulat suivant est à la source de l'objectif de la recherche : il serait illusoire de croire au succès de l'implantation d'un tel processus de gestion sans la complicité et la participation intéressée des gestionnaires du réseau.

D'après la typologie de Contandriopoulos *et al* (1990), il s'agit d'une recherche synthétique à cas multiples et à niveaux d'analyse imbriqués. La cueillette de données primaires a été effectuée par le biais de 42 entrevues semi-dirigées menées auprès de 14 directeurs, 15 gestionnaires des ressources naturelles et de l'éducation, sept responsables des services à la clientèle en poste dans 16 des 19 parcs d'État du Québec ainsi qu'auprès de six gestionnaires en poste à Parcs Québec (trois à la FAPAQ et trois à la Sépaq). La compilation et l'analyse des contenus des entrevues a permis de conclure à la faisabilité, à la nécessité et à la désirabilité d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources comme le *VERP*

dans tous les parcs du réseau québécois. Les gestionnaires questionnés identifient certaines conditions de faisabilité qui sont conformes aux principes et aux orientations du modèle de gestion proposé (engagement de Parcs Québec à respecter le processus de gestion pour une période minimale de cinq ans, allocation de ressources permanentes à la gestion du milieu naturel, support au niveau de processus d'implantation du modèle). La perception de nécessité exprimée par les répondants est expliquée par un ensemble de déficiences et de besoins qu'ils constatent à l'intérieur des parcs et qui justifieraient, selon plusieurs d'entre eux, des interventions urgentes et énergiques (manque de cohérence, de transparence et de sécurité décisionnelle, isolement et absence de références communes à l'intérieur du réseau, faible niveau d'atteinte des mandats des parcs dans certains cas, activités, équipements et aménagements indésirables, absence ou faiblesse importante des systèmes de *monitoring* des expériences des visiteurs et des ressources, absence d'un plan directeur adéquat dans la grande majorité des parcs). Le caractère de nécessité est également assorti d'une demande d'intégration de l'ensemble des instruments et documents de gestion dont les gestionnaires doivent disposer pour gérer adéquatement. Enfin, les gestionnaires interrogés considèrent presque unanimement (41/42) que l'implantation du modèle proposé est hautement désirable. Des attentes concernant le respect et l'intégration des processus en place lorsque pertinent et faisable et un calendrier d'implantation respectant les engagements en cours viennent conditionner cette perception de désirabilité pour certains répondants. L'ensemble des répondants, qu'ils soient directeurs, gestionnaires des ressources naturelles ou des services à la clientèle ont exprimé des opinions et des attentes comparables et les écarts entre les réponses obtenues relèvent plus de la subtilité que de l'opposition.

L'auteur complète le mémoire en formulant une dizaine de recommandations destinées à permettre aux gestionnaires de Parcs Québec et de chacun des parcs du réseau de tenir compte des contraintes exprimées lors de l'enquête ainsi que des impératifs du processus de planification et de gestion à mettre en place. Globalement, il est permis d'affirmer que le présent mémoire s'intègre parfaitement dans le processus de questionnement et de changements accélérés, favorable au renouvellement des pratiques de gestion, actuellement en cours à Parcs Québec.

LA TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II
LA TABLE DES MATIÈRES	IV
LA LISTE DES TABLEAUX	VII
LA LISTE DES FIGURES.....	IX
LA LISTE DES ACRONYMES	X
LES REMERCIEMENTS.....	XI
L'INTRODUCTION.....	1

CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE, REVUE DE

LA LITTÉRATURE	3
1.1 LES PARCS DE TYPE II	4
1.2 LES PARCS DE TYPE II D'AMÉRIQUE DU NORD.....	7
1.2.1 <i>Les parcs nationaux aux États-Unis</i>	7
1.2.2 <i>Les parcs nationaux au Canada</i>	8
1.2.3 <i>Les parcs québécois</i>	9
1.3 LA DUALITÉ CONSERVATION-UTILISATION, LA CAPACITÉ DE SUPPORT ET LA NOTION DE LIMITE ACCEPTABLE DE CHANGEMENTS (LAC).....	11
1.3.1 <i>Le tourisme durable</i>	13
1.3.2 <i>Les visiteurs des parcs</i>	14
1.3.3 <i>Les activités et les services</i>	15
1.4 LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE	16
1.4.1 <i>Les modèles Nord-Américains de gestion</i>	16
1.5 LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE	20
1.5.1 <i>Le contexte de la recherche</i>	20
1.5.2 <i>Les parcs du Québec, un réseau en évolution rapide</i>	21
1.6 L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	26
1.7 LA QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE.....	26

CHAPITRE 2 : LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE.....

2.1 LES CONCEPTS ET DIMENSIONS CLÉS DE LA RECHERCHE	27
2.2 L'INTÉGRATION DU CADRE THÉORIQUE ET DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	29

2.3	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	31
2.4	LA POPULATION À L'ÉTUDE.....	32
2.5	LE CHOIX DU MODÈLE	32
2.5.1	<i>Le PGAV</i>	33
2.5.2	<i>Le VERP</i>	37
2.6	LES AVANTAGES ANTICIPÉS DE LA RECHERCHE.....	39
2.7	LA PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU PROJET DE RECHERCHE.....	40
CHAPITRE 3 : L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE.....		42
3.1	LA COLLECTE DES DONNÉES	45
3.2	LA STRATÉGIE D'ENTREVUE.....	45
3.2.1	<i>Les choix stratégiques et les actions préparatoires à l'entrevue semi-dirigée</i>	46
3.2.2	<i>La stratégie de conduite de l'entrevue</i>	47
3.3	LA DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE	49
3.3.1	<i>L'accueil et l'établissement de la relation chercheur/répondant</i>	49
3.3.2	<i>Le corps de l'entrevue</i>	50
3.3.3	<i>La clôture de l'entrevue</i>	57
3.4	LE PRÉ-TEST.....	57
CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.....		59
4.1	LE PROFIL PROFESSIONNEL DES RÉPONDANTS.....	59
4.1.1	<i>La qualité de la participation aux entrevues</i>	61
4.2	LA FAISABILITÉ DE L'IMPLANTATION DU VERP	62
4.2.1	<i>L'équipe de planification</i>	62
4.2.2	<i>La participation du public</i>	63
4.2.3	<i>Le processus décisionnel dans les parcs</i>	65
4.2.4	<i>Le plan directeur</i>	66
4.2.5	<i>Les parcs et leurs mandats</i>	67
4.2.6	<i>Le programme d'interprétation dans les parcs</i>	68
4.2.7	<i>Le concept d'expérience des visiteurs</i>	69
4.2.8	<i>La périphérie et la planification</i>	69
4.2.9	<i>L'information sur les visiteurs</i>	70
4.2.10	<i>Les pratiques indésirables</i>	71

4.2.11	<i>La pertinence des aménagements et des équipements</i>	72
4.2.12	<i>La cartographie</i>	73
4.2.13	<i>La procédure de planification d'aménagements et d'équipements</i> ...	74
4.2.14	<i>Le monitoring dans les parcs</i>	76
4.3	LA FAISABILITÉ FINANCIÈRE ET HUMAINE	77
4.3.1	<i>Le besoin de ressources pour implanter et gérer selon le processus suggéré</i>	77
4.4	LA NÉCESSITÉ PERÇUE D'UN MODÈLE DE GESTION DES EXPÉRIENCES DES VISITEURS ET DES RESSOURCES	79
4.4.1	<i>La nécessité pour le réseau</i>	79
4.4.2	<i>La nécessité pour chaque parc</i>	80
4.4.3	<i>La nécessité pour le travail du gestionnaire</i>	81
4.5	L'ACCUEIL POTENTIEL DU PROCESSUS DE GESTION DANS LE RÉSEAU	82
4.5.1	<i>Les inconvénients perçus de l'implantation d'un modèle de gestion</i>	82
4.5.2	<i>L'accueil d'une éventuelle directive visant l'implantation d'un modèle de gestion</i>	84
4.5.3	<i>Les conseils pour réussir</i>	86
4.6	LA QUESTION SYNTHÈSE	87
CHAPITRE 5 : LA SYNTHÈSE ET LES RECOMMANDATIONS		89
5.1	LA FAISABILITÉ – À QUELLES CONDITIONS ?	89
5.2	LA NÉCESSITÉ – POURQUOI ET À QUELLES CONDITIONS ?	91
5.3	LA DÉSIRABILITÉ – POURQUOI ET À QUELLES CONDITIONS ?	92
5.4	QUEL SERAIT LE MODÈLE QUÉBÉCOIS ?	92
5.5	LES RECOMMANDATIONS	93
LA CONCLUSION		96
LES RÉFÉRENCES		99
ANNEXE 1 : DOCUMENT DE PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE À L'INTENTION DES RÉPONDANTS		104
ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE		108

LA LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.	DÉFINITIONS DES CATÉGORIES DE GESTION DES AIRES PROTÉGÉES DE L'UICN.....	5
TABLEAU 2.	AIRES PROTÉGÉES INSCRITES SUR LA LISTE DES NATIONS UNIES DE 1997 SELON LES CATÉGORIES.....	6
TABLEAU 3.	ÉVOLUTION DE NOMBRE DE VISITEURS DES PARCS D'ÉTAT DU QUÉBEC, 1994-2000	10
TABLEAU 4.	ANNÉES D'APPARITION DES MODÈLES DE GESTION ÉTUDIÉS	19
TABLEAU 5.	LES DIMENSIONS ET SOUS-DIMENSIONS DU QUESTIONNAIRE	44
TABLEAU 6.	SCHEMA DÉTAILLÉ DU CORPS DE L'ENTREVUE ET GRILLE D'ANALYSE.....	51
TABLEAU 7.	PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES.	60
TABLEAU 8.	LA CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE DE PLANIFICATION	62
TABLEAU 9.	LA PARTICIPATION DU PUBLIC	64
TABLEAU 10.	LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ACTUEL POUR L'ACCEPTATION OU LA LIMITATION D'UNE PRATIQUE DANS LES PARCS.....	66
TABLEAU 11.	L'USAGE ACTUEL DU PLAN DIRECTEUR DANS LES PARCS.....	66
TABLEAU 12.	LES PARCS ET LA MESURE DE L'ATTEINTE DE LEURS MANDATS	67
TABLEAU 13.	L'ÉTAT DE DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES D'INTERPRÉTATION	68
TABLEAU 14.	PERCEPTION DU CONCEPT D'EXPÉRIENCE PERTINENTE DES VISITEURS COMME BASE DE LA PLANIFICATION DANS LES PARCS.....	69
TABLEAU 15.	PRISE EN COMPTE DE LA PÉRIPHÉRIE DANS LA PLANIFICATION	70
TABLEAU 16.	L'INFORMATION DES GESTIONNAIRES SUR LES PRATIQUES ACTUELLES DES VISITEURS DANS LES PARCS	71
TABLEAU 17.	DES PRATIQUES INDÉSIRABLES LES PARCS.....	72
TABLEAU 18.	PERTINENCE DES ÉQUIPEMENTS ET DES AMÉNAGEMENTS DANS LES PARCS.....	73

TABLEAU 19.	LA PRODUCTION CARTOGRAPHIQUE DANS LES PARCS.....	74
TABLEAU 20.	LA DÉTERMINATION DES AMÉNAGEMENTS ET DES ÉQUIPEMENTS DANS LES PARCS	76
TABLEAU 21.	LA PRATIQUE DU <i>MONITORING</i> DANS LES PARCS	77
TABLEAU 22.	LA PERCEPTION DE POSSESSION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES À L'IMPLANTATION D'UN PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> DANS LES PARCS	78
TABLEAU 23.	LA NÉCESSITÉ PERÇUE D'UN PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> POUR LE RÉSEAU DES PARCS	79
TABLEAU 24.	LA NÉCESSITÉ PERÇUE D'UN PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> DANS CHAQUE PARC.....	80
TABLEAU 25.	LA NÉCESSITÉ PERÇUE D'UN TEL PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> POUR LE TRAVAIL DES GESTIONNAIRES.....	82
TABLEAU 26.	LES INCONVÉNIENTS PERÇUS RELATIVEMENT À L'IMPLANTATION D'UN TEL PROCESSUS DE GESTION DANS LES PARCS	84
TABLEAU 27.	POTENTIEL D'ACCUEIL D'UNE DIRECTIVE VISANT L'IMPLANTATION D'UN PROCESSUS DE GESTION DANS LES PARCS	85
TABLEAU 28.	CONSEILS POUR AIDER À L'IMPLANTATION D'UN PROCESSUS DE GESTION COMME LE <i>VERP</i> DANS LES PARCS	86
TABLEAU 29.	LA QUESTION SYNTHÈSE DES ENTREVUES	88

LA LISTE DES FIGURES

Figure 1.	STRUCTURE DE PARCS QUÉBEC _____	23
Figure 2.	PROCESSUS DE GESTION DE PARCS CANADA _____	35
Figure 3.	PROCESSUS DE PLANIFICATION DES SERVICES DES PARCS _____	36
Figure 4.	PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU <i>VISITOR EXPERIENCE RESOURCE PROTECTION FRAMEWORK (VERP)</i> _____	38
Figure 5.	PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU PROJET DE RECHERCHE _____	41

LA LISTE DES ACRONYMES

AMNC : Aire marine nationale de conservation

CMAF : Commission mondiale des aires protégées

CMED : Commission mondiale de l'environnement et du développement
(Commission Brundtland)

FAPAQ : Société de la Faune et des Parcs du Québec

GRN : Gestion des ressources naturelles

LAC : Limites acceptables de changement

MEF : Ministère de l'environnement et de la faune

NPS : National Park System

OMT : Organisation mondiale du tourisme

PGAV : Programme de gestion des activités des visiteurs

PNUE : Programme des Nations Unies en environnement

ROS : Recreational Opportunity Spectrum

Sépaq : Société des établissements de plein air du Québec

VERP : Visitor Experience Resource Protection

VIM : Visitor Impact Management

VTT : Véhicules tout terrain

UICN : Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources

USDA : United States Department of Agriculture

USDI : United States Department of Interior

LES REMERCIEMENTS

L'auteur désire exprimer sa gratitude envers toutes les personnes qui ont apporté leur bienveillante collaboration à l'une ou l'autre des étapes de travail et qui ont permis la réalisation de ce mémoire.

En tout premier lieu, nos remerciements vont à Monsieur André Barabé (Ph. D. en aménagement, Montréal), professeur titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières et directeur de recherche. Monsieur Barabé a su diriger notre projet avec beaucoup de professionnalisme, de souplesse et d'amitié. Nous en garderons un excellent souvenir.

Notre reconnaissance s'adresse également à Madame Denise Mondou, (coordonnatrice à l'éducation et à la gestion du milieu naturel) et à Monsieur Serge Alain (directeur par intérim du service de l'expertise professionnelle et technique), tous deux à Parcs Québec, qui ont supporté la réalisation de la présente recherche. Par leur rôle d'intermédiaire et de partenaire, ils ont mis en place les conditions qui ont rendu le déroulement des travaux efficace et agréable.

Enfin, nos remerciements vont aux quarante-deux gestionnaires en poste dans les parcs et à Québec. Leur disponibilité et leur franche participation aux entrevues ont permis d'obtenir une information de qualité qui permettra, nous l'espérons, de tirer pleinement profit de l'expertise du réseau.

L'INTRODUCTION

Le présent document constitue le mémoire de recherche exigé dans le cadre d'études de maîtrise en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le thème (les parcs et la dualité conservation-utilisation) et la problématique de recherche (la gestion des expériences des visiteurs et des ressources des parcs dans le contexte de la dualité conservation-utilisation) ont été suggérés par des professionnels en poste à Parcs Québec. Le but de la recherche est de vérifier la faisabilité, la nécessité et la désirabilité d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans le réseau des parcs d'État du Québec. Les résultats de la recherche s'adressent donc prioritairement aux gestionnaires des parcs en poste à Québec et dans chacun des parcs du réseau.

Ce mémoire de recherche s'inscrit dans le prolongement du *Devis de recherche* (Guimont, 1999) déjà déposé et accepté par Parcs Québec ainsi que par le directeur de recherche qui ont été étroitement associés à son élaboration. Le projet a été approuvé par le Comité des études des cycles supérieurs en sciences du loisir de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Le mémoire comprend cinq chapitres. Dans un premier temps, la revue de la littérature permettra de faire une présentation documentée des connaissances et des énoncés portant sur la thématique de la recherche, la problématique générale et *la question générale* (découlant de la problématique générale de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs nationaux d'Amérique du Nord), *la question spécifique* (découlant de la problématique spécifique de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs d'État du Québec) et *l'objectif de la recherche* (qui fait ressortir la limite des connaissances par rapport à la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs d'État du Québec et l'objet de la recherche). Les concepts et les dimensions clés de la recherche sont définis dans le deuxième chapitre de manière à déterminer clairement le cadre théorique ; ils sont mis en contexte par rapport

à l'évolution de la gestion actuelle de l'offre et de la demande dans le réseau des parcs d'État du Québec.

Cette présentation détaillée du cadre théorique de la recherche permet de présenter la logique de la démarche proposée (la stratégie de recherche) ainsi que les outils de recherche pertinents. Le premier outil est le modèle de gestion à tester ; le choix de ce modèle est documenté et argumenté. Le second outil de recherche est le questionnaire de recherche qui prend la forme d'un schéma d'entrevue semi-dirigée ; le choix de la population à l'étude et de la stratégie d'entrevue sont commentés et argumentés en introduisant les dimensions et sous-dimensions à couvrir lors de l'entrevue ainsi que les critères à mesurer. Une présentation des avantages anticipés de la recherche complète cette section.

Le troisième chapitre expose la planification détaillée des entrevues et fait ressortir la grille et les critères d'analyse des contenus de ces entrevues. Ce chapitre complète la phase de planification et précède la recherche proprement dite, c'est-à-dire la tenue des entrevues avec les gestionnaires en poste dans le réseau.

La compilation et l'analyse des contenus des entrevues, présentés au chapitre quatre, permettent de prendre connaissance de l'expertise, des opinions et des perceptions des gestionnaires des parcs en regard de la nécessité, de la faisabilité et de la désirabilité d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans le réseau des parcs d'État du Québec. Une synthèse des résultats de recherche et des recommandations sont présentées au chapitre cinq.

La conclusion permet de fermer la boucle logique du mémoire en plus d'en faire ressortir la portée et les limites des résultats de la recherche.

CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE, REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le thème de la présente recherche est : *les parcs d'État du Québec et la dualité conservation - utilisation*. Le développement durable et la conservation sont les défis majeurs des sociétés contemporaines (UICN, 1991). Plus que toute autre organisation, les parcs, qui sont des *aires protégées* au sens de la Commission mondiale des aires protégées (CMAP) de l'Union mondiale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN), doivent faire figure de proue dans la poursuite de ces finalités. La dualité conservation - utilisation est au cœur de la problématique générale de la gestion des parcs.

La revue de la littérature récente traitant des parcs et de leur gestion, du tourisme et du développement durable permet d'affirmer que les connaissances actuelles sont suffisamment avancées pour identifier clairement les enjeux et rationaliser des choix qui permettront d'élaborer un modèle d'analyse assorti d'un processus décisionnel propre au réseau des parcs du Québec. À titre d'exemples, la littérature actuelle, qui est abondante et de grande qualité scientifique, permet :

- d'identifier les tendances de gestion des parcs et d'extraire des pratiques éprouvées dans des situations comparables à celle du réseau québécois ;
- d'identifier les consensus en regard des concepts de développement durable ;
- de connaître globalement les profils et les attentes des visiteurs des parcs ;
- d'identifier et de qualifier les enjeux de la gestion optimale des ressources et des expériences des visiteurs ;
- de pointer des modèles de gestion des expériences des visiteurs et des ressources potentiellement adaptables à la situation des parcs québécois ;
- de comprendre les avantages et les contraintes associées à l'implantation d'un tel modèle.

L'objectif de la présente revue de littérature consiste à faire le point sur l'état des connaissances en relation avec la question spécifique de la recherche ; celle-ci découlera de la description de la problématique spécifique de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs d'État du Québec.

1.1 Les parcs de type II

Un parc est une aire protégée. Une *aire protégée* est...

«Une portion de terre et/ou de mer vouée spécialement à la protection et au maintien de la diversité biologique, ainsi que des ressources naturelles et culturelles associées et gérées par des moyens efficaces, juridiques ou autres.» (CMAP de l'UICN, 1999).

L'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN) a défini des critères de classification des diverses aires protégées qui doivent au préalable satisfaire à la définition qui précède. Six catégories composent cette liste. C'est à partir de ces critères que les Nations Unies publient une liste des aires protégées à travers le monde. Les parcs nationaux de l'Amérique du nord devraient correspondre à la catégorie II, soit :

«Zone naturelle, terrestre et/ou plusieurs écosystèmes (a) pour l'intérêt des générations actuelles et futures, (b) pour exclure toute exploitation ou occupation incompatible avec les objectifs de la désignation et (c) pour offrir des possibilités de visite, à des fins spirituelles, scientifiques, éducatives, récréatives et touristiques, dans le respect du milieu naturel et de la culture des communautés locales.» (CMAP de l'UICN, 1999).

Pour bien se situer par rapport aux autres catégories d'aires protégées, les parcs de type I sont des aires protégées à des fins de conservation intégrale (pour la recherche ou pour la conservation) sans possibilité d'accès pour la pratique récréative ou toute autre forme d'exploitation alors que les parcs de type III sont décrits comme «Monument naturel : aire protégée gérée principalement dans le but de préserver des éléments naturels spécifiques» (CMAP de l'UICN, 1999). La finalité de «...visite, à des fins spirituelles, éducatives, récréatives et touristiques, dans le respect du milieu naturel et de la culture des communautés locales.» (*op. cit.*) des parcs de type II est donc déterminante dans leur définition et conditionne, à priori, l'ensemble de la problématique de leur gestion. Le tableau 1 permet de situer les parcs de type II parmi les six catégories d'aires protégées.

TABLEAU 1. DÉFINITIONS DES CATÉGORIES DE GESTION DES AIRES PROTÉGÉES DE L'UICN

CATÉGORIE Ia.

Réserve naturelle intégrale: aire protégée gérée principalement à des fins scientifiques. Espace terrestre et/ou marin comportant des écosystèmes, des caractéristiques géologiques ou physiologiques et/ou des espèces remarquables ou représentatifs, géré principalement à des fins de recherche scientifique et/ou de surveillance continue de l'environnement.

CATÉGORIE Ib.

Zone de nature sauvage: aire protégée gérée principalement à des fins de protection des ressources sauvages. Vaste espace terrestre et/ou marin, intact ou peu modifié, ayant conservé son caractère et son influence naturels, dépourvu d'établissements permanents ou importants, protégé et géré aux fins de préserver son état naturel.

CATÉGORIE II.

Parc national : aire protégée gérée principalement dans le but de protéger à des fins de conservation des écosystèmes et à des fins récréatives. Zone naturelle, terrestre et/ou plusieurs écosystèmes (a) pour l'intérêt des générations actuelles et futures, (b) pour exclure toute exploitation ou occupation incompatible avec les objectifs de la désignation et (c) pour offrir des possibilités de visite, à des fins spirituelles, scientifiques, éducatives, récréatives et touristiques, dans le respect du milieu naturel et de la culture des communautés locales.

CATÉGORIE III.

Monument naturel: aire protégée gérée principalement dans le but de préserver des éléments naturels spécifiques. Aire contenant un ou plusieurs éléments naturels ou naturels/culturels particuliers d'importance exceptionnelle ou uniques, méritant d'être protégée du fait de sa rareté, de sa représentativité, de ses qualités esthétiques ou de son importance culturelle intrinsèque.

CATÉGORIE IV.

Aire de gestion des habitats ou des espèces: aire protégée principalement gérée à des fins de conservation, avec intervention au niveau de la gestion. Aire terrestre et/ou marine faisant l'objet d'une intervention active au niveau de la gestion, de façon à garantir le maintien des habitats et/ou à satisfaire aux exigences d'espèces particulières.

CATEGORIE V.

Paysage terrestre ou marin protégé: aire protégée gérée principalement dans le but d'assurer la conservation de paysages terrestres ou marins et à des fins récréatives. Zone terrestre, comprenant parfois le littoral et les eaux adjacentes, ou l'interaction entre l'homme et la nature a, au fil du temps, modelé le paysage aux qualités esthétiques, écologiques et/ou culturelles particulières et exceptionnelles, et présentant souvent une grande diversité biologique. Préserver l'intégrité de cette interaction traditionnelle est essentielle à la protection, au maintien et à l'évolution d'une telle aire.

CATEGORIE VI.

Aire protégée de ressources naturelles gérée: aire protégée gérée principalement à des fins d'utilisation durable des écosystèmes naturels. Aire contenant des systèmes naturels, en grande partie non modifiés, gérée aux fins d'assurer la protection et le maintien à long terme de la diversité biologique, tout en garantissant la durabilité des fonctions et produits naturels nécessaires au bien-être de la communauté.

(CMAP de l'UICN, 1999).

Le tableau 2 permet de comparer l'importance des divers types d'aires protégées à travers le monde.

Catégorie	Nombre de sites	Proportion du nombre total	Superficie (km ²)	Proportion de la superficie totale protégée
Ia	1,423	11,16%	978,000	7,41%
Ib	654	5,13%	939,005	7,11%
II	2,233	17,51%	3,994,440	30,25%
III	409	3,21%	191,189	1,45%
IV	3,622	28,40%	2,450,973	18,56%
V	2,418	18,96%	1,051,465	7,96%
VI	1,995	15,64%	3,598,619	27,25%
Total	12,754	100,00%	13,203,691	99,99%

(CMAP de l'UICN, 1999).

Ce tableau montre que la catégorie IV (Aire de gestion des habitats ou des espèces) est, de loin, le type le plus commun d'aires protégées, correspondant à 28,4% de tous les sites. Les sites de cette catégorie sont gérés dans le but spécifique de préserver l'habitat

d'espèces ou de groupes d'espèces importants. En regard de l'objet de notre recherche, la liste de 1997 des Nations Unies compte 2 233 parcs de catégorie II représentant 17,5 % du nombre et 30,25 % de la superficie totale des aires protégées à travers le monde. C'est la plus importante proportion de toutes les aires protégées. Il est important de signaler que seulement les parcs de plus de 1000 hectares figurent sur cette liste.

1.2 Les parcs de type II d'Amérique du Nord

La création des parcs nationaux de conservation a été amorcée aux États-Unis avec le parc Yellowstone en 1872. Depuis, les pays de l'Amérique du Nord ont adopté, chacun avec ses préoccupations particulières, des lois destinées à protéger des portions représentatives de leur territoire. La présente recherche va s'inspirer d'expériences réalisées dans les parcs nationaux de ces pays afin de mettre en lumière la situation des connaissances actuelles. La brève description qui suit permet d'avoir une idée générale des intentions qui ont mené à la création des parcs ainsi que leur importance. Une brève description des parcs du Québec complète cette entrée en matière.

1.2.1 Les parcs nationaux aux États-Unis

C'est en 1916 que le *National Park Service Organic Act* a été adopté. Cette loi, qui légalisait l'existence d'un véritable réseau dirigé par une organisation centrale, a été confirmée et renforcée en 1970 et 1978 de manière à assurer ***la conservation de chaque composante et l'intégrité du réseau.***

Les États-Unis comptent plus d'une vingtaine de types d'aires protégées. En tout, le *National Park System (NPS)* compte 378 aires protégées, couvrant plus de 83 millions d'acres dans 49 états et districts. Parmi ceux-ci, les *National Parks* sont des «grands espaces naturels ayant une large variété d'attributs, incluant souvent des atouts historiques. La chasse, l'exploitation minière et les activités de consommation y sont

interdites.» (*National Park Service*, Web, 1999). Ce sont des parcs de type II au sens de la CMAP.

Le *réseau des parcs américains* est constitué de 54 parcs nationaux de type II qui ont été créés dans le but de :

« (...) promouvoir et de régulariser l'utilisation des... parcs nationaux... dont l'intention est de conserver les paysages, la nature ainsi que le patrimoine historique et faunique pour la jouissance des citoyens qui peuvent les utiliser de telle manière et avec de telles intentions qu'ils laissent la nature intacte pour le plaisir et la jouissance des générations futures.» (*National Park System*, Web, 1999)

Les parcs nationaux américains, largement utilisés comme véhicule de promotion touristique, accueillent plus de 250 millions de visiteurs par année. (*National Park System*, Web, 1999)

1.2.2 Les parcs nationaux au Canada

La loi canadienne dit que les parcs nationaux sont des aires naturelles représentatives d'importance nationale protégées pour favoriser la compréhension, l'appréciation, et la jouissance par le public en plus d'être conservées intactes pour le bénéfice des générations futures. (Parcs Canada, Web, 1999, Loi sur les parcs nationaux de 1930)

Le réseau national comprend actuellement 39 parcs de type II dans 25 régions naturelles terrestres et trois réserves de parcs (Commission sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada, 2000). Leur superficie varie entre 8,7 et 44 802 km². L'objectif est d'avoir un parc terrestre pour chacune des 39 régions naturelles du Canada et une aire marine nationale de conservation (AMNC) pour chacune des 29 régions marines. (Eagles, *in* Dearden et Rollins, 1993). À ce jour, il faudrait 14 nouveaux parcs pour satisfaire l'objectif terrestre puisque parmi les 39 existants, certains représentent des écosystèmes semblables. Les parcs actuels couvrent 224 466 km², soit 2 % de la superficie continentale du Canada et lorsque le réseau sera complété, ils couvriront un peu plus de 3 %. (Parcs Canada, Web, 1999) D'autre part, quatre AMNC représentent

cinq régions marines canadiennes ; parmi ces AMNC, il y a le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent qui fait également partie du réseau québécois des parcs puisqu’il est le résultat d’une création et d’une gestion conjointe. Le parc marin a été créé en vertu de deux lois spécifiques, une du Canada et une du Québec, où chacun des deux gouvernements agit selon ses compétences. «Plus de 14 millions de visites sont enregistrées annuellement dans les parcs nationaux.» (Commission sur l’intégrité écologique des parcs nationaux du Canada, 2000).

1.2.3 Les parcs québécois

La Loi sur les parcs du Québec n'a été adoptée qu'en 1977 et la création du premier parc québécois sous sa forme actuelle remonte au 29 août 1979 (Mont-Orford). Avant cette période, certains territoires exceptionnels avaient été l'objet de lois spéciales : parc de la Montagne-Tremblante et parc des Laurentides en 1895, de la Gaspésie en 1937, du Mont-Orford en 1938. Contrairement à la Loi sur les parcs de 1977, ces lois n'avaient pas préséance sur les autres lois québécoises, laissant ainsi la possibilité d'exploitation industrielle (forêts, mines). L'article 2 de la loi de 1997 prévoit deux types de parcs : le parc de conservation et le parc de récréation. (MEF, 1996 et Bussière, 1990). À l’instar des parcs nationaux canadiens et américains, toute exploitation industrielle des ressources naturelles de même que la chasse sont prohibées dans les parcs du Québec.

Le Québec compte actuellement 18 parcs de catégorie II et un parc marin couvrant une superficie de 5 566,9 kilomètres carrés ; la superficie des parcs est très variable, allant de 0,623 km² pour le parc de Miguasha à 1 510 km² pour le parc du Mont-Tremblant. Ces parcs ont été créés pour préserver un territoire représentatif de l'une des 43 régions naturelles du territoire québécois ainsi que certains éléments naturels exceptionnels (Rocher-Percé et Île-Bonaventure, Grands-Jardins, Bic, Miguasha). Trois objectifs conditionnent l’existence des parcs et définissent leur *mission* :

- assurer la préservation et la mise en valeur des éléments représentatifs ou exceptionnels du patrimoine naturel québécois ;

- contribuer à répondre aux besoins de loisir de plein air ;
- associer les Québécois et les Québécoises au développement et à la mise en valeur de leurs parcs. (MEF, 1996 et Bussière, 1990)

Parmi ceux-ci, il y a six parcs de récréation. Ils ont été créés afin de préserver des espaces naturels de qualité situés à proximité des zones densément peuplées du Québec et pour le bénéfice des citoyens. Depuis avril 1999, la distinction d'appellation entre parcs de conservation et parcs de récréation a été abolie et les parcs se présentent comme un réseau de parcs d'État sans distinction d'appellation. Le nombre de visiteurs est passé de 3 396 958 en 1994-95 à 4 151 925 en 1999-2000, soit une augmentation de 22,2 % au cours de cette période (Sépaq, 2000). Le tableau 3 permet d'apprécier l'évolution de l'achalandage des parcs au cours de ces six dernières années.

TABLEAU 3. ÉVOLUTION DE NOMBRE DE VISITEURS DES PARCS D'ÉTAT DU QUÉBEC, 1994-2000		
Année	Nombre de visiteurs	Variation en %
1994-1995	3 396 958	
1995-1996	3 740 671	+ 10,1 %
1996-1997	3 898 079	+ 4,2 %
1997-1998	4 001 447	+ 2,7 %
1998-1999	4 199 329	+ 4,9 %
1999-2000	4 151 925	- 1,1 %

(Sépaq, 2000)

En 1988, ils étaient environ 2,5 millions de visiteurs (Barabé, 1988) alors que, selon Parcs Canada, le taux annuel de croissance du nombre de visiteurs des parcs nationaux se maintiendra à environ 4,5 %, faisant en sorte que leur nombre doublera au cours des 15 prochaines années (Commission sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada, 2000).

1.3 La dualité conservation-utilisation, la capacité de support et la notion de limite acceptable de changements (LAC)

Les parcs de type II sont soumis à une exploitation récréative, touristique, éducative et spirituelle et par là, subissent la pression des visiteurs, qu'ils soient touristes ou visiteurs locaux. *Cette exploitation des parcs* (utilisation des ressources par les visiteurs, les gestionnaires et les entreprises du milieu) *doit se faire dans une perspective de pérennité écologique, sociale et économique ; elle doit donc respecter les principes fondamentaux du développement durable*. C'est la problématique centrale de notre recherche ; Barabé, dans sa thèse de doctorat, exprime bien cette problématique du développement durable des espaces récréatifs publics lorsqu'il écrit :

« (...) elle fait référence au défi central auquel sont confrontés les parcs et les territoires analogues : l'obligation à concilier, à la fois, l'accessibilité du territoire pour des fins récréo-éducatives, et la conservation des ressources du milieu pour l'avenir. » (Barabé, 1988)

Personnellement, nous additionnerions la finalité économique à la liste des pressions auxquelles les parcs sont soumis. La mission de la Sépaq ainsi que le partenariat régional font en sorte que les parcs, surtout dans les régions périphériques du Québec, sont perçus et utilisés comme des produits touristiques d'appel. Un peu plus loin, ce même auteur ajoute :

« (...) la pratique du loisir de plein air au sein des espaces récréatifs en milieux naturels protégés pose la nécessité de l'existence de lieux appropriés à ce type de pratique. Toutefois, la notion d'accessibilité comporte aussi l'exigence d'offrir et de maintenir une expérience de parc de qualité pour tous les usagers. Cette perspective nécessite davantage que l'amélioration de la qualité des services. Elle implique des portions de territoire peu aménagées, vastes et peu fréquentées. Mais, avant tout, l'utilisateur s'attend à un milieu naturel peu perturbé où les potentiels récréatifs ont été bien conservés. » (Barabé, 1988)

« **Le développement durable** est un développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, Rapport Brundtland, 1987). C'est aussi « le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes » (UICN, PNUE, WWF, 1991)

Les parcs doivent respecter la stratégie mondiale de conservation qui consiste à : maintenir les processus écologiques essentiels, préserver la diversité génétique, et

utiliser les ressources, y compris les écosystèmes, de manière durable. (Bussière, 1990). Les **ressources** sont : les paysages et les éléments biologiques, géologiques, hydrologiques, esthétiques, ethnographiques, architecturaux, historiques et archéologiques présents dans les parcs. L'amalgame de ces ressources permet de structurer les expériences des visiteurs des parcs. (traduction libre, USDI, 1997). L'utilisation ou l'exploitation des ressources des parcs se fait donc dans ce contexte de dualité et les gestionnaires de parcs d'Amérique du Nord ont expérimenté différents modèles de gestion pour arriver à permettre à la fois une bonne qualité d'expérience pour les visiteurs et la protection des ressources.

Initialement, le concept de **capacité de support** visait les impacts sur les ressources d'un parc résultant de l'utilisation du parc par les visiteurs. Il devint vite évident qu'il fallait considérer aussi l'aspect social, soit la qualité de l'expérience des visiteurs. Dans la monographie de J.A. Wagar (1964) intitulée *The Carrying Capacity of Wild Lands for Recreation*, celui-ci rapporta que son étude :

« (...) avait été initiée avec l'idée que la capacité de support des territoires récréatifs pouvait être déterminée en termes écologiques et exprimée selon le niveau de détérioration du milieu naturel. Il devint très vite évident que le point de vue environnemental devait être enrichi par des considérations portant sur les valeurs humaines». (traduction libre, USDI, 1997)

En fait, plus il y a de visiteurs dans un parc, plus il y a de chance que la qualité de l'expérience des visiteurs se dégrade tout autant que les ressources naturelles et culturelles du parc (USDI, 1997). Avec les années, il est devenu évident qu'il y a un conflit entre l'effort des gestionnaires des parcs pour encourager leur utilisation et la tâche de protéger les ressources tout en fournissant des possibilités d'expériences de qualité. C'est dans cette perspective qu'il est devenu nécessaire de développer le concept de limites acceptables de changement. Il s'agit en quelque sorte **de préciser le cadre à l'intérieur duquel la dualité conservation-utilisation peut s'exercer** sans compromettre l'utilisation future des ressources dans des conditions similaires à celles d'aujourd'hui. (USDI, 1997)

1.3.1 Le tourisme durable

Le *tourisme durable* est le tourisme qui est développé et qui se déroule dans un espace (environnement, communauté) de telle manière et selon une intensité telle qu'il demeure viable sur une période indéfinie et qu'il ne dégrade ou n'altère pas l'environnement (physique et humain) où il a cours, sans compromettre le développement et les chances de réussite des autres activités et démarches. Certains auteurs qualifient le tourisme durable de *tourisme alternatif*. (traduction libre, Butler, 1993, in Weaver, 1998).

L'écotourisme, qui est une composante du tourisme alternatif, implique

« (...) de voyager dans des milieux naturels relativement intacts et non-contaminés avec l'objectif spécifique d'étudier, d'admirer et de jouir du paysage, de sa faune et de sa flore ainsi que des quelconques manifestations culturelles (passées et présentes) trouvées dans ces régions.» (Ceballos-Lascurain, 1990)

Cette définition a été complétée par le même auteur qui, largement cité dans l'ensemble de la littérature traitant de développement touristique durable, affirmait en 1996 que l'écotourisme implique également

« (...) une *responsabilité environnementale* de mettre en lumière le concept de voyage et de visite vers des milieux naturels intacts afin d'apprécier et de jouir de la nature (et des manifestations culturelles passées et présentes) *afin de promouvoir la protection de l'environnement par un impact réduit des visiteurs et de permettre une participation active et bénéfique des populations locales du point de vue socio-économique.*» (Ceballos-Lascurain, 1996 in Scheyvens, 1999)

Le tourisme d'aventure est basé sur le défi et la victoire ; certains auteurs le définissent comme étant l'écotourisme dur qui est un tourisme en milieu naturel pratiqué avec une approche comportant des activités physiques contraignantes (Durst, 1986, in Eagles, 1995). Cette idée d'aventure, de plus en plus présente dans l'offre touristique québécoise, devra être prise en considération lorsque viendra le temps de déterminer le potentiel d'expériences pertinentes des parcs d'État du Québec.

1.3.2 Les visiteurs des parcs

Les visiteurs des parcs occuperont une place importante tout au long de notre recherche puisqu'il s'agit de trouver une façon de préserver la qualité de leurs expériences en tant que visiteurs. D'après l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'écotourisme est le secteur de l'industrie touristique ayant le taux de croissance annuelle le plus rapide, soit entre 10 et 15 % (Panos, 1997 *in* Scheyvens, 1999). Il est difficile d'établir l'importance de l'écotourisme en raison des interprétations différentes qui prévalent dans les diverses études portant sur l'impact économique du tourisme. Les estimations globales vont de 3-5 % (Whelan, 1991 *in* Weaver 1998) à 20-25 % (Hawkins 1993, *in* Weaver 1998). Toutefois, la plupart des auteurs cités par Weaver s'entendent pour constater la croissance soutenue de la demande.

La définition de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) permet de désigner l'un ou l'autre des types de visiteurs qu'il est possible de rencontrer dans les parcs.

«Le visiteur est une personne qui voyage en-dehors du pays où il a son lieu de résidence principal et en-dehors de son cadre habituel pendant une période n'excédant pas 12 mois et pour un motif différent de celui de l'exercice d'une activité rémunérée par le pays récepteur. Les motifs de visite sont : loisirs, divertissement et vacances, visite des parents ou amis, affaires et motifs professionnels, traitement pour la santé, religion/pèlerinage et autres.

Le touriste est le visiteur qui passe au moins une nuit dans un logement collectif ou privé dans le pays récepteur. L'excursionniste est le visiteur qui ne passe pas la nuit dans un logement collectif ou privé dans le pays récepteur.

Selon la durée du séjour, quatre groupes de touristes peuvent être identifiés :

- les *touristes de séjour international* : au moins une nuit dans une destination hors pays ;
- les *excursionnistes internationaux* : voyage outre frontière sans nuitée (ou les escales sans quitter le site d'escale) ;
- les *touristes de séjour domestique* : séjour à plus de 80 km de l'environnement habituel comportant au moins une nuitée ;
- les *excursionnistes domestiques* : excursion à plus de 80 km sans nuitée.» (OMT, 1993, Web).

Cette définition, fort utile pour mesurer les flux internationaux de voyageurs et de devises, n'apporte pas un éclairage suffisant sur les caractéristiques des visiteurs des parcs. Les visiteurs locaux, qui ne sont pas des touristes au sens de cette définition, doivent également être considérés puisque, comme l'analyse de l'achalandage le démontrera, ils occupent une part importante du nombre des visiteurs des parcs.

Pour la présente étude, il sera particulièrement retenu que *le visiteur de parcs de type II est celui qui, individuellement ou en groupe, vient vivre une expérience de communication dans un espace/temps spécifique hors de l'ordinaire (loisir dans un environnement inhabituel), dans un but de recherche de satisfaction personnelle (le plaisir, l'agrément)* (inspiré de Laplante, 1996). Selon sa provenance et la durée de son séjour, il sera un touriste ou un excursionniste au sens de l'OMT (1993) et il pratiquera ou non un tourisme durable au sens de Butler (*in* Weaver, 1998).

1.3.3 Les activités et les services

Les activités et les services sont les outils dont le visiteur dispose pour vivre les expériences qu'un parc peut offrir, ces expériences étant définies comme : «les perceptions, sensations et réactions d'une personne pendant qu'elle visite un parc» (traduction libre, *USDI*, 1997). Les choix de ces outils découlent normalement des potentiels d'expériences qu'un parc peut offrir et sont du ressort et de la responsabilité des gestionnaires en place. Placées dans le contexte de la réalisation d'une expérience de contact avec les ressources d'un parc (observation, contemplation, solitude) les activités sont les moyens de locomotion ou d'observation qui permettent d'accéder à la ressource convoitée alors que les services sont les éléments de support de l'ensemble de l'expérience du visiteur (accueil, animation, hébergement, restauration, transport) ou à la gestion des expériences des visiteurs (aménagement, équipements de services, personnel d'encadrement, de sécurité, de protection des ressources, etc.). En somme, *offrir des expériences de qualité à partir des ressources significatives d'un parc*

constitue une finalité alors que les activités et les services sont les moyens pour réaliser cette finalité à l'intérieur des limites acceptables de changement des ressources.

1.4 La question générale de recherche

Dans le contexte de *l'évolution de la demande* et de l'augmentation du nombre de *visiteurs* dans les *parcs de catégorie II* d'Amérique du Nord, quelles sont les tendances et les outils en matière de *gestion* de cette demande d'activités et services ?

1.4.1 Les modèles Nord-Américains de gestion

A l'instar des parcs nationaux d'Amérique du Nord, les parcs du Québec sont de plus en plus utilisés comme véhicules promotionnels (produits d'appel) pour inviter les écotouristes. Les gestionnaires des parcs ont à gérer les opérations dans un contexte où la demande est de plus en plus variée et importante. Cette problématique est commune à l'ensemble des parcs naturels Nord-Américains et divers *modèles de gestion* ont été imaginés et testés afin de permettre une sélection éclairée d'expériences, d'activités et de services pertinents et réalisables dans ces aires protégées.

Selon Gauthier *et al* (1992), un *modèle* est une :

« (...) représentation simplifiée d'un système réel (dans le contexte de la modélisation) ; en sciences sociales, il s'agit d'une représentation abstraite, idéale, mathématique, symbolique de la réalité qui fournit une vision simplifiée mais caractéristique d'un phénomène. »

Appliqué au contexte de la gestion des expériences des visiteurs dans les parcs, un modèle serait : *un processus ou un cadre de travail (prototype à imiter ou à suivre) destiné à planifier, organiser, diriger et évaluer l'ensemble des dimensions reliées aux expériences des visiteurs dans un contexte de maintien de la pérennité des ressources.*

De multiples travaux ont été réalisés, principalement aux États-Unis, visant à déterminer quelles devaient être les limites acceptables de changement ou quel serait le compromis

idéal entre un faible niveau de détérioration de l'environnement naturel et un affaiblissement acceptable de la qualité de l'expérience du visiteur. Plusieurs modèles ou processus de gestion des activités des visiteurs ont été développés depuis le milieu des années 1980 dont le *Visitor Impact Management (VIM)*, le *Resource Opportunity Spectrum (ROS)*, le Processus de gestion des activités des visiteurs (PGAV) et le *Visitor Experience Resource Process (VERP)* sont des exemples. Tous ces processus comprennent une description des **conditions futures désirées** pour les ressources du parc et la qualité des expériences offertes, l'identification de critères de qualité d'expérience et de conditions de ressources, l'établissement d'indicateurs et de standards qui définissent les conditions minimales acceptables, la formulation de **techniques de monitoring** pour déterminer quand et comment il est nécessaire d'entreprendre des actions de gestion pour conserver les conditions à l'intérieur des standards et pour décider des actions de gestion nécessaires pour assurer que tous les indicateurs soient maintenus à l'intérieur de leurs standards spécifiques. (USDI, 1997)

Le plus ancien de ces modèles est le *Resource Opportunity Spectrum* (1978) ; il a été suivi du *Limits of Acceptable Change (LAC)* en 1985. Selon David N. Cole, un des concepteurs du *LAC*, l'intention de ce processus de planification est de développer un compromis entre la protection absolue des ressources et l'accessibilité universelle et libre aux ressources à des fins récréatives (dans le cas des parcs, la protection des ressources naturelles et la qualité de l'expérience du visiteur). La base logique du processus est :

- d'identifier deux objectifs conflictuels (par rapport à deux **dimensions** de l'expérience susceptibles d'être touchées simultanément : par exemple, la tranquillité du visiteur et le dérangement de la faune) ;
- d'établir que les deux objectifs doivent être objets de compromis ;
- de décider quel sera l'objectif qui contraindra ultimement l'autre ;
- d'écrire les **standards des limites acceptables de changement** pour cette contrainte ultime. Ces standards sont mesurables et comportent des

indicateurs qui définissent le minimum acceptable pour la ressource et le visiteur ; un standard ne définit pas une condition inacceptable ;

- de compromettre cet objectif jusqu'à ce que le standard soit atteint ;
- de compromettre l'autre objectif autant que nécessaire. (traduction libre, *USDI*, 1997).

Le *VERP* est la plus récente adaptation du *LAC*. Ce dernier a été développé surtout pour prendre des décisions éclairées en regard de la capacité de support des ressources alors que le *VERP* est un processus plus global qui permet d'étudier une vaste variété de questions et d'aménagement de ressources autant au niveau des expériences initiales (*frontcountry*) que des expériences plus approfondies (*backcountry*) réalisées par les visiteurs. (traduction libre, *USDI*, 1997)

Il est important de souligner que tous les modèles de gestion parlent de la qualité de *l'expérience des visiteurs*. Ces expériences peuvent être qualifiées différemment selon le modèle :

- le *ROS* classifiera les expériences selon le type d'opportunité offerte par le parc (moderne, semi moderne, semi primitive, primitive) (Payne et Graham *in* Dearden et Rollins, 1993) ;
- le *PGAV* aborde les expériences selon les étapes de la visite d'un parc : la planification, la décision, la visite avec toutes ses séquences (abordée sous l'angle des activités pratiquées), le départ. (Payne et Graham *in* Dearden et Rollins, 1993). Il est toutefois reproché à ce modèle de ne pas suffisamment tenir compte des opportunités d'expériences propres à chaque zone, affaiblissant par là l'ensemble du processus et laissant souvent les gestionnaires à la merci des pressions de la demande (Nilsen et Tayler, *in* *USDI*, 1997) ;
- le *VIM* se concentre sur l'analyse des impacts des expériences des visiteurs sur des sites spécifiques. Il a été conçu principalement dans une perspective de résolution de problèmes plutôt que de planification (Payne et Graham *in* Dearden et Rollins, 1993) ;

- Tous ces modèles, développés au cours des 25 dernières années, ont été étudiés et comparés par des équipes d'universitaires et de gestionnaires de parcs. Les modèles plus anciens ont été mis à profit dans l'élaboration des plus récents. Le tableau 4 identifie l'année d'apparition de chaque modèle et permet d'apprécier les contributions de chacun à l'évolution des connaissances et des pratiques en matière de gestion des expériences des visiteurs des parcs.

A horizontal timeline showing the evolution of the VIM model. The timeline is marked with years: 1975, 1980, 1985, 1990, 1995, and 2000. Below the timeline, a series of horizontal lines represent the duration of each model. The models and their start years are: ROS (1978), LAC (1985), PGAV (1985), VIM (1990), and VERP (1993). Each model's duration is indicated by a horizontal line ending in an arrow pointing to the right. Double arrows (⇓) indicate the transition from one model to the next.

Model	Start Year
ROS	1978
LAC	1985
PGAV	1985
VIM	1990
VERP	1993

(*USDI*, 1997).

En somme, la réponse à la question générale de recherche est : *oui, il existe des outils de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs de type II et les tendances sont à l'implantation de ces modèles de gestion dans un but de planification plutôt que de résolution de problèmes.*

1.5 La problématique spécifique de recherche

1.5.1 Le contexte de la recherche

La recherche se déroule dans un contexte particulier de changement dans la gestion des parcs d'État du Québec. Il est important de situer la recherche dans ce contexte pour permettre de tenir compte d'un ensemble de contraintes ponctuelles ainsi que des obligations actuelles des gestionnaires qui seront enquêtés. Cette précaution est cruciale ; il est nécessaire de tenter d'inscrire la recherche, et l'effort qu'elle commande, en synergie avec le processus de changement en cours dans les parcs. Citons les principaux facteurs contextuels à considérer :

- évolution rapide et constante de la demande en matière d'écotourisme et de tourisme d'aventure à l'échelle Nord-Américaine ;
- la parution du rapport de la Commission sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada faisant état de la détérioration accélérée des ressources. Ce rapport, déposé à la fin de mars 2000, remet en question la gestion des ressources et des expériences dans les parcs nationaux du Canada :

«En dépit d'intenses activités de planification et l'existence de politiques claires commandant la mise en œuvre de principes de gestion fondés sur l'intégrité écologique, Parcs Canada ne sait toujours pas comment traduire ses politiques en plans et ses plans en actes, et comment évaluer les conséquences de ses actes en fonction de l'évolution constante des circonstances. Parcs Canada doit restructurer son processus de planification de telle sorte que l'intégrité écologique en constitue le principe fondamental.» (Commission sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada, 2000) ;

- la croissance du nombre de visiteurs dans les parcs du Québec ;
- l'évolution des connaissances en matière de développement durable et de gestion des parcs de type II ;
- la création de Parcs Québec faisant que chaque parc relève maintenant d'une direction centrale plutôt que régionale ;
- avec le passage de la gestion opérationnelle sous la responsabilité de la Sépaq, chaque directeur de parc a la responsabilité de produire un plan d'affaires pour la

- période 2000-2003 comportant des objectifs d'accroissement de clientèle et d'autofinancement ;
- la disparition des «délégataires et des concessionnaires», et la récupération de la gestion des activités et des services par les parcs ;
 - l'instauration d'une tarification à l'entrée dès le printemps 2001 ;
 - l'émergence de partenaires du milieu dans la gestion des parcs et de leur périphérie (l'instauration des Tables d'harmonisation) ;
 - le développement et la promotion d'une «image réseau» pour les parcs québécois (stratégie de positionnement en voie d'élaboration) ;
 - l'utilisation de plus en plus importante du potentiel attractif des parcs par l'industrie touristique québécoise (produits d'appel) ;
 - les pressions exercées par les intervenants en loisir et tourisme pour obtenir des autorisations à tenir des activités particulières ou à offrir divers services à l'intérieur des parcs ;
 - l'hétérogénéité du réseau.

Incidentement, le fait que les directeurs des parcs aient actuellement à produire un plan d'affaires comportant la nécessité de structurer les banques de données sur l'offre et la demande actuelles et potentielles dans chaque parc constitue un avantage important en regard d'une éventuelle implantation d'un processus décisionnel adapté basé sur des modèles éprouvés et conçus pour des parcs à vocation similaire.

1.5.2 Les parcs du Québec, un réseau en évolution rapide

En 1999-2000, les parcs québécois ont été fréquentés par 4 151 925 visiteurs ayant séjourné en moyenne 1,14 jours. Cette fréquentation est toutefois variable selon les parcs, allant de 4 661 visiteurs au parc des Monts-Valin à 1 492 990 visiteurs au parc du Mont-Tremblant (Sépaq, 2000). La fréquentation des parcs est en augmentation continue depuis leur création.

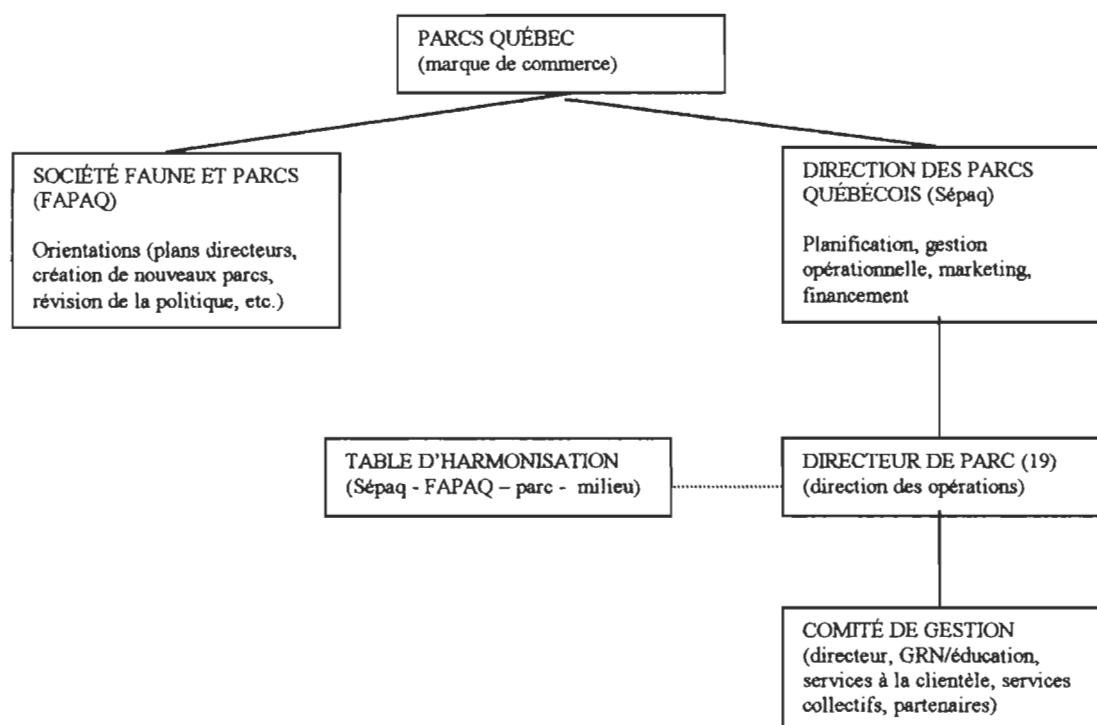
En 1993-1994, environ 40 délégataires avaient un contrat de gestion déléguée de services ou d'activités. Ceux-ci avaient un chiffre d'affaires du plus de 33,7 M\$ et affichaient une rentabilité financière d'environ 4,5 % (MEF, 1996). Toutefois, Parcs Québec est en voie, depuis 1999, de reprendre la gestion de la totalité des activités et des services. En l'an 2000, il ne restera que quelques rares délégataires à l'intérieur des parcs ; ce seront des organisations qui pourront soutenir des activités particulières pour lesquelles le réseau des parcs n'aura pas les ressources (ex. : les croisières-excursions dans le parc marin Saguenay-Saint-Laurent ou des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie, l'astronomie au parc du Mont-Mégantic).

En 1999, les parcs sont passés sous la direction de la Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq) en ce qui a trait à la planification et à la gestion opérationnelle. La Sépaq est une société publique qui a pour mandat de rentabiliser l'exploitation des territoires et des équipements de plein air appartenant à l'État québécois. La Société est gestionnaire, avec mandat de rentabilité, des réserves fauniques sur l'ensemble du territoire québécois, des équipements touristiques tels le Gîte du Mont-Albert, la Station écotouristique de Duchesnay, les Chutes Montmorency ou le village touristique de Val-Jalbert. Pour ce qui est du réseau des parcs, en raison de leur mandat spécifique, les objectifs financiers visent à améliorer le taux d'autofinancement, le faisant passer de moins de 5 % à 38 % ; dans cette perspective, une tarification d'accès (entre 3,50 \$ par adulte et 10 \$ par famille avec possibilité de passeport saisonnier) sera implantée dans tout le réseau à compter du printemps 2001.

En ce qui a trait à la planification du réseau et à l'établissement des grandes orientations (plans directeurs, révision de la politique sur les parcs, création de nouveaux parcs, etc.), ces dossiers relèvent de la nouvelle Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ). Ces deux entités (FAPAQ et Sépaq) voient à la destinée du réseau qui répond maintenant à l'appellation de Parcs Québec. Le ministre responsable de ces deux sociétés est actuellement monsieur Guy Chevrette, ministre des Transports et

responsable de la Faune et des Parcs. L'organigramme suivant illustre la structure de Parcs Québec.

FIGURE 1. STRUCTURE DE PARCS QUÉBEC



Les parcs du Québec, c'est aussi des humains. En 1996, une centaine d'employés à temps complet et un équivalent temps complet de plus de 110 employés occasionnels ont été affectés à l'accomplissement des tâches de planification, de gestion, d'interprétation et d'éducation au milieu naturel, de gestion et de protection du territoire, d'accueil et de services à la clientèle. La récupération de la gestion des activités et des services antérieurement pris en charge par des concessionnaires et des délégataires va modifier considérablement ce portrait.

Le slogan de la Sépaq qui est "partenaire en région" (Sépaq, 1999) veut illustrer l'ouverture de l'organisation au partenariat local et régional comme moyen d'impliquer les gens du milieu au devenir des parcs. Des Tables d'harmonisation composées de

représentants du milieu, de la FAPAQ et de la Sépaq ont été créées ou le seront prochainement afin de permettre une meilleure intégration du milieu ainsi qu'une concertation sur les orientations et les projets qui ont un impact en périphérie. L'enquête permettra de faire le point sur la situation des Tables d'harmonisation et du partenariat en région.

Au cours de la dernière année, chaque parc devait mettre en place un Comité de gestion composé du directeur, des responsables de la gestion des ressources et de l'éducation au milieu naturel, des services à la clientèle, des services collectifs ainsi que, lorsque la situation le justifie, des organisations partenaires. Cette structure est analogue à celle de la direction des opérations des parcs à la Sépaq ; elle est destinée à permettre une participation optimale des compétences en place dans le processus décisionnel. L'enquête permettra de faire le point sur les processus décisionnels qui ont actuellement cours dans les parcs.

Les gestionnaires des parcs du Québec doivent régulièrement répondre à des demandes de la part d'individus et d'organisations désirant tenir des activités particulières à l'intérieur des parcs. L'enquête de Janody et Gagnon (1992) met en lumière que la qualité des paysages et la tranquillité des lieux sont les deux principaux critères de sélection des parcs par la clientèle. Cette même enquête indique également que la qualité des activités de plein air offertes par les parcs était perçue comme inférieure à celle des parcs fédéraux, des bases de plein air et des camps de vacances familiaux québécois. D'autre part, l'enquête de Tarussio (1997) indique que les motivations des campeurs à l'égard des parcs du Québec

« (...) peuvent être classées en trois groupes : un premier groupe formé du contact avec la nature, de la beauté des paysages, de la tranquillité des lieux et de la pratique d'activités de plein air ; un second groupe constitué de l'observation de la faune, de la flore et de la nature en général ; et, enfin, d'un dernier groupe formé de l'acquisition des connaissances. » (Tarussio, 1997)

L'augmentation soutenue de la fréquentation des parcs du réseau québécois, dont l'accès n'est pas contingenté, a amené les gestionnaires à se questionner sur les risques de

détérioration de l'environnement et de diminution de la qualité de l'expérience des visiteurs occasionnés par une affluence trop grande dans certains espaces. Cette demande laisse également entrevoir un potentiel encore plus important d'occasions de sensibilisation de la population québécoise et touristique à la protection et à la conservation de la nature.

Or, Parcs Québec ne dispose pas actuellement de directive organisationnelle pouvant servir de base décisionnelle uniforme pour l'acceptation ou le refus de nouvelles activités et services ou de nouveaux partenaires prestataires de ces activités et services à l'intérieur du réseau des parcs québécois (entrevue avec le directeur des services professionnels et techniques, octobre 1999). Des événements récents (les VTT dans le parc de la Gaspésie et l'affaire de l'Alcyon dans le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent) ont mis en lumière le type d'impact et de suivi fort différents qui peuvent survenir lorsque des décisions peuvent s'avérer discutables. Dans ce contexte, il devient important de dépasser le stade de la gestion au cas par cas ; la responsabilité sociale et environnementale de chaque parc du réseau et leur relative fragilité commandent l'établissement d'un modèle décisionnel cohérent.

L'absence de modèle d'analyse spécifique pour les parcs québécois a été soulevée lors des «Ateliers sur la gestion des ressources naturelles des parcs québécois» tenus en 1997 et 1998 alors que, devant divers constats de dégradation de certains milieux, aménagements et installations, deux recommandations ont été formulées :

«Que le Ministère révise la liste des activités compatibles avec la mission de conservation des parcs et la qualité d'expérience recherchée (contact harmonieux avec la nature) qui preme en considération les nouvelles activités montantes (VTT, moto-marine, vélo de montagne).

Le cadre d'évaluation de la pertinence des activités récréatives dans les aires patrimoniales protégées de Parcs Canada servirait de document de base à la confection de la liste des activités compatibles.

Afin que dorénavant tous les aménagements soient effectués de façon à minimiser les impacts sur le milieu naturel et s'intégrer le mieux possible à l'environnement, que tous les projets d'aménagement ou d'entretien effectués pour chacun des parcs soient assujettis à l'approbation et supervisés par le personnel de la GRN (gestion des ressources naturelles)...» (Parcs Québec, 1998)

1.6 L'objectif de la recherche

Le but principal est de soutenir les gestionnaires des parcs québécois dans leur devoir d'effectuer des choix de gestion pertinents (expériences-ressources). L'objectif de la présente recherche est *de mettre à profit la somme des connaissances empiriques et objectives, les expériences et les expertises particulières au réseau des parcs d'État du Québec en vue de vérifier s'il est faisable, nécessaire et désirable d'adapter ou de développer un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans le réseau et dans chacun des parcs*. L'atteinte de cet objectif dépend en partie de la capacité du chercheur de tenir compte du contexte actuel d'évolution des parcs d'État du Québec.

Le postulat suivant oriente la recherche vers une démarche qui aura pour effet de faire cheminer les gestionnaires des parcs en regard de la connaissance des avantages ainsi que des implications de l'implantation d'un processus de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs. Ce postulat s'énonce comme suit : *il serait illusoire de croire au succès de l'implantation d'un tel processus sans la complicité et la participation intéressée des gestionnaires du réseau*.

1.7 La question spécifique de recherche

En regard de la *gestion des expériences des visiteurs* et de la *protection des ressources* dans les *parcs d'État du Québec*, peut-on implanter, dans le contexte organisationnel actuel, un *processus de gestion* qui tiendra compte à la fois de la *mission des parcs*, de la *vision des gestionnaires* et des *attentes de Parcs Québec* ?

CHAPITRE 2 : LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

2.1 Les concepts et dimensions clés de la recherche

La revue de la littérature a permis de présenter la problématique de la gestion des expériences et des ressources dans les parcs d'État du Québec et de répondre à la question générale de recherche en faisant la démonstration que des modèles de gestion des expériences et des ressources dans les parcs de type II existent et que leur efficacité a été démontrée.

Le présent exercice consiste à *déterminer avec un maximum de précision le cadre théorique à l'intérieur duquel la recherche sera effectuée*. Les concepts et les dimensions de la question spécifique et de l'objectif de la recherche, ainsi que leur définition, sont en quelque sorte les «arbitres» qui servent à délimiter les tenants et les aboutissants de la recherche. Ces concepts et dimensions clés, qui découlent de la revue de la littérature, sont les suivants :

- les parcs de type II, tels que définis précédemment, sont l'ensemble évoqué ;
- le réseau des parcs d'État du Québec : les 19 parcs d'État du Québec ;
- la dualité conservation-utilisation : dimension inhérente à la gestion des expériences des visiteurs et des ressources des parcs ; cette gestion doit être faite dans une perspective de développement durable ;
- le développement durable est : «un développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs» (CMED,1987). C'est aussi «le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes» (UICN, PNUE, *WWF*,1991) ;
- les limites acceptables de changement (LAC) : un compromis acceptable entre la protection absolue des ressources et l'accessibilité universelle et libre aux ressources à des fins récréatives ;

- le visiteur de parcs d'État du Québec : celui qui, individuellement ou en groupe, vient vivre une expérience de communication dans un espace/temps spécifique hors de l'ordinaire (loisir dans un environnement inhabituel), dans un but de recherche de satisfaction personnelle (le plaisir, l'agrément) (inspiré de Laplante, 1996) ;
- la qualité des expériences des visiteurs des parcs, ces expériences étant définies comme : «les perceptions, sensations et réactions d'une personne pendant qu'elle visite un parc» (traduction libre, *USDI*, 1997) ;
- les activités et les services aux visiteurs : les outils dont le visiteur dispose pour vivre les expériences qu'un parc peut offrir dans des conditions sécuritaires, agréables et profitables ;
- les ressources des parcs : les paysages et les éléments biologiques, géologiques, hydrologiques, esthétiques, ethnographiques, architecturaux, historiques et archéologiques présents dans les parcs. L'amalgame de ces ressources permet de structurer les expériences des visiteurs des parcs. (traduction libre, *USDI*, 1997);
- les expériences des autres en matière de gestion de l'offre et de la demande et de planification des services aux visiteurs : les modèles de gestion des expériences et des ressources des parcs développés et expérimentés dans des parcs comparables à ceux du Québec ;
- les modèles ou processus de gestion des expériences des visiteurs et des ressources : des processus ou des cadres de travail (prototypes à imiter ou à suivre) destinés à planifier, organiser, diriger et évaluer l'ensemble des dimensions reliées aux expériences des visiteurs dans un contexte de pérennité des ressources ;
- les attentes des visiteurs qui :
« (...) peuvent être classées en trois groupes : un premier groupe formé du contact avec la nature, de la beauté des paysages, de la tranquillité des lieux et de la pratique d'activités de plein air ; un second groupe constitué de l'observation de la faune, de la flore et de la nature en général ; et, enfin, d'un dernier groupe formé de l'acquisition des connaissances.» (Tarussio, 1997) ;
- la mission de la FAPAQ :

« (...) dans une perspective de développement durable et harmonieux sur les plans culturel, social, économique et régional, de s'assurer de la conservation et de la mise en valeur de la faune et de son habitat ; elle doit s'assurer également, dans la même perspective, du développement et de la gestion des parcs à des fins de conservation, d'éducation ou de pratique d'activités récréatives. » (Parcs Québec, 1999) ;

- les attentes de Parcs Québec en regard de la présente recherche qui ont été précisées à l'intérieur d'un devis descriptif qui a été annexé au devis de recherche.

L'ensemble des définitions constituant le cadre théorique de la recherche permet d'effectuer le choix de la stratégie de recherche à réaliser pour tenter de répondre à la question spécifique en visant l'atteinte de l'objectif de la recherche. Cette méthodologie doit permettre de tenir compte des expériences et des expertises propres à la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs de type II du Québec. Avant d'effectuer ce choix stratégique, il convient de situer la recherche dans le contexte actuel de la gestion des parcs d'État du Québec.

2.2 L'intégration du cadre théorique et du contexte de la recherche

Il convient ici de rappeler que l'objectif de la présente recherche est de mettre à profit la somme des connaissances empiriques et objectives, les expériences et les expertises particulières au réseau des parcs d'État du Québec en vue de vérifier s'il est faisable, nécessaire et attendu d'adapter ou de développer un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans le réseau et dans chacun des parcs.

L'atteinte de cet objectif dépend des réponses que la recherche permettra d'obtenir aux questions suivantes :

- est-ce faisable d'implanter un modèle de gestion uniforme de gestion des expériences des visiteurs des parcs d'État du Québec ? (faisabilité) ;
- est-ce nécessaire ? ;
- est-ce que les gestionnaires des parcs, des services aux visiteurs et des ressources des parcs en veulent ? (désirabilité).

Ces questions constituent les trois principales dimensions de la recherche.

L'ensemble des facteurs de questionnement et des connaissances mis en évidence dans la revue de la littérature et le cadre théorique constitue en quelque sorte une partie de l'environnement quotidien des gestionnaires et des dispensateurs de services des parcs québécois qui, avec les années, ont développé des compréhensions et des façons de procéder dans l'accomplissement de leur mandat de voir au bon fonctionnement de leurs parcs respectifs dans une perspective de durabilité.

Sur ces bases, il apparaît possible de mettre à profit la somme des connaissances empiriques et objectives (recherche documentaire et données accumulées), les expériences et les expertises particulières au réseau (obtenues par le biais d'entrevues) en vue d'adapter ou de développer un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources convenant aux besoins des parcs d'État du Québec.

Dans la mesure où il sera possible de démontrer la faisabilité et la viabilité d'un tel modèle, cet outil devrait permettre d'identifier clairement ce qui peut ou doit être commun à tous les parcs de même que les types d'expériences, d'activités, de services, d'aménagements et d'équipements qui ne peuvent pas être admis dans un parc sans être préalablement soumis à un processus d'analyse uniforme à travers le réseau (qualité des expériences, protection des ressources, image réseau, etc.). D'autre part, compte tenu de la diversité du réseau, ce même outil devrait être utile pour «baliser» les décisions et les pratiques en tenant compte des particularités de chaque parc afin de répondre au besoin de différenciation et d'image de marque à l'intérieur du réseau.

Globalement, il est permis d'affirmer que la présente recherche s'inscrit bien dans le contexte d'évolution des parcs d'État du Québec et qu'elle s'intègre dans le processus actuel de questionnement et de changements accélérés favorable au renouvellement des pratiques de gestion.

2.3 La stratégie de recherche

La stratégie de recherche qui s'impose coule de source. D'après la typologie de Contandriopoulos *et al* (1990), il s'agit d'une **recherche synthétique à cas multiples et à niveaux d'analyse imbriqués**. Cette stratégie est appropriée parce qu'elle :

«est celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes, examine l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables dépendantes et plusieurs variables indépendantes dans un modèle de relations interdépendantes» (Contandriopoulos *et al*, 1990)

Les multiples cas sont les parcs de type II du Québec et les niveaux d'analyse sont ceux de la direction, de la protection de l'environnement et des services à la clientèle. Ce type de recherche, qui comporte une approche systémique ou holistique, permet une validité interne élevée grâce à une étude approfondie d'une quantité importante de dimensions et de leurs interdépendances. Dans le cas présent, les dimensions de «nécessité, désirabilité et faisabilité» de l'implantation d'un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources seront évaluées auprès des gestionnaires des trois niveaux pré-cités. Ce type de recherche comporte toutefois une validité externe faible, ce qui n'est pas un problème puisque l'objectif est de développer ou d'adapter un modèle qui sera propre au réseau et adapté à chaque parc à l'étude.

Les menaces à la validité externe sont associées à la possibilité de biais du chercheur dans l'analyse et l'interprétation des données primaires et secondaires recueillies ; des rencontres systématiques avec le directeur de recherche et la FAPAQ à chaque étape du processus devraient permettre de contrôler cette éventualité. L'effet de contagion est par ailleurs une menace qui justifiera un processus d'entrevues s'étalant sur une courte période. La réactivité au pré-test du questionnaire d'entrevue sera contrôlée par l'exécution du pré-test auprès des représentants de la FAPAQ en poste à Québec plutôt que des employés des parcs à l'étude.

Dans le contexte de la recherche synthétique, il y a une implication importante de la recherche documentaire. Celle-ci a été effectuée lors de la revue de la littérature et a

servi à identifier et à sélectionner, parmi les études antérieures ainsi que les banques de données existantes, les informations et les outils qui ont permis :

- d'identifier et de connaître les modèles existants ;
- de sélectionner un modèle à valider ou à adapter (se servir des connaissances acquises pour progresser) : le *VERP* a été sélectionné ;
- d'avoir une opinion sur les attentes de la clientèle ;
- de mettre à jour les connaissances sur la gestion des parcs de type II.

2.4 La population à l'étude

Dix-neuf des 20 parcs provinciaux du Québec sont la population à l'étude et chaque parc constitue une unité de recherche. En accord avec les représentants de la FAPAQ, le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent a été exclu parce que la gestion des expériences des visiteurs relève de la responsabilité de Parcs Canada. Compte tenu du nombre limité d'unités et de la question spécifique de recherche, il n'y aura pas d'échantillonnage et tous les parcs seront étudiés. Les entrevues ont été menées auprès des directeurs, des responsables de la protection de l'environnement et ceux des services à la clientèle (les trois niveaux d'analyse). La liste des répondants fournie par la FAPAQ comprenait 40 personnes : 15 directeurs, 12 responsables de la conservation et 13 responsables des services à la clientèle ou de l'interprétation. Dans la réalité, **42 personnes ont participé aux entrevues** : 14 directeurs, 15 gestionnaires du milieu naturel, sept responsables des services à la clientèle, trois gestionnaires en poste à la FAPAQ et trois à la Sépaq. Leur profil sera décrit plus amplement à la section de l'analyse des résultats de l'enquête.

2.5 Le choix du modèle

Le choix du modèle qui sera testé dans les parcs du Québec au cours de la présente étude a été effectué de la manière suivante. Une première sélection a découlé d'un processus d'élimination qui a restreint la sélection à deux modèles. La sélection finale a été faite en

consultation avec la FAPAQ et le directeur de recherche à la suite d'une analyse plus fine de deux modèles retenus : le PGAV et le *VERP*.

L'élimination de trois modèles lors de la première étape d'analyse a été faite à partir des motifs suivants :

- le *ROS* a été éliminé pour sa trop grande rigidité lors des étapes préliminaires, le rendant plutôt rébarbatif pour les gestionnaires (*USDI*, 1997) ;
- le *VIM* a été éliminé en raison de son caractère ponctuel (résolution de problèmes) ;
- le *LAC* n'a pas été retenu ni rejeté puisqu'il fait partie de tous les modèles analysés.

Le PGAV (processus de gestion des activités des visiteurs) et le *VERP* sont les deux modèles qui ont été étudiés plus en détail.

2.5.1 Le PGAV

Le PGAV a d'abord été retenu en raison de son...

« (...) efficacité dans les prises de décisions stratégiques et opérationnelles concernant les marchés cibles, le positionnement, le choix pertinent d'activités éducatives et récréatives dans des milieux fragiles ainsi que pour déterminer la nature, la quantité et la qualité des aménagements et services à mettre en place» (Tayler, N. G. in USDA 1997, traduction libre).

Le fait que la structure à deux volets de Parcs Québec (conservation et exploitation) soit comparable à celle de Parcs Canada ainsi que la tradition de collaboration entre les deux organisations militent en faveur de ce choix stratégique. Le PGAV a été développé par le Service canadien des parcs en 1985 avec la collaboration de chercheurs universitaires. Il a été mis à l'épreuve dans le réseau et évalué positivement par des experts externes notoires tels que Payne et Graham (in Dearden et Rollins 1993) , Nilsen et Tayler (1997).

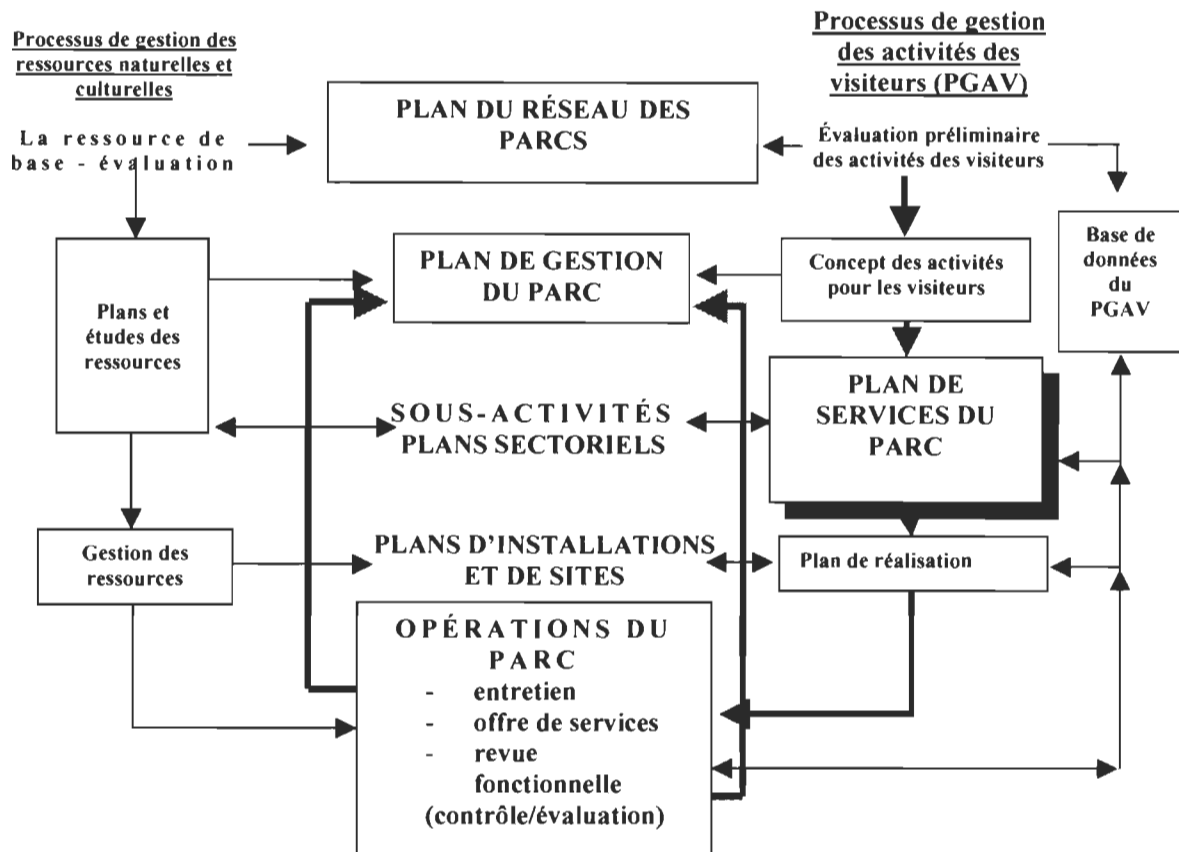
Le cadre d'analyse du PGAV gravite autour du **profil des activités** des visiteurs autant que de celui des visiteurs eux-même, ce qui permet d'évaluer une activité ou sous-

activité en relation avec les objectifs des parcs nationaux canadiens qui sont : la protection, la compréhension, l'appréciation et l'agrément. D'autre part, le PGAV permet de **planifier les services aux visiteurs** tels l'interprétation, l'accompagnement à toutes les étapes de la visite, l'accueil, la sécurité, etc. (Payne et Graham *in* Dearden et Rollins, 1993). Laissons les concepteurs fournir la description du PGAV :

« (...) il consiste à analyser des données sur le visiteur et sur les orientations existantes en matière de gestion en vue de cerner les problèmes liés aux services et les possibilités qui s'offrent à cet égard. L'étape suivante a pour objet d'élaborer une stratégie qui tiendra compte de ces problèmes et possibilités, puis à arrêter un plan d'action en fonction de tous ces facteurs. Viennent compléter ce processus les étapes ultérieures de mise en œuvre, de contrôle et de révision. » (Service canadien des parcs, 1988).

La figure 2 permet de situer le PGAV par rapport à l'ensemble du processus de gestion des parcs canadiens.

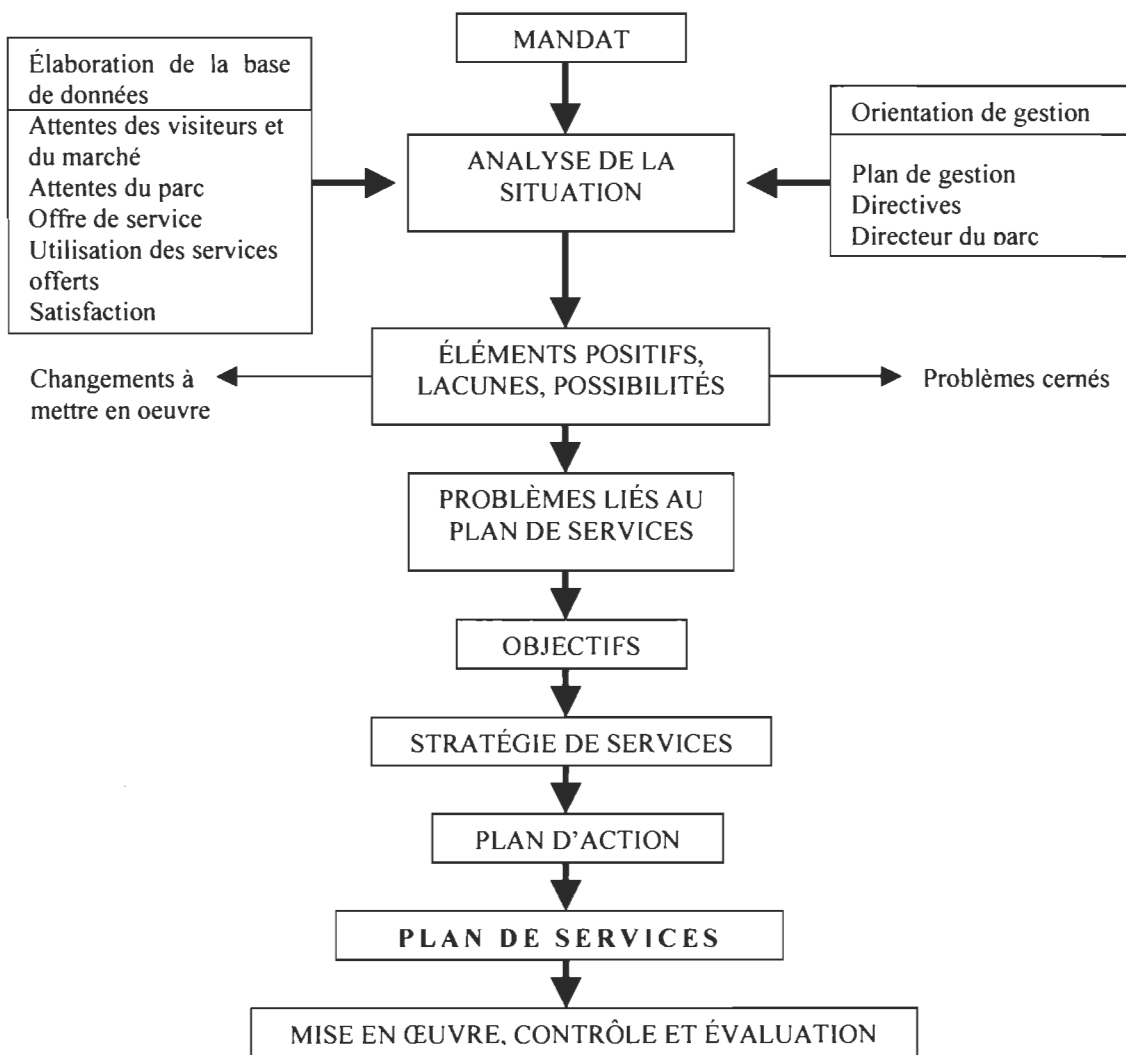
FIGURE 2. PROCESSUS DE GESTION DE PARCS CANADA



(Service canadien des parcs, 1988)

Ce schéma permet de constater que le PGAV doit être mené en lien avec les plans de gestion (plan directeur) et de protection du parc concerné. De plus, il met en lumière le cycle de planification et de révision du processus. Le produit fini en est le «Plan de services du parc». Les étapes du processus sont illustrées dans la figure 3.

FIGURE 3. PROCESSUS DE PLANIFICATION DES SERVICES DES PARCS



(Parcs Canada, 1988)

Bien qu'efficace au niveau de la planification organisationnelle, le PGAV n'a pas la force qu'il devrait avoir au niveau de la gestion de l'exploitation principalement parce que la définition des opportunités d'expériences n'a pas été établie dans les plans de gestion et de zonage. (Nilsen et Tayler, *in* USDI, 1997).

2.5.2 Le VERP

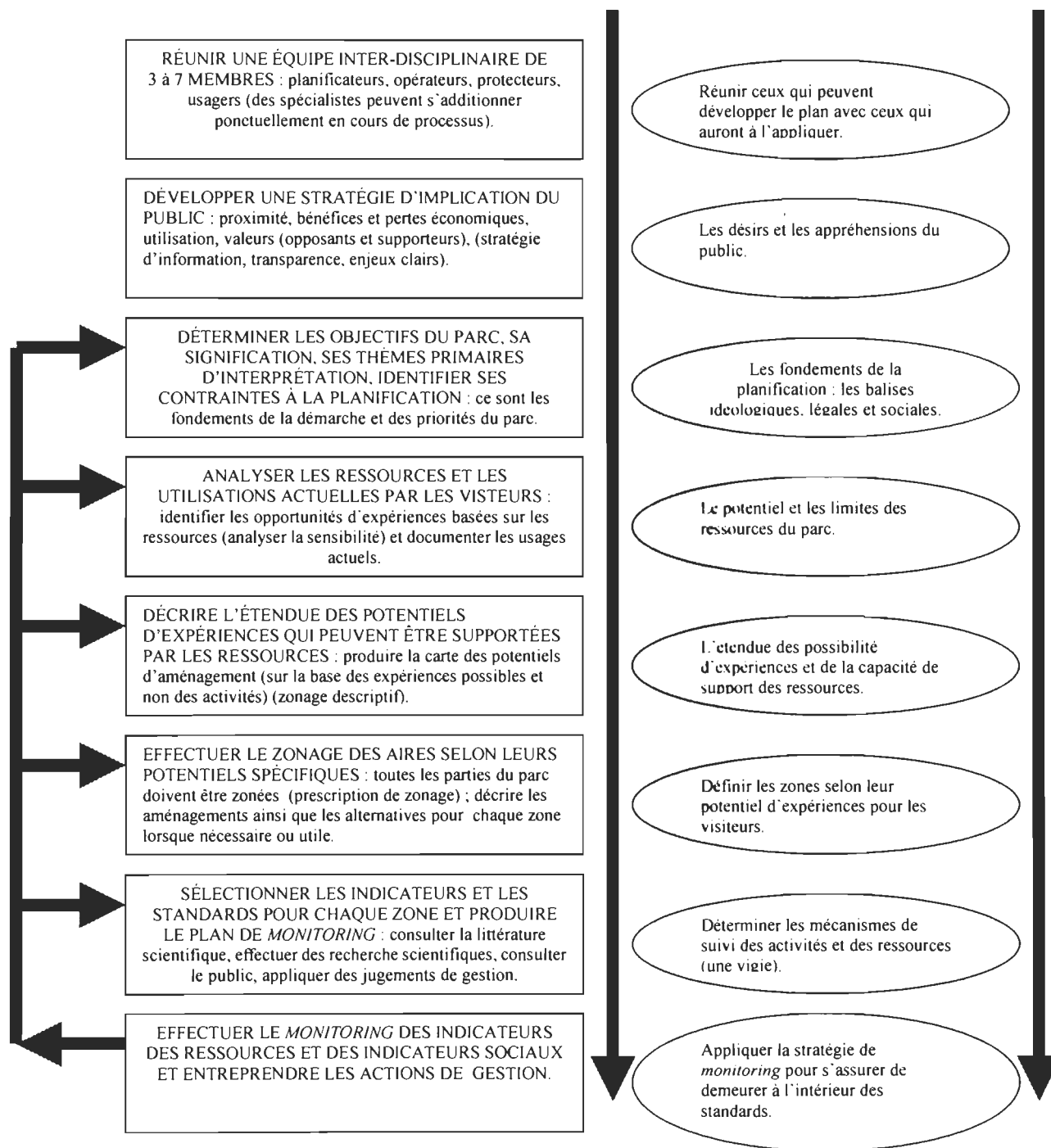
Le *VERP*, le plus récent modèle, a été mis au point en 1993 par le U.S. National Park Service. Tel que mentionné lors de la revue de littérature, le *VERP* est un processus global qui permet d'étudier une vaste variété de questions d'aménagement et de gestion de ressources autant au niveau des expériences initiales (*frontcountry*) que des expériences plus approfondies (*backcountry*) réalisées par les visiteurs (traduction libre, *USDI*, 1997). Le *VERP* incorpore le concept d'opportunités d'expériences du *ROS*, tout comme le *LAC*. (Nilsen et Tayler, *in USDI*, 1997).

«Le *VERP* permet de composer avec la capacité de support en termes de qualité des ressources et avec la qualité des expériences des visiteurs. Il contient une prescription des conditions futures désirées autant au niveau des ressources que des conditions sociales, définissant les niveaux d'usage appropriés selon les endroits, les moments et les motivations.» (traduction libre, Nilsen et Tayler, *in USDI*, 1997).

Tout comme le *PAGV*, le *VERP* comprend une démarche d'analyse apparentée à la planification marketing de services, ce qui en fait un outil de planification stratégique et opérationnel tout aussi efficace. Une autre particularité de ce modèle consiste à associer des représentants du public au processus de planification. Cette caractéristique est exclusive à ce modèle et permet de ce fait d'établir la transparence de la démarche, de tenir compte des désirs et des appréhensions du public, particulièrement des partenaires et des opposants. Cette dimension originale devrait être testée auprès des gestionnaires du réseau des parcs du Québec, peu importe le modèle qui sera utilisé.

La figure 4, inspirée du guide d'application du *VERP* (*USDI*, 1997), permet de comprendre la logique de ce modèle de planification.

FIGURE 4. PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU *VISITOR EXPERIENCE RESOURCE PROTECTION FRAMEWORK (VERP)*



(Schéma élaboré par l'auteur, inspiré de : USDI, 1997)

Après consultation avec les représentants de la FAPAQ qui avaient initialement manifesté le désir d'utiliser le PGAV, il a été convenu de choisir le *VERP* pour les motifs suivants :

- il présente les mêmes avantages que le PGAV en regard de la planification stratégique et opérationnelle ;
- il permet de vérifier la pertinence d'impliquer des représentants du public,
- il est également basé sur le principe de zonage ;
- il respecte la double structure (conservation et opérations).

Il est également important de mentionner que Parcs Canada n'applique plus le PGAV depuis plusieurs années ; le dernier né serait le Plan de services du parc de la Mauricie en 1991. Les motifs invoqués par le responsable à la direction régionale de Québec sont la mise à la retraite et le non remplacement du responsable national (M. Taylor, le concepteur du modèle) ainsi que la lourdeur administrative de la banque de données. La direction nationale de Parcs Canada serait actuellement en voie de produire un nouveau modèle de gestion des expériences des visiteurs.

2.6 Les avantages anticipés de la recherche

L'éventuelle adoption d'un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources adapté au réseau québécois des parcs peut apporter des avantages selon qu'on est gestionnaire, partenaire ou client. Citons, à titre d'exemples, quelques-unes de ces contributions possibles :

- établir la gestion de chaque parc à partir d'un rationnel incontournable basé sur la mission et les objectifs du réseau, sur sa mission particulière fondamentale, sur ses objectifs et ses ressources ;
- traiter équitablement les demandes et les plaintes en considérant la préservation de la qualité des expériences des visiteurs et des ressources comme ultime arbitre ;

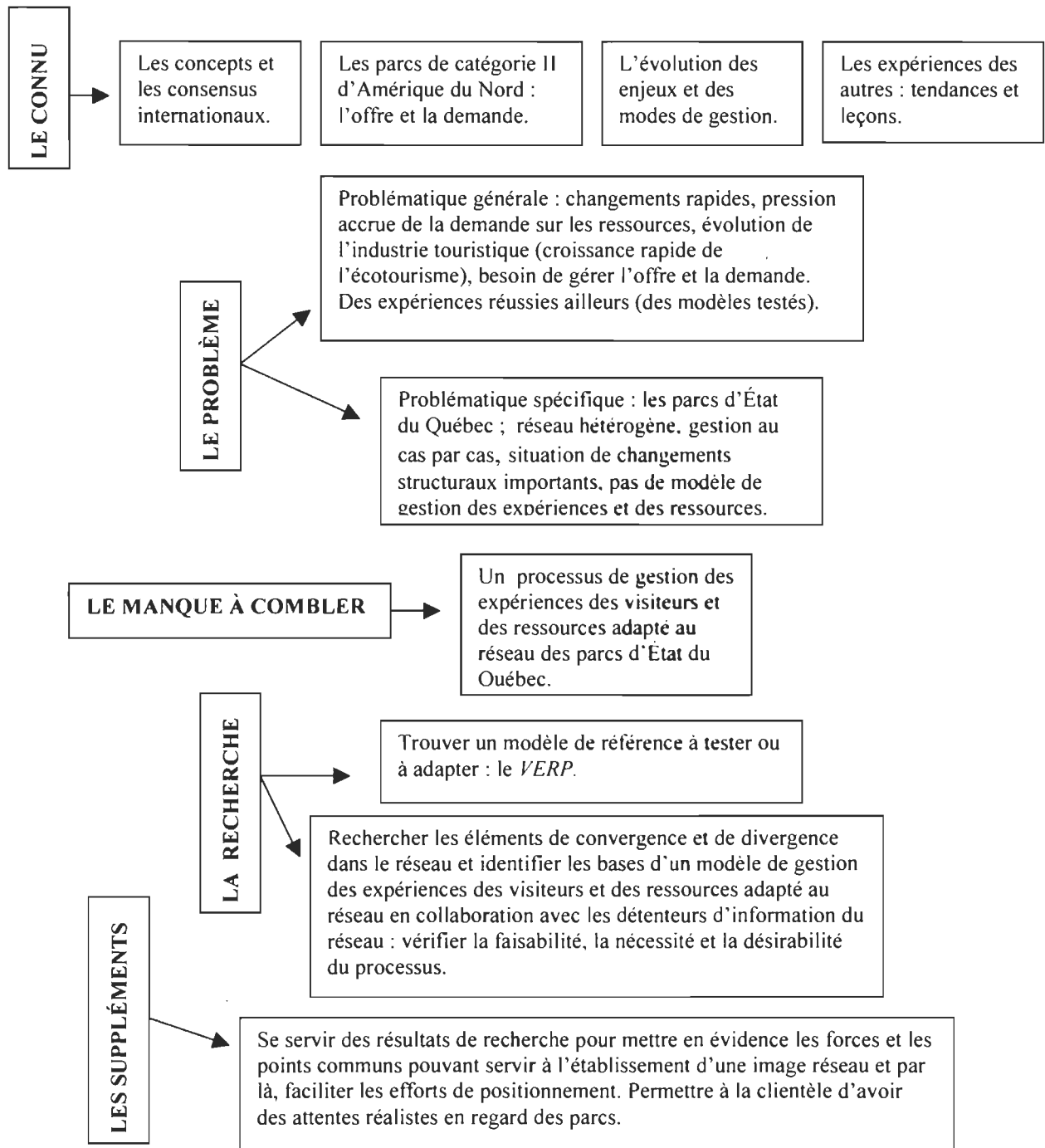
- établir la transparence décisionnelle permettant de mettre les décideurs à l'abri des pressions ponctuelles ;
- mieux connaître les éléments de convergence et de divergence à l'intérieur du réseau et par là, identifier des bases solides à la création et au support d'une image réseau pertinente ;
- améliorer le positionnement des parcs québécois dans l'échiquier de l'offre récréative et touristique des régions ;
- permettre aux visiteurs et aux partenaires actuels et potentiels d'avoir des attentes réalistes en regard des parcs.

Sans égard aux résultats de la recherche, il est assuré que le fait de questionner les processus actuels de planification et de gestion permettra une réflexion pertinente sur les enjeux en matière de gestion du réseau des parcs québécois. La section suivante, qui porte sur la compilation et l'analyse des entrevues avec les gestionnaires du réseau, contient une somme appréciable de constats, de perceptions et d'éléments de réflexion.

2.7 La présentation schématique du projet de recherche

La figure 5 offre une vision synthétique et globale du projet de recherche. Il permet de mettre en lumière les éléments connus, la problématique, l'objet de la recherche (ce qui est à connaître) et les avantages prévisibles.

FIGURE 5. PRÉSENTATION SCHEMATIQUE DU PROJET DE RECHERCHE



CHAPITRE 3 : L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

Rappelons qu'il s'agit d'une recherche synthétique et que, dans ce type de recherche, «il n'est pas pertinent de classer les variables selon leur catégorie (dépendante, indépendante, de contrôle) puisqu'elles peuvent appartenir à plusieurs classes dans le réseau de relations interdépendantes à étudier.» (Contandriopoulos *et al*, 1990). Ainsi, afin d'éviter la confusion, il sera question de dimensions et de sous-dimensions à étudier. La phase opérationnelle de la recherche consiste à réaliser les entrevues semi-dirigées avec les directeurs, les responsables de la protection des ressources ainsi que ceux des services à la clientèle des 18 parcs à l'étude. Quatre dimensions composent le questionnaire de recherche :

- le profil du répondant (qui s'ajoute aux trois dimensions principales déjà citées) ;
- la faisabilité de l'implantation du modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources ;
- la nécessité perçue d'un tel processus ;
- l'accueil potentiel de la part des gestionnaires actuels des parcs (la désirabilité du modèle).

Les sous-dimensions seront mesurées à l'aide d'**indicateurs** provenant du modèle retenu (*VERP*) pour ce qui est de la partie étude de faisabilité ainsi que d'une détermination préalable par le chercheur pour ce qui est des sous-dimensions portant sur le besoin et la désirabilité perçus du modèle et le profil professionnel des répondants. «Les indicateurs permettent un second niveau d'opérationnalisation en permettant une mesure précise des variables (dimensions et sous-dimensions) identifiées.» (Barabé, 1999, notes de cours) Ces indicateurs sont spécifiques à chaque sous-dimension et mesurables ; leur identification préalable à la recherche proprement dite est primordiale puisqu'elle détermine avec précision les éléments d'information à cueillir pour répondre à la question de recherche.

Le tableau 5, à la page suivante, permet d'identifier les sous-dimensions associées à chacune des quatre dimensions du questionnaire. Un schéma détaillé de l'entrevue comprenant les indicateurs et les questions à explorer sera développé une fois les stratégies bien arrêtées. Ces stratégies d'entrevue de même que le questionnaire devront permettre d'obtenir des réponses de la part des gestionnaires à chacun des trois niveaux enquêtés (direction, protection de la ressource et services à la clientèle).

TABLEAU 5. LES DIMENSIONS ET SOUS-DIMENSIONS DU QUESTIONNAIRE

Dimensions	Sous-dimensions
Le profil professionnel du répondant	Fonction Responsabilité Formation Expérience générale Expérience dans la fonction
La faisabilité de l'implantation du modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources (<i>VERP</i>)	La faisabilité technique (et les conditions de faisabilité) : <ul style="list-style-type: none"> - de constitution de l'équipe de planification - d'implication du public - d'identification des fondements idéologiques, légaux et sociaux (plans directeurs) - d'obtenir l'information requise (visiteurs, ressources, expériences) - de zonage et de cartographie - de planification, d'application, de direction, de suivi, de réaction (décision) La faisabilité financière : <ul style="list-style-type: none"> - perception de besoins en ressources humaines et financières pour implanter et appliquer le modèle (incluant le <i>monitoring</i>) - perception de disponibilité des ressources financières requises
La nécessité perçue d'un tel modèle pour les parcs d'État du Québec	La nécessité pour le réseau La nécessité pour le parc La nécessité pour le répondant
L'accueil potentiel de la part des gestionnaires actuels des parcs (la désirabilité du modèle)	Perception de l'implantation d'un éventuel processus Avantages perçus Inconvénients anticipés Attentes en regard de son implantation ou du rejet de l'idée La perception de l'implication probable de l'ensemble du réseau (du central au local)

3.1 La collecte des données

La technique des entrevues semi-dirigées structurées est appropriée parce qu'elle permet de recueillir une base uniforme d'informations auprès des répondants (un volet structuré comportant des questions fermées) en plus d'approfondir des questions spécifiques découlant des expertises spécifiques à chaque répondant ou type de répondant (des questions ouvertes). D'autre part, la recherche documentaire a été effectuée préalablement à la détermination des plans et questionnaires d'entrevues (revue de littérature et cadre théorique de recherche). Cette recherche a permis d'identifier les limites des connaissances actuelles sur la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs de type II ainsi que les besoins de connaissances nouvelles requises pour savoir s'il est faisable, nécessaire et souhaité d'implanter un modèle de gestion dans ces mêmes parcs. Ces facteurs sont considérés dans l'élaboration de la stratégie d'entrevue qui suit.

3.2 La stratégie d'entrevue

La convention intervenue entre le chercheur et la FAPAQ prévoit que les entrevues seront planifiées et programmées par l'organisme ; la participation aux entrevues sera donc une commande de la Société, garantissant ainsi la participation de chaque répondant ciblé. Si cette précaution garantit la participation de chaque répondant, elle en diminue le caractère de libre consentement. Il est donc nécessaire d'adopter une stratégie qui tiendra compte de ce fait et qui permettra au répondant de trouver un intérêt à participer à la recherche.

La préoccupation du chercheur est d'obtenir une participation totale, crédible et productive de chaque répondant. Lors d'une entrevue semi-dirigée «Le répondant est alors invité à faire partie de l'étude, car il est censé posséder cette compétence, cette expertise spécifique que le chercheur tente de mieux comprendre» (Gauthier *et al*, 1998)

La définition suivante de l'entrevue semi-dirigée permet de mieux comprendre la nécessité d'avoir une stratégie planifiée.

«L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude.» (Savoie-Zajc *in* Gauthier, 1998)

La stratégie d'entrevue comprend les actions à réaliser en phase de préparation puis en phase de conduite des entrevues. Ces actions doivent considérer à la fois la qualité de la relation à établir avec chaque répondant, le contenu des entrevues et la nécessité d'organiser les données recueillies en vue de leur analyse.

3.2.1 Les choix stratégiques et les actions préparatoires à l'entrevue semi-dirigée

Le choix des répondants, qui fait partie de ces actions préparatoires, a été fait en collaboration avec les représentants de la FAPAQ et le directeur de recherche. L'ordre des entrevues dans chaque parc sera le suivant : le responsable de la protection des ressources suivi du responsable des services à la clientèle et du directeur. Le schéma d'entrevue a également été déterminé en tenant compte de la question et de l'objectif de la recherche ainsi que du modèle à tester. Il est maintenant nécessaire de déterminer les considérations d'ordre relationnel et matériel des entrevues. Il s'agit de définir comment les répondants seront préparés à l'entrevue et quel en sera le cadre physique.

Compte tenu du niveau d'expertise des répondants ainsi que du fait qu'ils seront «désignés» pour participer à la recherche, il apparaît nécessaire qu'un contact préalable entre le chercheur et les répondants soit établi. Ce contact sert d'introduction à la recherche entreprise et de préparation à l'entrevue à venir ; le répondant doit «voir venir» pour mieux se préparer et pour éviter tout élément de surprise comportant des risques de réactions de résistance. L'objectif est de familiariser et de sécuriser chaque répondant avant l'entrevue proprement dite.

Ainsi, chaque répondant a reçu, dans les dix à 20 jours précédant l'entrevue, un document de quatre pages (voir annexe 1) contenant les informations suivantes :

- une présentation du chercheur et du cadre universitaire de la recherche ;
- un bref résumé de la problématique de la gestion des expériences des visiteurs dans les parcs de type II ;
- la question spécifique de recherche ;
- l'objectif de la recherche ;
- la présentation schématique du *VERP* ;
- les motifs du choix de chacun comme répondant-expert et les attentes du chercheur ;
- le schéma global de l'entrevue d'une durée prévue de 60 à 90 minutes ;
- l'engagement à la confidentialité des répondants.

Pour ce qui est des considérations physiques ou matérielles, les entrevues seront enregistrées à l'aide d'un dictaphone, elles se dérouleront dans une salle isolée et calme, sur les lieux de travail des répondants selon un agenda pré-déterminé. La durée prévue des entrevues est de 60 à 90 minutes, ce qui est considéré comme optimal, et la disposition des lieux permettra que le chercheur et le répondant soient placés en coin avec le dictaphone entre les deux de manière à éviter la position de face à face qui risque d'être gênante pour certains. Le chercheur arborera une tenue vestimentaire sobre de manière à faciliter le contact personnel (inspiré de Gauthier *et al*, 1998).

3.2.2 La stratégie de conduite de l'entrevue

«La conduite de l'entrevue comporte trois moments : l'accueil, l'entrevue proprement dite et la clôture.» (Gauthier *et al*, 1998)

L'**accueil** est important puisqu'il conditionne la totalité de l'entrevue qui suivra. Elle sert à briser la glace et à établir la relation entre le chercheur et le répondant. La revue du document expédié précédemment constitue la mise en situation et permet de valoriser l'apport du répondant à la recherche tout en clarifiant les buts de l'entrevue. Un retour sur la confidentialité des propos du répondant ainsi que sur les mesures pour la garantir permettra de le sécuriser. Enfin, le chercheur doit demander l'autorisation d'enregistrer l'entrevue. Quelques questions d'ordre général permettront de mettre le répondant à l'aise et d'établir le rapport avec le chercheur ; c'est le répondant qui prendra progressivement le pouvoir de la relation par le contenu de ses réponses alors que le chercheur aura une attitude d'écoute active. La durée de cette phase d'accueil peut durer une dizaine de minutes.

L'**entrevue proprement dite** est essentiellement constituée de questions possédant les caractéristiques suivantes :

« (...) ouvertes, neutres, courtes, appropriées. L'entrevue semi-dirigée donne au répondant une occasion d'effectuer une description riche de son expérience. Elle lui permet d'exposer ses opinions, ses sentiments, ses croyances à propos d'un objet d'étude quelconque. » (Gauthier *et al*, 1998)

Il faut donc éviter les questions qui supposent une réponse dichotomique (oui ou non, ceci ou cela) et utiliser des formulations qui s'apparentent plus à la conversation qu'à l'interrogatoire où la clarté et la simplicité des questions ont pour effet de «faire bien paraître le répondant» qui est dans une phase de désirabilité sociale où il «veut bien paraître». De même, le chercheur doit formuler des questions neutres, c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas refléter son jugement ou ses opinions et, par là, orienter les réponses du répondant. (Gauthier *et al*, 1998).

L'ordre des questions ou des sujets abordés en entrevue est important. Les questions techniques portant sur la faisabilité de l'implantation du modèle à l'étude, qui demandent une grande concentration, devraient suivre immédiatement les questions générales de la phase d'accueil ; ce bloc fondamental de l'entrevue devrait durer environ 40 à 50 minutes. Par la suite, les questions portant sur la désirabilité du modèle (10 à 15

minutes), qui supposent une implication plus intime du répondant, devraient être traitées avant les questions portant sur la nécessité du modèle (5 à 10 minutes). Enfin, les questions fermées portant sur l'identification du profil professionnel du répondant (5 minutes) doivent venir à la fin alors que la concentration des deux acteurs est en baisse.

Le chercheur prendra des notes pendant toute la durée de l'entrevue, ce qui lui permettra de demeurer attentif, lui facilitera le travail de synthèse pendant l'entrevue et d'approfondir les éléments critiques en vue d'une meilleure compréhension. De plus, cette précaution permet de conserver une trace du contenu en cas de pépin technique.

La clôture de l'entrevue est un moment important puisqu'il permet de faire une revue de l'entrevue en fonction de la question de recherche et de faire le point sur les éléments importants qui ont été discutés. Il sera intéressant de recueillir les réactions du répondant quant à l'utilité perçue de l'entrevue ainsi que de la recherche en cours. Enfin, le chercheur remerciera le répondant pour la confiance manifestée et la peine qu'il s'est donnée.

3.3 La description détaillée de l'entrevue semi-dirigée

Chaque étape de l'entrevue est présentée ci-après ; une attention particulière est apportée autant à la forme qu'au fond de l'entrevue à planifier.

3.3.1 L'accueil et l'établissement de la relation chercheur/répondant

Mot de bienvenue, présentation du chercheur et question d'ordre général portant sur le travail du répondant.

Présentation de la recherche et de l'objectif de l'entrevue (revue du document expédié précédemment) :

- la problématique de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources ;
- la question spécifique ;

- l'objectif de la recherche ;
- la présentation schématique du *VERP* et sa mise en contexte ;
- la méthodologie (attentes envers le répondant (expertise), contenu et durée de l'entrevue, date prévue du dépôt du rapport) ;
- la confidentialité des réponses aux questionnaires (et les mesures pour la garantir) ;
- la demande de permission d'enregistrement de l'entrevue.

Cette étape de l'entrevue prend fin en s'assurant que le répondant a bien compris l'objectif de l'entrevue ainsi que le fonctionnement du modèle de gestion à tester. Par la suite, l'interviewer entreprend la partie centrale de l'entrevue.

3.3.2 Le corps de l'entrevue

Le tableau 6 présente le schéma détaillé de l'entrevue et permet de faire les relations entre les dimensions, les sous-dimensions, les indicateurs et les questions qui permettront de recueillir les informations détenues par les gestionnaires questionnés. C'est le corps de l'entrevue. La présentation des informations contenues dans ce tableau permet également de préciser la grille qui sera utilisée lors de l'analyse des contenus.

TABLEAU 6. SCHÉMA DÉTAILLÉ DU CORPS DE L'ENTREVUE ET GRILLE D'ANALYSE

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs	Questions
Le profil professionnel du répondant : savoir qui gère les opérations, la protection des ressources et les services à la clientèle dans les parcs ? quelle est la stabilité des équipes de gestion ?	Fonction	Poste/fonction (direction, conservation, service) : y a-t-il uniformité dans le réseau ?	Votre titre est _____, voudriez-vous me décrire votre fonction à l'intérieur de la structure du parc et du réseau ?
	Responsabilité	Les responsabilités sont-elles comparables d'un parc à l'autre ?	Quelles sont vos responsabilités à l'intérieur du parc ?
	Formation	Quelle est la formation des gestionnaires des parcs ?	Pourriez-vous me décrire votre formation ?
	Expérience générale	Connaître le niveau d'expérience générale des gestionnaires des parcs	Quelles ont été vos expériences de travail avant d'occuper le poste que vous occupez présentement ?
	Expérience dans la fonction	Connaître le niveau d'expérience dans les postes occupés actuellement ainsi que la stabilité de l'emploi dans ces postes. Avoir une bonne idée de la stabilité des équipes dans un processus de planification relativement long	Depuis quand occupez-vous votre poste ?

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs	Questions
La faisabilité de l'implantation du modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources (VERP) : déterminer s'il est faisable techniquement, humainement et financièrement d'implanter le VERP ou une version adaptée dans le réseau et dans chaque parc	La faisabilité technique (et les conditions de faisabilité) : - de constitution de l'équipe de planification	Savoir s'il est possible de constituer des équipes de planification répondant aux critères du VERP dans chaque parc et selon quelle uniformité pour l'ensemble du réseau	Sachant qu'une équipe de planification (VERP) devrait comprendre 5 à 7 membres dont un chef d'équipe/ planificateur, le directeur du parc, 2 ou 3 spécialistes internes ainsi qu'un représentant du public, comment voyez-vous la constitution d'une telle équipe de planification pour votre parc ? Quelle est votre opinion à propos de la disponibilité de ressources spécialisées dans le réseau pour soutenir ponctuellement le travail d'une telle équipe ?
	- d'implication du public	Savoir s'il est possible d'impliquer des représentants du public dans la planification de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs ; selon quelles modalités dans chaque parc et quelle uniformité dans le réseau	Comment voyez-vous l'implication d'un représentant du public dans la planification de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources de votre parc ? Que pensez-vous de la possibilité de confier à la Table d'harmonisation le mandat de réaliser le processus de planification de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources ?

	<p>- d'identification des fondements idéologiques, légaux et sociaux (plans directeurs)</p>	<p>La loi, les règlements, la mission et les objectifs du réseau des parcs, la spécificité de la ressource (signification du parc), la mission, les objectifs spécifiques et le plan de zonage du parc constituent le cadre décisionnel pour tout ce qui concerne la gestion et l'utilisation du parc. Ces <i>statements</i> sont la base du programme interprétatif primaire du parc. Ce cadre décisionnel est-il défini et suivi dans chaque parc ? Les gestionnaires utilisent-ils ce cadre décisionnel ?</p>	<p>Lorsqu'une décision doit être prise quant à l'acceptation ou à la limitation d'une pratique dans le parc, comment procédez-vous ? Quelles sont vos contraintes décisionnelles ?</p> <p>Dans quelle mesure votre parc atteint-il le mandat qui lui est prescrit par la loi sur les parcs du Québec ?</p> <p>La politique des parcs du Québec est-elle suffisante pour encadrer les décisions à prendre dans chaque parc ? Quel usage faites-vous du plan directeur de votre parc ?</p> <p>Sur quoi repose le programme primaire d'interprétation de votre parc ? Ce programme est-il bien développé ? Y a-t-il des dimensions oubliées ou négligées ?</p> <p>Que pensez-vous du concept d'expérience des visiteurs liée à la spécificité, à la qualité, à la fragilité et à la localisation des ressources de votre parc ?</p> <p>Comment les limites des ressources (capacité de support) de votre parc sont-elles définies ?</p> <p>Croyez-vous qu'une réflexion basée sur</p>
	<p>- d'obtenir l'information requise (visiteurs, ressources, expériences)</p>	<p>Savoir si chaque parc dispose de l'information nécessaire pour identifier les potentiels d'expériences, les limites de ses ressources ainsi que les pratiques effectives dans le parc (expériences réalisées par les visiteurs). À défaut, il sera possible d'identifier les besoins en matière de cueillette d'information</p>	

			<p>l'identification des expériences possibles dans chaque zone de votre parc et en périphérie soit un bon outil de planification et de gestion ?</p> <p>Quelle information avez-vous sur les pratiques actuelles dans votre parc et en périphérie ? Qui sont ces visiteurs ? Que font-ils ? Quand le font-ils ?</p> <p>Voyez-vous une différence entre les pratiques actuelles et les pratiques souhaitables ou tolérables dans votre parc ? Quelle est cette différence ?</p> <p>Comment analysez-vous la pertinence des équipements et des aménagements dans votre parc ? Quel est leur état ?</p>
	- de zonage et de cartographie des opportunités d'expériences et de ressources	Savoir si chaque parc dispose des ressources pour produire une carte des potentiels d'expériences des visiteurs dans chaque zone (et en périphérie) ainsi qu'une carte des pratiques actuelles	Comment procédez-vous lorsque vous devez produire une carte des potentiels et des limites de votre territoire ?

	<p>- de sélection d'indicateurs et de standards qui serviront dans la détermination des besoins et des limites</p>	<p>Connaître le processus actuel de planification des aménagements et des équipements et voir s'il est faisable de l'adapter en regard du modèle <i>VERP</i>. Les parcs disposent-ils des ressources nécessaires à la détermination des critères et des standards de gestion des ressources et des expériences des visiteurs ?</p>	<p>Comment procédez-vous pour déterminer les aménagements ou les équipements nécessaires dans votre parc ?</p> <p>Par exemple, quels sont vos critères de localisation ?</p> <p>Comment déterminez-vous l'importance ou la capacité des aménagements et des équipements à réaliser ?</p>
	<p>- de planification, d'application, de direction, de suivi, de réaction (décision)</p>	<p>Savoir s'il est possible d'implanter un mécanisme de <i>monitoring</i> conforme aux orientations du <i>VERP</i> dans chaque parc</p>	<p>Comment s'effectue le <i>monitoring</i> des ressources dans votre parc ? Existe-t-il une grille de critères et de standards à respecter ?</p>
	<p>La faisabilité financière : perception de besoins en ressources humaines et financières pour implanter et appliquer le modèle (incluant le <i>monitoring</i>) perception de disponibilité des ressources financières requises</p>	<p>La mise en place d'un modèle de gestion comme le <i>VERP</i> commande une ré-affectation de ressources et une injection de nouvelles ressources (dont l'importance peut varier d'un parc à l'autre). Il sera nécessaire de savoir si les parcs sont en mesure de dégager les ressources humaines et financières nécessaires</p>	<p>À combien évaluez-vous les besoins en ressources humaines et financières supplémentaires nécessaires à l'implantation d'un modèle de gestion comme le <i>VERP</i> dans votre parc ?</p>

<p>La nécessité perçue d'un tel modèle pour les parcs d'État du Québec</p>	<p>La nécessité pour le réseau La nécessité pour le parc La nécessité pour le répondant</p>	<p>Connaître la perception des gestionnaires actuels de chaque parc vis-à-vis la nécessité d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources. Cette perception pourra servir d'indicateur quant au niveau d'adhésion éventuel s'il était jugé nécessaire d'implanter le modèle à l'ensemble du réseau</p>	<p>Comment définissez-vous la nécessité d'un modèle comme le <i>VERP</i> pour le réseau des parcs ? Pour votre parc ? Pour votre travail ?</p>
<p>L'accueil potentiel de la part des gestionnaires actuels des parcs (la désirabilité du modèle)</p>	<p>Perception de l'implantation d'un éventuel processus Avantages perçus Inconvénients anticipés Attentes en regard de son implantation ou du rejet de l'idée La perception de l'implication probable de l'ensemble du réseau (du central au local)</p>	<p>Savoir si les gestionnaires et les employés des parcs seraient réfractaires à l'implantation du <i>VERP</i></p>	<p>Quels inconvénients voyez-vous à l'implantation d'un modèle de gestion dans votre parc ? Comment pensez-vous qu'il est possible de contourner ces inconvénients ? Croyez-vous qu'une directive visant l'implantation du modèle dans votre parc serait bien accueillie ? Pensez-vous que l'ensemble du personnel adhérerait facilement à un tel projet ? Quelles seraient les principales conditions d'adhésion ?</p>

3.3.3 La clôture de l'entrevue

Nous allons maintenant clore l'entrevue. Si j'ai bien compris le sens des réponses que vous avez donné à mes questions, vous croyez que le projet d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources comme le *VERP* est :

- faisable (selon telles conditions) ou non faisable ;
- nécessaire ou non nécessaire ;
- désirable ou non désirable.

Est-ce que cette simplification des informations peut résumer l'essentiel de votre pensée ?

Avez-vous des questions ?

Que pensez-vous de ce projet de recherche ? Comment entrevoyez-vous son résultat ? Quels conseils donneriez-vous à un éventuel chargé de dossier d'implantation d'un modèle de gestion dans le réseau ?

Je vous remercie de votre précieuse collaboration et j'apprécie grandement que vous ayez accepté de partager votre expertise.

3.4 Le pré-test

Avant de lancer le processus d'entrevue, il est important de pré-tester le questionnaire afin de vérifier la pertinence de la stratégie, de chaque question ainsi que de l'ensemble du questionnement. Ce pré-test a été réalisé et trois entrevues semi-dirigées ont été effectuées avec des professionnels des trois niveaux à enquêter en poste à la FAPAQ, c'est-à-dire : un employé-cadre à la direction de l'expertise professionnelle et technique, un responsable de la conservation et un responsable des activités et services à la clientèle. De plus, cette stratégie a permis de comparer les réponses de représentants de la centrale administrative avec celles des représentants des parcs.

Ce pré-test a permis d'effectuer les constats suivants et de recueillir quelques commentaires et recommandations destinées à améliorer la phase d'accueil et d'ouverture de l'entrevue :

- la durée des entrevues a été de 85, 75 et 80 minutes, ce qui correspond à la durée optimale pour ce type d'entrevue ;
- les trois répondants ont accepté que l'entrevue soit enregistrée ;
- le climat a été détendu, cordial et la collaboration des répondants est apparue sincère et totale ;
- les commentaires concernant la pertinence et l'ordre des questions ont été positifs et aucune recommandation de modification n'a été formulée ;
- les réponses obtenues permettent d'avoir des indications claires et argumentées sur les conditions de faisabilité, sur la nécessité ainsi que sur la désirabilité du modèle, ce qui correspond à l'objectif de l'étude ;
- la manière dont a été confectionné le questionnaire permet de prendre des notes facilement pendant l'entrevue, ce qui a une influence positive sur la concentration du chercheur ;
- un répondant a formulé une recommandation de modification de la figure de présentation du *VERP* pour faire en sorte qu'il comprenne l'illustration des cycles actions-réactions (*monitoring*, revue des objectifs, des plans, des opportunités, des limites, des aménagements et services) de manière à mieux faire ressortir la dynamique du processus ;
- un exemple d'application du *VERP* en concordance avec les préoccupations particulières de la direction, de la conservation ou des services à la clientèle dans un parc ont été demandés pour la présentation commentée du modèle dans le but de permettre une meilleure compréhension des enjeux de l'entrevue et de la recherche.

En réaction aux recommandations des répondants au pré-test, l'amélioration à la présentation schématique du modèle a été apportée et des exemples pertinents d'application du *VERP* ont été présentés en ouverture des entrevues. L'exemple du *Arche National Park*, où a été développé le *VERP*, a été particulièrement exploité.

CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Les résultats sont regroupés selon les dimensions de l'étude telles que présentées aux tableaux 5 et 6. Les questions se rapportant à la faisabilité de l'implantation du *VERP*, soit le corps de l'entrevue, sont regroupées selon les étapes préconisées par ce modèle. Les répondants sont regroupés selon qu'ils proviennent de la Sépaq (à la direction générale des parcs à Québec ou dans chaque parc : directeur, gestionnaires du milieu naturel et gestionnaires des services à la clientèle) ou de la FAPAQ.

4.1 Le profil professionnel des répondants

Quarante deux gestionnaires en poste dans le réseau de Parcs Québec ont été soumis à l'entrevue semi-dirigée entre le 15 mai et le 15 juin 2000. Trente-six de ces gestionnaires proviennent de 17 parcs du réseau ; le parc des Grands-Jardins n'a pas été directement enquêté puisque sa gestion relevait antérieurement de l'équipe du parc de la Jacques-Cartier et qu'aucun gestionnaire n'a été suggéré par la Sépaq pour l'entrevue.

Le parc des Hautes-Gorges-de-la-rivière-Malbaie n'est pas représenté ; nouvellement créé, aucun gestionnaire n'a été référé pour l'entrevue. Trois gestionnaires de la FAPAQ et trois de la direction générale des parcs à la Sépaq ont également été soumis à l'entrevue, ce qui permet de faire un parallèle entre les opinions et les perceptions des gestionnaires en poste dans les parcs et à Québec.

Parmi les 36 participants provenant des parcs, 14 occupent un poste de direction, 15 sont responsables de la gestion du milieu naturel et 7 du service à la clientèle. Il est intéressant de noter que les deux tiers de ces gestionnaires cumulent deux ou plusieurs fonctions. Dans le cas des directeurs, un assume la direction de trois parcs, un dirige également un équipement public, un autre est responsable du développement du dossier des futurs parcs du Grand-Nord et un autre cumule la gestion du milieu naturel. Un seul d'entre eux est directeur par intérim. Dans le cas des gestionnaires du milieu naturel, tous assument la double responsabilité de

l'interprétation/éducation. Parmi les responsables des services à la clientèle, l'un est également adjoint à la direction et responsable des communications/marketing, un autre assume la protection des ressources du milieu naturel, un autre est adjoint à l'éducation alors qu'un dernier est aussi responsable des services collectifs.

TABLEAU 7. PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES.

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Nombre	14	15	7	3	3	42
Expérience générale pertinente (ans)	18,8	17	17	20	22	19 ans
Expérience dans le poste occupé (années)	7	7,2	4,6	1,2	3,8	4,6 années
Responsabilités Unique	10		2	n/a	n/a	n/a
Cumul	4	15	5			
Formation						
Administration	5		1			6
Récréologie	2				1	3
Éducation phys.	2				1	3
Bio./écologie	1	8	1	2	1	13
Histoire	1		1			2
Aménag. territ.	1					1
Génie forestier	1					1
Paléontologie	1	1				2
Tech. faune et milieu naturel		6	1			7
Tech. loisir/tourisme			2			2
Géographie				1		1
Enseignement			1			1

Les gestionnaires du réseau sont expérimentés ayant accumulé plusieurs années d'expérience dans des postes en lien avec celui qu'ils occupent actuellement. Globalement, l'expérience pertinente au poste occupé est de 19 ans en moyenne (entre 3 ans et 27 ans) alors que l'expérience dans le poste actuel est en moyenne de 4,6 années (entre 1 an et 24 ans). Les directeurs et les gestionnaires du milieu naturel ont en moyenne 7 ans d'expérience dans leur poste actuel alors que les responsables

du service à la clientèle en ont 4,6. Les gestionnaires en poste à Québec (FAPAQ et Sépaq) cumulent aussi plus de 20 ans d'expérience pertinente au poste qu'ils occupent ; toutefois, la nouveauté des fonctions à la direction de la Sépaq n'a évidemment pas permis d'accumuler plus d'une année et demi dans le poste. Les trois participants de la FAPAQ ont en moyenne 3,8 années d'expérience dans leur fonction actuelle. Ce portrait reflète une grande stabilité du personnel dans le réseau et permet de croire que le niveau d'expertise spécifique aux parcs et à la fonction est élevé ; en réalité, les gestionnaires du réseau ne sont pas des débutants.

L'analyse du profil de formation des gestionnaires des parcs d'État du Québec permet de constater leur multi-disciplinarité. Les directeurs sont issus de formations universitaires qui reflètent soit l'une ou l'autre des dimensions de la mission, soit la spécificité d'un parc ou encore la nature de la fonction, la gestion. Les gestionnaires du milieu naturel sont tous issus de programmes de formation orientés vers la connaissance et la gestion de ressources naturelles ; la majorité détient une formation universitaire et 40 % sont issus de programmes collégiaux. Les responsables des services à la clientèle possèdent des formations variées en lien avec les responsabilités qu'ils assument, tantôt axées sur la récréation, tantôt sur l'interprétation. Enfin, la moitié des participants en poste à Québec (FAPAQ et Sépaq) sont issus d'un programme de formation en biologie (profil ressource), deux sont issus de programmes de récréologie et éducation physique (profil client/activités) et un dernier est géographe (profil aménagement du territoire).

4.1.1 La qualité de la participation aux entrevues

La durée moyenne des entrevues a été d'environ 85 minutes, les plus courtes ayant duré environ 65 minutes alors que les plus longues ont dépassé 135 minutes. Du point de vue qualitatif, il est important de souligner que la presque totalité des entrevues se sont déroulées dans un climat détendu et que la participation a été spontanée, intéressée et confiante. Seulement deux participants ont manifesté un peu de tension et de résistance en début d'entrevue ; les deux ont exprimé que leur

inconfort était généré par la nouveauté de leur fonction (première année dans une nouvelle fonction). Cet inconfort ne les a toutefois pas empêchés de participer pleinement à l'entrevue. Deux participants ont manifesté de l'inconfort face à l'enregistrement de leurs propos et l'interviewer en a omis un troisième.

La presque totalité des participants ont reçu et pris connaissance du document de présentation de l'enquête ; certains ont même tenu une rencontre spécifique précédant l'entrevue afin de partager leur compréhension du modèle proposé (*VERP*). Tous les participants ont écouté la présentation commentée du modèle et de la recherche en début d'entrevue.

4.2 La faisabilité de l'implantation du *VERP*

4.2.1 *L'équipe de planification*

Lorsqu'on demande comment il est faisable de constituer une équipe de planification dans un parc, les 42 répondants sont unanimes à désigner le Comité de gestion en tant que maître d'œuvre et producteur de la planification. Tous sont en accord avec le postulat voulant que les gestionnaires actuels des parcs soient les mieux placés pour réaliser ce travail parce qu'ils sont ceux qui possèdent la meilleure connaissance des ressources et des pratiques des visiteurs qui fréquentent les parcs.

TABLEAU 8. LA CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE DE PLANIFICATION						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Le Comité de gestion	14	15	7	3	3	42

Des modulations sont toutefois suggérées puisque certains parcs présentent des particularités nécessitant des partenariats distinctifs. Par exemple, quelques parcs ont des équipements et des aménagements qui sont gérés par des délégataires ou des

locataires (golfs, centres de ski alpin, hébergement commercial, gestion déléguée de services et d'activités) et dont l'intégration n'est pas engagée ni même envisagée ; dans ces cas, plusieurs gestionnaires ont suggéré la représentation du ou des partenaires au Comité de gestion. Cette suggestion est certainement appropriée si l'on tient compte de l'importance relative de l'achalandage de ces équipements ou services et de l'impact possible de cet achalandage sur les ressources ainsi que sur la qualité des expériences des autres visiteurs.

Notons que les comités de gestion ne sont pas encore opérationnels dans tous les parcs et que la gestion en collégialité ne fait pas encore partie de la culture de toutes les organisations. Dans certains parcs, le Comité de gestion (ou un équivalent) existe depuis longtemps alors qu'il est à rendre opérationnel dans au moins trois parcs. Il faut toutefois noter qu'aucune objection n'a été soulevée quant à l'éventuelle opérationnalisation de cette structure de gestion ; tous reconnaissent l'intérêt à ce que la dualité utilisation/conservation s'exprime dans un véritable débat permanent à l'intérieur de chaque parc.

4.2.2 La participation du public

Les gestionnaires du réseau sont partagés quant à la nature et à la forme que peut prendre la participation du public à la planification des expériences des visiteurs et de la protection des ressources dans les parcs. Les 19 partisans d'une participation indirecte sont unanimes à recommander que le Comité de gestion réalise le travail de planification et soumette le résultat à la Table d'harmonisation pour recueillir les avis et les commentaires des représentants du public.

Pour leur part, les 21 partisans d'une représentation directe du public sur le Comité de gestion (pendant la phase de planification) sont plus partagés quant à la provenance et aux qualités des éventuels représentants. Tous s'entendent sur la difficulté de trouver un représentant qui puisse remplir adéquatement et efficacement le rôle de porteur des aspirations et des appréhensions du public ; plusieurs craignent une polarisation idéologique ou des conflits d'intérêts. Parmi ceux-ci, 17 suggèrent qu'un représentant soit élu par la Table d'harmonisation (dont deux souhaitent qu'il

proviennent d'une association touristique régionale) alors que trois mettent comme condition que ce représentant n'ait pas de lien avec la Table, la qualifiant d'organisme de pression politique. Trois participants suggèrent que le Comité de gestion recrute, parmi les usagers du parc, un spécialiste de la conservation ou de la récréation provenant d'une université ou d'un collège.

Il est intéressant d'observer que la majorité des directeurs et la totalité des représentants de la direction de la Sépaq suggèrent une représentation indirecte, via la Table d'harmonisation, alors qu'une majorité de responsables de la gestion du milieu naturel et la totalité des représentants de la FAPAQ sont en faveur d'une représentation directe du public. Les responsables des services à la clientèle sont partagés également sur la question. Trois participants, dont un directeur, vont même jusqu'à accorder un pouvoir de sanction (droit de veto) à la Table d'harmonisation une fois le processus de planification complété.

TABLEAU 9. LA PARTICIPATION DU PUBLIC						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Directement						
au Comité						
Élu par la Table	2	7	2		3	14
Usager						
spécialisé	2		1			3
Pas de la Table	1	2	1			4
Indirectement						
Le Comité de						
gestion soumet						
à la Table	9	4	3	3		19
Pas de public		1				1
NSP		1				1

Globalement, la question a été qualifiée de délicate et 41 des 42 répondants sont d'avis qu'il est important que le public soit consulté lors de la planification de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources des parcs. Compte tenu de l'ensemble de l'argumentation entendue, il apparaît que la formule la plus

respectueuse des efforts consentis au cours des dernières années pour permettre la mise en réseau des parcs serait celle qui demanderait au Comité de gestion de soumettre les résultats de son travail de planification à la Table d'harmonisation pour recueillir les avis, commentaires et recommandations. Compte tenu de la diversité de la provenance des membres de la Table, il est assuré que la représentation du public est plus large que si elle était assumée par un seul usager, aussi compétent puisse-t-il être. Il est possible que certaines Tables d'harmonisation jugent utile de recruter un ou des usagers provenant d'associations ou de clubs actifs dans leur parc pour garantir cette représentation. D'autre part, il apparaîtrait prudent que le Comité de gestion soumette les résultats de ses travaux par étape, au fur et à mesure de leur production, afin d'éviter d'avoir à revenir sur l'ensemble du processus dans le cas d'une large contestation d'une éventuelle planification jugée mal adaptée au contexte social ou économique du milieu. Il faut noter que les Tables d'harmonisation ne sont pas toutes en fonction ; environ le tiers d'entre elles n'ont pas encore tenu de rencontre.

4.2.3 Le processus décisionnel dans les parcs

Une bonne façon de déterminer s'il est nécessaire et désirable d'implanter un modèle de gestion dans un réseau est de vérifier si les gestionnaires actuels de ce réseau ont un processus qu'ils jugent satisfaisant ou encore si les outils de gestion dont ils disposent leur permettent d'atteindre les mandats dont ils sont responsables.

Plus de la moitié des parcs ont adopté un mode de fonctionnement en Comité de gestion pour analyser les problématiques et prendre des décisions relatives aux activités pratiquées par les visiteurs. Toutefois, pour l'autre moitié des répondants, le processus décisionnel est moins clairement établi. Pour cinq d'entre eux, c'est le directeur qui prend ou doit prendre ces décisions, deux autres consultent la Table d'harmonisation. Dans trois cas, c'est le responsable du service concerné qui doit prendre les décisions alors que dans quatre cas, ce dernier décide en collaboration avec le directeur. Ce résultat illustre de manière ponctuelle l'état d'évolution du mode de gestion en comité qui est actuellement en voie d'implantation dans le réseau ; on en serait à environ cinquante pour cent.

TABLEAU 10. LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ACTUEL POUR L'ACCEPTATION OU LA LIMITATION D'UNE PRATIQUE DANS LES PARCS						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 36*
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Le Comité de gestion	8	9	3	La politique et le comité des directeurs (2)	Chaque parc est responsable (2)	20
Le directeur	1	3	1			5
Le directeur avec la FAPAQ	1				Réfère à la politique et au règlement	1
Le directeur avec la Table	1		1	Compte sur le bon fonctionnement de la Table		2
Le responsable	1	1	1			3
Le responsable + le directeur	1	2	1			4
NSP	1					1

* Les répondants en poste à Québec ne sont pas inclus dans les totaux.

4.2.4 *Le plan directeur*

Trois parcs se sont donné un nouveau plan au cours des trois dernières années. Deux d'entre eux l'ont appelé plan stratégique de développement et l'autre le qualifie de plan directeur. Mis à part ces trois parcs, 31 gestionnaires considèrent que le plan directeur de leur parc est désuet ou n'existe tout simplement pas. Quelques qualificatifs entendus à propos des plans existants : «un souvenir», «un plan provisoire datant de la création du parc», «un outil trop général, incomplet et inadéquat», «un plan non validé sur le terrain», «un outil trop statique». Les quelques rares répondants qui affirment y référer occasionnellement le font pour trouver des arguments permettant de faire avancer un projet particulier.

TABLEAU 11. L'USAGE ACTUEL DU PLAN DIRECTEUR DANS LES PARCS						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 40*
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Ne l'utilise pas						
Pas de plan	1	2				3
Plan désuet, à mettre à jour	10	10	5	3	3	31
Usage fréquent	3	3				6

* Deux responsables des services à la clientèle n'ont pas répondu à la question ou n'avaient pas d'opinion.

4.2.5 Les parcs et leurs mandats

Globalement, les deux tiers des répondants considèrent que les parcs s'acquittent des trois aspects de leur mission avec une performance bonne ou très bonne. Le tiers disent que l'intégrité écologique de leur parc est menacée et accordent une note faible en matière de conservation. Seulement 20 % des répondants considèrent cette performance très bonne alors que la moitié la considèrent bonne. Parmi les répondants les plus critiques, le commentaire le plus souvent entendu porte sur la faible importance accordée à la conservation (manque de ressources) par rapport aux ressources consacrées au recrutement de clientèle. Parmi les 18 répondants considérant la performance bonne, la majorité constate des lacunes et des rattrapages à faire.

TABLEAU 12. LES PARCS ET LA MESURE DE L'ATTEINTE DE LEURS MANDATS

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 37*
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Conservation						
Très bonne	3	1	3			7/37
Bonne	5	8	2	3		18/37
Faible	4	4	2		3	13/37
Éducation						
Très bonne	2		2			4/30
Bonne	1	10	2			13/30
Faible	4		3	3	3	13/30
Accessibilité /besoins loisir des québécois						
Très bonne	6	3	2	2		13/33
Bonne	3	4			3	10/33
Faible	1	4	3			8/33
Trop accessible	1	1	2	1		5/33

* Le nombre de répondants varie, les divers aspects de la question n'ayant pas été traités uniformément par tous les répondants.

Les répondants en poste à Québec et les directeurs sont plus sévères dans leur évaluation de la performance des parcs en matière d'éducation.

L'évaluation de l'accessibilité permet d'identifier deux types de problèmes : le manque de contrôle ou le trop grand nombre d'accès occasionnant des concentrations ou des incursions indésirables dans certains parcs ou secteurs de parcs ou, à l'opposé, le manque d'accès dans le cas de certains parcs, les plus grands et les moins aménagés.

4.2.6 Le programme d'interprétation dans les parcs

Environ 60 % des parcs ont un plan d'interprétation dont trois datant de moins de trois ans. Cette proportion se reflète bien dans les évaluations obtenues de la qualité et de la pertinence de ces programmes.

TABLEAU 13. L'ÉTAT DE DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES D'INTERPRÉTATION						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 41*
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Bien développé et adéquat	6	6	4		1	17
Implantation à faire	4	7	2	1		14
Inadéquat, à renouveler	4	2		2	2	10

* Un répondant n'avait pas d'opinion sur le sujet.

Moins de la moitié considèrent leur programme adéquat, le tiers disent que l'implantation du programme est à faire ou à compléter et le quart considèrent que tout est à faire ou à renouveler. Parmi les commentaires entendus, citons : «la saisonnalité des emplois des responsables et des naturalistes-interprètes est un frein important au développement de programmes adéquats» et «le délaissement de la mission éducative pendant une longue période expliquent en grande partie les retards et faiblesses de l'interprétation dans certains parcs». Un autre commentaire entendu suggère «le fait que des programmes bien développés souffrent de déficiences importantes au niveau de l'approche» incite également à la réflexion.

4.2.7 Le concept d'expérience des visiteurs

Tous les répondants sont d'accord avec le concept d'expérience pertinente aux ressources spécifiques à un parc comme base de planification. Parmi les commentaires entendus, citons : «ce concept permet de ne pas perdre de vue la mission des parcs», «peut faire contre-poids à la vision affaires» perçue comme menaçante par certains, «permet de bien faire le lien entre la mission, le plan directeur et les opérations», «aide à la détermination des priorités», «donne une base d'argumentation et de décision solide».

TABLEAU 14. PERCEPTION DU CONCEPT D'EXPÉRIENCE PERTINENTE DES VISITEURS COMME BASE DE LA PLANIFICATION DANS LES PARCS						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Pleinement d'accord	14	15	7	3	3	42

Certains ont mentionné qu'ils utilisent déjà ce concept de manière intuitive (dans deux parcs).

4.2.8 La périphérie et la planification

Moins de la moitié des répondants considèrent la périphérie des parcs comme source de partenariat et complément de programmation. Ils en tiennent compte dans leur planification et, dans certains parcs, le milieu a un poids considérable dans les décisions de développement.

TABLEAU 15. PRISE EN COMPTE DE LA PÉRIPHÉRIE DANS LA PLANIFICATION

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Toujours (partenariat ou complément)	6	6	2	2	2	18
Parfois ou pas assez	1	4	1		1	7
Non, concurrents ou peu d'échanges	7	5	4	1		17

Il est intéressant de constater la différence entre la plupart des parcs situés près des zones urbaines et ceux situés en régions moins densément peuplées à cet égard. Ces derniers ont, pour les représentants du milieu, une importance économique plus grande et les membres de la Table d'harmonisation ou des diverses organisations impliquées sont plus sensibles aux types de développements envisagés par les gestionnaires ; les débats y sont donc souvent plus animés et plus engagés que dans les parcs péri-urbains.

Toutefois, pour l'autre moitié des gestionnaires, la périphérie n'est pas considérée dans la planification, si ce n'est qu'en tant que source ou bassin de concurrence. Ceux-ci entretiennent peu ou pas d'échanges formels avec le milieu. Cette réalité illustre que le slogan de la Sépaq «Partenaire en région» trouve peu d'écho dans la moitié des parcs. Au moins deux directeurs ont manifesté le besoin d'avoir des directives claires de la part de la direction de la Sépaq quant au type de relation à développer avec le milieu et aux objectifs de ces relations.

4.2.9 L'information sur les visiteurs

L'intention derrière cette question était de savoir s'il s'effectuait du *monitoring* d'expérience des visiteurs dans les parcs ou si les parcs étaient en mesure d'en effectuer sans que cela demande des investissements importants.

TABLEAU 16. L'INFORMATION DES GESTIONNAIRES SUR LES PRATIQUES ACTUELLES DES VISITEURS DANS LES PARCS

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Excellente information	3	1	2			6
Bonne information	6	7	3		3	19
Faible	5	7	2	3		17

Dans les deux tiers des cas, les gestionnaires savent bien ou très bien ce que les visiteurs font dans les parcs. Dans ces cas, l'instauration d'un système de *monitoring* de la qualité des expériences des visiteurs serait assez facile. Pour ce qui est des autres parcs, le niveau d'information sur les pratiques des visiteurs est jugé faible et plusieurs gestionnaires ont déploré le manque de ressources, particulièrement de gardiens de parcs, pour permettre un bon suivi sur le terrain.

À la Sépaq, on pense qu'avec l'implantation de la carte à puce, il sera possible d'avoir, en temps réel, pratiquement toute l'information nécessaire au *monitoring* et à la gestion des expériences des visiteurs.

4.2.10 Les pratiques indésirables

L'intention de cette question est de savoir s'il y a une différence entre les pratiques actuelles et les pratiques désirables dans les parcs. Tous les gestionnaires questionnés ont identifié des pratiques indésirables dans leur parc, ce qui rend inutile le traitement des réponses par niveau de répondant.

TABLEAU 17. DES PRATIQUES INDÉSIRABLES LES PARCS

Accostages en zones interdites Activités guidées où le parc a du personnel d'interprétation Agriculture et golfs (pesticides et engrais) Camping non autorisé ou clandestin Certaines pratiques d'observation inadéquates Chasse sur les frontières des parcs (caches) Cueillette et prédation Densité de visiteurs trop importante par endroits et par moments Équitation Escalade en zone de préservation Les feux à des endroits interdits Graffitis Les chiens (et autres animaux domestiques) Naturisme Parapente (activité et investissement pour une petite élite) Sentiers non respectés Tout ce qui est entraînement ou compétition Trop de circulation automobile Vélo de montagne VTT, moto-marine, zodiac, motoneige Les vendeurs itinérants

Les parcs situés en périphérie des centres urbains sont plus souvent surchargés alors que les parcs plus éloignés, en région plus sauvage, souffrent plus souvent d'intrusions de la part de véhicules motorisés ou d'autres pratiques non autorisées. La faiblesse de la réglementation (pas de sanctions), certains héritages lourds, la trop grande accessibilité, le manque de gardiens de parc, des pratiques traditionnelles des résidents périphériques, le manque de clarté et de rigueur dans l'information aux visiteurs ont été les principales causes invoquées par les répondants pour expliquer ces pratiques.

4.2.11 La pertinence des aménagements et des équipements

Tout comme pour la question précédente, tous les répondants ont identifié des problèmes de pertinence et il n'a pas été jugé utile de tenter de traiter les réponses par type ou niveau de répondant. Globalement, ce qui a été fait dans les parcs a été bien fait (commentaire fréquemment entendu). Toutefois, chaque parc a son lot de déficiences en matière d'aménagements ou d'équipements. La reprise en main

s'avère lourde dans certains cas parce que les concessionnaires ont peu ou pas investi dans l'entretien ou le renouvellement des équipements mis à leur disposition pendant plus de dix ans. Il en a résulté beaucoup de vétusté à laquelle les gestionnaires de tous les niveaux consultés veulent remédier.

TABLEAU 18. PERTINENCE DES ÉQUIPEMENTS ET DES AMÉNAGEMENTS DANS LES PARCS

Affichage de mauvaise qualité
Aménagements parfois excessifs et mal localisés
Certains équipements sous-dimensionnés ou sur-dimensionnés
Entretien par les concessionnaires déficient
Équipements non pertinents (golf, ski alpin, campings saisonniers) ; héritages lourds.
Flotte d'embarcations désuète
Hébergements en camping et refuges insuffisants
Intérêts externes (Table) pas toujours compatibles avec ceux des parcs
Manque d'aménagements pour familles et personnes à mobilité restreinte
Manque d'équipements adéquats sur les réseaux cyclables
Manque de matériel ou de centres d'interprétation (8 centres sont planifiés)
Pas d'image homogène (équipements de qualité et de conception très disparate)
Patrimoine bâti délaissé
Qualité des campings déficiente
Réseaux de sentiers mal conçus (sans intérêt)
Sanitaires manquants ou inadéquats
Stationnements mal localisés, mal conçus

Vingt millions de dollars ont été investis au cours des deux dernières années pour restaurer des équipements et corriger des problèmes urgents. Il est important de souligner le niveau élevé de préoccupation de tous les répondants vis-à-vis l'état et la pertinence des aménagements et des équipements dans les parcs.

4.2.12 La cartographie

Majoritairement, les participants considèrent que les parcs sont mal équipés, autant en matière d'outils que de personnel, pour produire du matériel cartographique. Près de la moitié des répondants affirment être totalement dépendants de fournisseurs externes ou de la FAPAQ pour leurs besoins en matière de cartographie ; une des conséquences de cette dépendance est le manque de matériel cartographique ou encore le caractère trop général du matériel disponible. Toutefois, les gestionnaires

des parcs qui ont un plan de gestion du milieu naturel récent sont satisfaits de la qualité du matériel cartographique dont ils peuvent disposer. Ceux qui utilisent SoftMap considèrent que l'outil est inadéquat. La numérisation des territoires des parcs et de leur périphérie est à faire ; un seul parc dispose des outils et du personnel pour effectuer des travaux de géomatique.

TABLEAU 19. LA PRODUCTION CARTOGRAPHIQUE DANS LES PARCS

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 36*
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Autonome à l'interne				On est mal équipés et on est en voie de numérisa- tion	Numérisa- tion à faire. On est peu équipés.	20
Manuel	3	2	2			
SoftMap	2	3				
MapInfo	2	3				
ArcView	2	1				
Dépendant						
FAPAQ	3	4	1			16
Sous-traitant	2	2	4			

* Les répondants en poste à Québec ne sont pas inclus dans les totaux.

Les responsables de la gestion du milieu naturel ont exprimé majoritairement leur besoin d'avoir une meilleure information cartographique, surtout celle permettant de situer les ressources fauniques et floristiques sensibles ou significatives pour leur parc.

À la direction de la Sépaq, on affirme consacrer des ressources à la numérisation et à la mise en place de conditions destinées à doter les parcs d'un système de cartographie plus efficace.

4.2.13 La procédure de planification d'aménagements et d'équipements

La planification des aménagements et des équipements s'effectue en Comité de gestion dans la moitié des parcs. Dans l'autre moitié, la procédure de planification prend des formes fort variables, allant de la décision autoritaire par le directeur (avec ou sans consultation de la Table d'harmonisation) à la mise en place d'un comité

d'aménagement composé de participants variant d'un parc à un autre à chaque fois qu'un projet doit être étudié.

Globalement, on affirme tenir compte de la qualité et de la fragilité des ressources du parc avant de procéder ; toutefois, plusieurs gestionnaires du milieu naturel déplorent devoir se tenir à l'affût et devoir jouer le rôle de policier pour contrôler certaines interventions non respectueuses des ressources. La pertinence des expériences des visiteurs n'a été mentionnée comme critère de décision que par deux gestionnaires du milieu naturel.

Dans les parcs où la gestion en comité n'est pas encore établie, les responsables de la gestion du milieu naturel et des services à la clientèle sont plus critiques envers le processus décisionnel et envers certaines décisions passées. Ils se sentent facilement exclus de la planification, surtout lorsque l'éducation à l'environnement n'est pas directement concernée par le projet à l'étude. Plusieurs déplorent que la conservation des ressources passe souvent au dernier rang des contraintes au développement.

Parmi les commentaires entendus, citons : «les propositions qu'on fait sont prises en charge par Québec et le contrôle du projet nous échappe ; résultat, des écarts parfois considérables entre le projet et la réalisation», «on est trop intuitifs et nos projets manquent souvent de réflexion et de cohérence», «les règles administratives font qu'on est souvent mal servis», «on est trop intuitifs et pas assez outillés», «pour bien protéger les parcs, il faut bien les connaître... et on manque de connaissances».

TABLEAU 20. LA DÉTERMINATION DES AMÉNAGEMENTS ET DES ÉQUIPEMENTS DANS LES PARCS

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Comité de gestion avec Québec (Service des immobilisations)	7	6	1	2		16
Selon plan le directeur avec Québec	2					2
Comité d'aménagement avec spécialistes	1	2	1			3
On écoute la demande et on essaie de s'adapter	1					1
Plutôt intuitif (pas de procédure définie)	1		2		1	4
On suggère et Québec décide (on ne contrôle pas la décision)	1	1				2
Le directeur avec la Table et Québec		2	1			2
Actions ponctuelles (cas par cas)	1	2	1	1		5
Chargé de projet (expert)					2	2
Le directeur décide seul		2	1			3

4.2.14 Le monitoring dans les parcs

Il n'y a pas ou très peu de *monitoring* dans les parcs pour la moitié des répondants. Les gestionnaires du milieu naturel sont toutefois moins nombreux à constater l'absence de *monitoring*. Tous les répondants ont cependant exprimé l'opinion que le *monitoring* des ressources dans les parcs est insuffisant. Aucun parc ne possède d'instrument d'observation des expériences des visiteurs même si un bon nombre de répondants en reconnaissent l'importance.

TABLEAU 21. LA PRATIQUE DU *MONITORING* DANS LES PARCS

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 36
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Des ressources				On manque de ressources et on joue aux pompiers.	Gestion par problème. Pas de support réseau.	
Pêche	1	2	1			4
Paléontologie		1				1
Ornitologie		1				1
Populations animales		1				1
Plantes rares		1				1
Érosion des berges			1			1
Des aménagements et des équipements				Il s'en fait pour les sentiers.	On reprend le contrôle après les conces- sions	
Sentiers	1	3				4
Sites camping	1					1
Équipements	2	2				4
Des expériences des visiteurs				À venir		aucun
Pas ou très peu de <i>monitoring</i>	6	3	5	1	3	18

La pêche, les sentiers et les équipements (bâtiments, belvédères, refuges) sont les items les plus suivis dans un petit nombre de parcs. Les gestionnaires des quelques parcs qui ont un plan de gestion des ressources naturelles récent ont manifesté plus d'intérêt envers le *monitoring* ; toutefois, c'est presque unanimement qu'on déplore le manque de ressources pour réaliser un travail satisfaisant. Sept des dix-huit répondants qui ont constaté l'absence de *monitoring* sont en voie de se doter d'une ressource ou d'un système ; soit qu'on procède à l'embauche d'un responsable ou qu'on affirme être en processus de structuration du travail.

4.3 La faisabilité financière et humaine

4.3.1 *Le besoin de ressources pour implanter et gérer selon le processus suggéré*

Le quart des répondants considèrent que les parcs disposent actuellement du personnel nécessaire pour implanter un modèle de gestion comme le *VERP*. Près de la moitié d'entre eux estiment cependant qu'il faudrait ajouter du personnel. Les

estimations de besoins sont très variables : 18 personnes disent qu'il faudrait additionner une ressource à temps complet (en gestion du milieu naturel pour 12 répondants, au *monitoring* pour deux répondants, un chargé de projet à temps complet ou partagé par région pour quatre répondants dont deux de la FAPAQ) ; quatre autres estiment qu'il faudrait additionner plusieurs personnes (des gardiens de parc pour deux répondants, addition de 25 % à 100 % du personnel actuel pour deux répondants). Sept répondants estiment qu'il serait nécessaire que les gestionnaires saisonniers du milieu naturel et du service à la clientèle soient où bien à temps complet ou, à tout le moins, affectés pendant la période de planification qui devrait se dérouler en basse saison. Une personne pense que les parcs ne sont pas prêts à se doter d'un modèle de gestion comme le *VERP* par «manque de culture parc» alors qu'une autre n'a pas d'opinion.

TABLEAU 22. LA PERCEPTION DE POSSESSION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES À L'IMPLANTATION D'UN PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> DANS LES PARCS						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
On a ce qu'il faut	6	5	2			13
Besoin de personnel supplémentaire	7	3	4	1	3	18
Besoin d'affectation supplémentaire	1	5	1			7
Besoin de redéfinition des fonctions				1		1
Inégal, la volonté est là				1		1
Pas d'opinion ou pas prêts		2				2

Les opinions les plus souvent entendues sont «que les gestionnaires du milieu naturel devraient tous être à temps complet», «la planification devrait être effectuée en basse saison», «les saisonniers qui assument une responsabilité de gestion devraient être présents pendant la période de planification», «on aurait les ressources qu'il faut à

condition que Parcs Québec fournisse un accompagnement professionnel qui fasse qu'on ne soit pas «embêtés» par le processus».

4.4 La nécessité perçue d'un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources

4.4.1 La nécessité pour le réseau

Quarante répondants considèrent que l'implantation d'un modèle de gestion comme le *VERP* est nécessaire pour les parcs. Treize d'entre eux, dont cinq en poste à Québec, affirment que c'est urgent et essentiel, neuf estiment qu'il faut une référence commune pour favoriser le partage de connaissances et d'expertises dans le réseau et douze disent que c'est nécessaire pour améliorer les méthodes de travail et de planification. Six d'entre eux disent qu'il faudra toutefois être attentif aux situations locales afin de permettre un arrimage pertinent par rapport à ce qui se fait déjà.

TABLEAU 23. LA NÉCESSITÉ PERÇUE D'UN PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> POUR LE RÉSEAU DES PARCS						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Nécessaire						
Absolument nécessaire, essentiel, urgent	3	2	3	3	2	13
Besoin de référence commune pour partage d'expertise	4	3	1		1	9
Pour améliorer les méthodes de travail et de planification (rigueur et pertinence)	3	7	2			12
Nécessaire mais l'arrimage est délicat (attention aux processus en place)	3	2	1			6
Non nécessaire						
Les parcs sont trop disparates, c'est bon pour les gros parcs	1					1
Pas certain de la nécessité même si c'est logique		1				1

Deux répondants estiment que ce n'est pas une nécessité pour le réseau ; l'un parce qu'un plan comme celui-là s'adresse plutôt aux «gros» parcs (dont il est employé...)

alors qu'un autre répondant n'est pas certain de la nécessité même si la démarche proposée par le modèle est logique.

4.4.2 La nécessité pour chaque parc

La même question de nécessité ramenée à l'échelle de chaque parc apporte des éclairages intéressants quant à l'intérêt perçu d'un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources adapté aux parcs. Individuellement, tous les gestionnaires voient des avantages pour leur parc.

TABLEAU 24. LA NÉCESSITÉ PERÇUE D'UN PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> DANS CHAQUE PARC						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 36
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Nécessaire				n/a	n/a	
Donnerait rigueur et crédibilité à ceux qui connaissent la ressource (pouvoir local accru)	3	4	1			8
Permettrait meilleur partage de connaissances à l'interne	1	1	2			4
Permettrait d'améliorer nos méthodes de travail		3	3			6
Donnerait sécurité et cohérence dans les décisions (pérennité)	3	2	1			6
Donnerait version écrite d'un processus déjà en marche	4					4
Bon support tactique (pour argumenter nos projets)	2					2
Permettrait d'avoir un plan "directeur dynamique		1				1
Enrichissant pour le parc et le visiteur		1				1
Démarche intelligente et intégrée	1					1
Pour motivation et satisfaction		1				1
Permettrait d'implanter le <i>monitoring</i>		1				1

Les principaux avantages perçus sont l'amélioration du pouvoir local grâce à une crédibilité et à une rigueur accrues, partage amélioré des connaissances à l'interne, l'amélioration des méthodes de travail, la cohérence et la sécurité dans les décisions. Quatre directeurs estiment qu'ils auraient une version écrite de ce qui se passe déjà en bonne partie dans leur parc et deux y voient un bon support tactique pour argumenter leurs projets.

4.4.3 La nécessité pour le travail du gestionnaire

Au niveau du quotidien, la perception de nécessité éveille des sentiments et des motivations qui peuvent en dire long sur ceux qui gèrent les parcs. L'élément central des réponses obtenues est la sécurité décisionnelle grâce à un meilleur partage des connaissances, à la transparence, à un meilleur partage des responsabilités et du pouvoir, à une meilleure anticipation de ce qui vient, à une meilleure adaptation aux potentiels du parc, au fait qu'on aurait des lignes directrices mieux définies.

TABLEAU 25. LA NÉCESSITÉ PERÇUE D'UN TEL PROCESSUS COMME LE <i>VERP</i> POUR LE TRAVAIL DES GESTIONNAIRES						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Nécessaire pour mon travail						
Sécurisant, met à profit la somme des connaissances	5	5	1		1	12
Essentiel pour contenir la pression de la demande	1					1
Permet de mieux jouer mon rôle (évite les vases clos)	1	1	1			3
Consolide procédures actuelles	1					1
Prise de possession du pouvoir et des priorités (rétroactions)	1					1
Meilleure participation aux décisions (intégrateur)	1	3				4
Aide à l'analyse et dégage pour gestion	1			1		2
Transparence et meilleure argumentation des décisions	1		2			3
Meilleure vision de ce qui vient		2	1			3
Donnerait des lignes directrices pour éviter les essais-erreurs	2			2	2	6
Moins de pertes de temps		1				1
Meilleure adaptation au potentiel du parc			2			2
Non nécessaire pour mon travail						
Peu ou pas d'impact		1				1
Trop lourd		1				1

Deux gestionnaires du milieu naturel ne voient pas la nécessité d'un modèle pour leur travail, l'un croyant que cela alourdirait indûment son travail alors que l'autre ne voit pas d'impact sur son travail.

4.5 L'accueil potentiel du processus de gestion dans le réseau

4.5.1 Les inconvénients perçus de l'implantation d'un modèle de gestion

Le tiers des répondants ne voient pas ou très peu d'inconvénients à l'implantation d'un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans leur parc

ou dans les parcs. Toutefois, pour près de la moitié des directeurs, l'ampleur de la tâche est le principal inconvénient et il sera nécessaire que des ressources et une bonne information accompagnent une éventuelle commande. Quatre répondants estiment qu'il sera nécessaire de faire le ménage parmi les divers plans et faire en sorte que le modèle de gestion permette d'intégrer les efforts de planification dans un ensemble cohérent. Trois gestionnaires estiment que le pire inconvénient consisterait à demander d'implanter le modèle en haute saison. Deux autres répondants rappellent que l'implantation d'un modèle générera des attentes et des obligations qu'il faudra par la suite assumer. Enfin, un gestionnaire à la direction de la Sépaq rappelle avec justesse que le travail est augmenté parfois considérablement en période de planification puisque les tâches qu'elle comporte s'additionnent aux obligations de gestion courante.

TABLEAU 26. LES INCONVÉNIENTS PERÇUS RELATIVEMENT À L'IMPLANTATION D'UN TEL PROCESSUS DE GESTION DANS LES PARCS

	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Pas ou très peu d'inconvénients	2	6	3	2	1	14
Inconvénients ou risques soulevés						
L'ampleur de la tâche, besoin d'information et de ressources attachées à la commande	6	2	2		2	12
Risque de brimer certaines pulsions (opportunisme)	1					1
Doit permettre de faire le ménage (pas ajouter un plan par dessus les autres)	2	1	1			4
Besoin de temps pour inculquer la gestion en consultation	1					1
Attendre qu'on ait digéré les concessions	1					1
Danger par rapport à la relève (demandera du <i>coaching</i>)	1					1
Doit être fait en basse saison		3				3
On pourrait être portés au sur- développement		1				1
Risque de résistance à l'interne		1				1
Ça crée des attentes et des obligations		1	1			2
Double le travail en période de planification				1		1

4.5.2 L'accueil d'une éventuelle directive visant l'implantation d'un modèle de gestion

La question suivante visait à tenter d'identifier plus finement les conditions de désirabilité dans l'éventualité d'une décision d'implanter un modèle de gestion dans les parcs. Il ressort que près des deux tiers des répondants accueilleraient positivement et sans crainte une directive visant une telle implantation. La crainte la

plus souvent exprimée (quatre répondants) est qu'il n'y ait pas de ressources attachées à la commande.

TABLEAU 27. POTENTIEL D'ACCUEIL D'UNE DIRECTIVE VISANT L'IMPLANTATION D'UN PROCESSUS DE GESTION DANS LES PARCS						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 39*
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Bien accueillie (pas de crainte)	6	11	6	n/a	1	24
Craintes ou conditions exprimées				n/a		
On devrait avoir l'occasion de commenter avant décision (pour adaptation locale)	1	1				2
Les avantages devront bien être exposés (voir l'utilité)					1	1
Rarement avec enthousiasme (trop de paperasserie)	1					1
Si ça alourdit les processus, ce sera mal reçu	1					1
On a besoin d'un peu de temps de répit pour compléter les travaux en cours	2					2
Les ressources doivent être attachées à la directive	2	1	1			4
Le délai devra être raisonnable	1	1				2
On craint les démarches inutiles même s'il en reste toujours un fond		1				1
Les GMN seront contents, les directeurs sont surchargés					1	1

* La question n'a pas été posée aux répondants de la direction générale des parcs à la Sépaq.

Les autres craintes tournent principalement autour de la nécessité de tenir compte des autres tâches (le *timing*), du délai de production, des bons outils de support (informations et procédures) et des considérations pour ce qui se fait actuellement. Deux directeurs souhaiteraient un répit d'une année, estimant qu'ils doivent compléter des tâches en cours (plan d'affaires, Table d'harmonisation, gestion en comité) avant d'en entreprendre d'autres.

4.5.3 Les conseils pour réussir

La question suivante visait à avoir un éclairage plus complet sur les conditions de désirabilité et d'implication des gestionnaires dans l'éventuelle implantation d'un modèle de gestion.

TABLEAU 28. CONSEILS POUR AIDER À L'IMPLANTATION D'UN PROCESSUS DE GESTION COMME LE <i>VERP</i> DANS LES PARCS						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 39
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Pas de conseils particuliers		4	2	1		7
Conseils formulés						
Faire d'abord démonstration de bénéfices	3	1				4
Le processus doit être simple et clair	2					2
S'assurer de la complicité et de l'engagement à long terme de Québec	1	1				2
Voir à l'harmonisation avec les autres plans (considérer ce qui est en place)	3	3	3			9
Besoin de support accompagnant la commande (chargé de projet et budget)	2	1				3
Procéder par étape	1				1	2
Passer par la table des directeurs pour adhésion	1	1		1	1	4
Se méfier des carriéristes et apprentis sorciers	1					1
S'attendre à se heurter à la pression «affaires»		2				2
Vendre l'idée d' <i>Empowerment</i>			1			1
Se servir de la Table d'harmonisation pour diffusion dans le milieu			1			1
Fournir des outils pour canaliser les efforts				1		1

Sept répondants sur les 39 qui ont répondu à la question disent ne pas avoir de conseils particuliers à formuler. Le conseil le plus fréquent porte sur la nécessité d'harmoniser les plans qui doivent être produits par chaque parc dans un ensemble logique et cohérent ; ce conseil est renforcé par d'autres qui portent sur la clarté du processus, l'évidence des bénéfices, la nécessité de passer par la table des directeurs pour favoriser cette harmonisation ainsi que l'adhésion et de fournir des outils destinés à canaliser les efforts. Deux répondants rappellent l'importance d'une complicité et d'un engagement clair et à long terme de Parcs Québec à ce que le processus de gestion mis en place sera en vigueur pour une période d'au moins cinq ans, préférablement dix ans, question de s'assurer d'en retirer les avantages anticipés.

4.6 La question synthèse

La question synthèse permet de faire le point avec le répondant sur l'ensemble de l'entrevue et surtout de s'assurer que l'interviewer a bien saisi le sens des réponses fournies. Il s'agit également d'une question de validation qui permet de se concentrer sur l'essentiel des points de vue exprimés tout au long de l'entrevue. Quatre répondants estiment l'implantation d'un modèle comme le *VERP* faisable sans condition alors qu'un seul l'estime non faisable. Pour ce qui est des 37 qui identifient des conditions de faisabilité, deux disent qu'il faut se donner du temps (2 et 5 ans), dix posent comme condition la présence à temps complet des gestionnaires du milieu naturel et de l'éducation dans les parcs, 11 demandent des ressources supplémentaires dédiées à l'implantation du modèle de gestion (budget, chargé de projet), sept disent que cela doit se faire en basse saison et trois estiment qu'ils doivent pouvoir compter sur un ou des experts en protection du milieu naturel et *monitoring* de ressources. Un gestionnaire du milieu naturel estime qu'il faudrait préalablement faire des inventaires de ressources et les cartographier afin d'avoir une bonne image des potentialités et des contraintes des ressources alors qu'un directeur estime que la faisabilité dépend du ménage qui sera fait parmi les plans qui sont demandés à chaque parc.

TABLEAU 29. LA QUESTION SYNTHÈSE DES ENTREVUES						
	Sépaq				FAPAQ (Québec)	Total N = 42
	Direction de parc	Gestion du milieu naturel	Service à la clientèle	Direction générale (Québec)		
Faisable sans condition	1	1	1	1		4
Faisable avec conditions						
Se donner le temps	1			1		2
Avec GMN-éducation à temps complet	7	2		1		10
Avec ressources (support) supplémentaires dédiées	3	3	2		3	11
Doit être accepté de tous			1			1
Représentant public = Table			1			1
En basse saison avec implication des saisonniers		5	2			7
Besoin inventaires et cartes		1				1
Avec expert en protection du milieu naturel (<i>monitoring</i>)	1	2				3
Besoin ménage dans les plans	1					1
Non faisable		1				1
Nécessaire	13	15	7	3	3	41
Réserves (démonstration de bénéfices à faire)	1					1
Désirable	13	15	7	3	3	41
Pas certain de désirer	1					1

La nécessité d'implanter un modèle de gestion ne fait pas de doute pour 41 répondants alors qu'un dernier a besoin d'une démonstration plus éloquentes des bénéfices à encourir pour être convaincu. Conséquemment, 41 répondants trouvent que cela est désirable alors qu'un directeur est incertain.

CHAPITRE 5 : LA SYNTHÈSE ET LES RECOMMANDATIONS

Les réponses obtenues à la question synthèse résument l'essentiel des points de vue des répondants quant à la faisabilité, à la nécessité et à la désirabilité d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs d'État du Québec. Il convient toutefois de résumer l'ensemble des contenus des entrevues de manière à être bien au fait des motifs et des conditions de faisabilité, de nécessité et de désirabilité. Cet exercice permettra de formuler des recommandations destinées à maximiser les chances de réussite d'un éventuel projet d'implantation. Ces recommandations porteront sur les adaptations suggérées au modèle proposé ainsi que sur les conditions à mettre en place pour permettre une implantation dans les meilleures conditions possible.

5.1 La faisabilité – à quelles conditions ?

L'ensemble des répondants considère que l'implantation d'un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs d'État du Québec est faisable et que le Comité de gestion de chaque parc est l'instance la plus appropriée pour réaliser le travail.

Quatre conditions apparaissent cependant pratiquement incontournables :

- une complicité et un engagement sans équivoque et pour une période minimale de cinq ans, de la part de Parcs Québec, à respecter le processus de gestion mis en place. Incidemment, cette condition est intrinsèque au modèle proposé qui pose comme postulat que les personnes les mieux placées pour effectuer la planification des expériences des visiteurs et des ressources des parcs sont celles qui ont à en faire la gestion quotidiennement ;
- l'allocation des ressources de base destinées à soutenir les Comités de gestion dans leur processus d'implantation du modèle, ces ressources pouvant prendre la forme d'un conseiller technique par groupe de quatre ou cinq parcs ou d'une ressource ponctuelle dans chaque parc (chargé de projet et rédacteur) pendant la période de planification ;

- les responsables de la gestion du milieu naturel ainsi que ceux du service à la clientèle devraient participer à toutes les étapes de la planification qui devrait normalement se dérouler en basse saison (ceux-ci devraient idéalement être employés à temps complet). Les organisations partenaires (locataires, délégataires, mandataires, permissionnaires) gérant des activités et des services destinés à la clientèle devraient également participer à l'étape de planification prévue lors de l'implantation du modèle ainsi qu'aux décisions de gestion ;
- la planification devrait être réalisée par le Comité de gestion et l'implication du public devrait être assumée par la Table d'harmonisation qui serait invitée à formuler des avis et recommandations concernant la planification proposée.

D'autres conditions, qui peuvent être qualifiées de secondaires, méritent une attention particulière puisque leur respect peut dynamiser davantage le processus d'implantation et d'application du modèle de gestion en permettant une meilleure participation des membres des comités de gestion et procurer des résultats supérieurs :

- faire le point sur l'ensemble des plans à produire dans chaque parc en produisant une table des matières permanente, unique et complète de l'ensemble du document de gestion à produire et à utiliser. De manière plus précise, faciliter l'intégration des efforts antérieurs de planification à l'intérieur de la démarche d'implantation du modèle de gestion, particulièrement les travaux portant sur les plans d'affaires, les plans directeurs ou les stratégies de développement (ce qui s'avère très pertinent si l'on considère la nature des informations que ces documents contiennent) ;
- présenter les résultats de la présente recherche lors d'une rencontre de la table des directeurs et des responsables de la gestion des ressources naturelles ainsi que des services à la clientèle. Cette rencontre (ou ces rencontres) pourrait être l'occasion pour Parcs Québec d'exprimer sa position quant à l'éventuelle implantation du modèle de gestion proposé.

5.2 La nécessité – pourquoi et à quelles conditions ?

Tous les gestionnaires questionnés, sauf un qui a des réserves, considèrent qu'il est nécessaire d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans tous les parcs d'État du Québec. Plusieurs motifs ressortent des entrevues et peuvent expliquer ce sentiment de nécessité :

- le besoin de cohérence, de rigueur et de sécurité décisionnelle ;
- le besoin d'avoir une référence commune permettant de profiter des expériences des autres membres du réseau des parcs ;
- le besoin d'un meilleur partage d'expertises et de connaissances à l'intérieur de chaque parc pour améliorer les méthodes de travail et la gestion ;
- le fait que la majorité des parcs ne disposent pas de plan directeur adéquat ;
- la volonté d'une meilleure atteinte des mandats des parcs ;
- le besoin d'un meilleur suivi de la qualité des expériences des visiteurs et des ressources ;
- la volonté de mieux tenir compte de la périphérie des parcs dans la planification et la gestion des expériences des visiteurs et des ressources ;
- le fait qu'il existe des écarts parfois importants entre les pratiques des visiteurs, les équipements et les aménagements désirables et ceux existants dans les parcs ;
- le besoin d'une meilleure transparence dans les décisions ;
- le besoin d'un meilleur système de *monitoring* des expériences et des ressources ou, dans bien des cas, le besoin d'implanter un tel système puisqu'il n'y en a tout simplement pas.

Ces indicateurs de nécessité correspondent en tout point aux principes et aux avantages préconisés par le *VERP*.

Quant aux conditions qui accompagnent ces perceptions de nécessité, elles portent particulièrement sur :

- le besoin d'un accompagnement professionnel faisant en sorte que les gestionnaires pourront être rapidement à l'aise avec le processus et concentrer

- leurs efforts sur la planification et la gestion proprement dites (un modèle de gestion devrait permettre une meilleure efficacité sans être lourd à porter) ;
- le besoin d'avoir un instrument global de gestion plutôt que plusieurs plans ayant chacun ses exigences et son calendrier de production et d'application.

5.3 La désirabilité – pourquoi et à quelles conditions ?

En corollaire des indicateurs de faisabilité et de nécessité, tous les gestionnaires des parcs, sauf un qui a des réserves, considèrent que l'implantation d'un modèle comme le *VERP* est hautement désirable même si près du tiers des répondants ont exprimé des craintes vis-à-vis l'ampleur de la tâche (accroissement de la tâche en période d'implantation) et le besoin d'information et de ressources attachées à une éventuelle commande d'implantation. Encore une fois, une remarque souvent entendue lors des entrevues, une telle décision d'implantation «doit permettre de faire le ménage et ne pas ajouter un plan par dessus les autres». Cette remarque vient appuyer le besoin de consacrer préalablement des efforts à l'intégration de l'ensemble des outils de gestion nécessaires dans les parcs.

Une dernière condition vient pondérer le sentiment de désirabilité : cette condition porte sur la synergie et le respect de ce qui se fait déjà dans plusieurs parcs. Même si la grande majorité des répondants n'ont pas exprimé de conditions quant à leur désir d'entreprendre l'implantation du modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans leur parc, quelques-uns ont exprimé la volonté d'avoir un peu de temps pour compléter les commandes actuellement en cours (par exemple : le plan d'affaires, la digestion des concessions) ; un délai d'une année semble suffisant pour s'acquitter de ces mandats.

5.4 Quel serait le modèle québécois ?

L'ensemble des résultats des entrevues permet de conclure que le *VERP* peut s'appliquer presque intégralement dans tous des parcs d'État du Québec sans exception. La seule adaptation qu'il serait opportun d'apporter au modèle préconisé

porte sur l'implication du public lors de la période de planification de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans chaque parc. Ainsi, dans la plupart des parcs, cette implication du public passerait par la Table d'harmonisation qui serait amenée à émettre des avis et des recommandations sur le travail de planification effectué par le Comité de gestion. Il demeure toutefois possible et tout à fait approprié que certains parcs aient une représentation du public directement au Comité de gestion pendant la phase de planification ; dans ce cas, il s'avère nécessaire que cette représentation émane de la Table d'harmonisation afin de respecter les efforts de développement du partenariat avec le milieu déjà consentis et de ne pas mettre de côté cette structure régionale de participation au devenir des parcs.

5.5 Les recommandations

Les recommandations qui suivent constituent l'essentiel du point de vue de l'auteur sur les suites qu'il serait souhaitable de donner à l'étude. Elles sont destinées à permettre aux gestionnaires de Parcs Québec et de chacun des parcs du réseau de tenir compte des contraintes exprimées lors de l'enquête ainsi que des impératifs du processus de planification et de gestion à mettre en place. Cependant, ces recommandations ne constituent en aucun cas des conditions incontournables ou des obligations pour Parcs Québec qui a ses propres échéanciers, ses contraintes et ses points de vue quant à la meilleure manière de réussir ses projets.

La prise de décision (alimenter une synergie favorable)

1. Que Parcs Québec prenne l'engagement, avant la fin de l'année financière 2000-2001, d'adopter le «Modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources des parcs d'État du Québec», inspiré du *VERP*, de soutenir les Comités de gestion de chaque parc dans son implantation et de le maintenir comme processus unique de planification et de gestion pour une période minimale de cinq ans après son implantation initiale.
2. Que l'année 2001-2002 soit ciblée pour l'implantation du processus dans tous les parcs du réseau simultanément.

3. Qu'un responsable du dossier soit désigné au moment de l'engagement initial de manière à ce que le processus préparatoire à l'implantation s'amorce et que la synergie des actions soit entretenue.

La phase préparatoire (éviter l'improvisation)

4. Que les résultats de la présente étude soient présentés et commentés aux gestionnaires du réseau lors des rencontres annuelles tenues à l'automne 2000.
5. Qu'un conférencier appartenant au groupe de concepteurs du *VERP* soit invité lors de ces mêmes rencontres pour témoigner des avantages et des conditions de réussite se rapportant à l'implantation d'un tel processus de planification et de gestion.
6. Que les gestionnaires du milieu naturel ainsi que ceux des services à la clientèle portent, au cours de l'année 2000-2001, une attention particulière à la cueillette d'informations et à la cartographie de données portant sur les ressources présentes dans chaque parc ainsi que sur la qualité des expériences des visiteurs actuels.
7. Que Parcs Québec prenne la responsabilité de produire une table de matières complète et commentée d'un document global et intégrateur de l'ensemble des informations de gestion qu'un parc doit produire. Qu'un lien spécifique soit développé et rendu disponible par le réseau *intranet*.
8. Que Parcs Québec prenne la responsabilité de produire un calendrier prévisionnel d'implantation du processus de planification et de gestion qui pourrait prendre la forme d'un «cahier de planification et de gestion» comparable à celui produit par le *National Park Service* américain (*USDI*, 1997).

La phase d'implantation du processus de planification et de gestion

9. Que la phase d'implantation du processus de planification et de gestion se déroule au cours de la période allant de septembre 2001 à mai 2002.
10. Que, pendant cette période, Parcs Québec assure le soutien professionnel et technique des Comités de gestion. À cet égard, des projets d'ordre du

jour auront été produits et distribués à chaque Comité de gestion de manière à ce que chacun puisse anticiper les étapes de travail avec un maximum de précision.

Rappelons qu'il s'agit d'implanter un *processus* de planification et de gestion particulier à la mission et aux impératifs de la gestion des parcs d'État du Québec. En tant que processus, il s'agit d'un ensemble dynamique qui est appelé à évoluer avec l'expérience et à mesure que des informations nouvelles viennent l'alimenter. Dans ce contexte, il est important d'insister sur l'objectif initial de la démarche qui est de mettre en place ce processus ; il est donc normal que l'exercice risque de faire ressortir des besoins de recherche de données et d'informations qui seront nécessaires pour alimenter des décisions futures. L'exercice initial aura alors le mérite d'établir des consensus autour des besoins en matière de cueillette et de traitement d'informations pertinentes à la planification et à la gestion des parcs. Ces consensus sont essentiels au développement de la synergie à l'intérieur des Comités de gestion.

LA CONCLUSION

L'objectif du présent mémoire était de savoir s'il est faisable, nécessaire et désirable d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs d'État du Québec. Dans un premier temps, la revue de la littérature a permis de constater la disponibilité d'information, autant en quantité qu'en qualité, susceptible d'asseoir la recherche sur des bases solides et consensuelles à travers l'ensemble des parcs de type II d'Amérique du Nord.

D'une part, l'étude des concepts a permis de déterminer clairement la problématique, les fondements et l'orientation de la recherche, d'identifier une stratégie de recherche appropriée, de sélectionner le modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources (le *VERP*) à tester auprès des gestionnaires actuels des parcs ainsi que d'orienter le contenu des entrevues semi-dirigées qui ont été réalisées avec ceux-ci. D'autre part, l'analyse du contexte a permis de situer la recherche par rapport à l'évolution de la situation des parcs d'État du Québec.

L'ensemble de ces lectures et analyses a mené à la confection de l'outil de recherche qui comprend : l'identification des dimensions et des sous-dimensions à mesurer à l'aide d'indicateurs de faisabilité, de nécessité et de désirabilité ainsi que la confection de la grille d'analyse et du questionnaire d'entrevue semi-dirigée. Ce questionnaire a été pré-testé et quelques corrections mineures ont été apportées de manière à optimiser sa présentation ainsi que la cueillette d'informations qu'il devait permettre.

La phase d'exécution de la recherche proprement dite, soit la tenue de 42 entrevues semi-dirigées, a été réalisée entre le 15 mai et le 15 juin 2000 auprès d'autant de gestionnaires en poste dans les parcs d'État du Québec et à Parcs Québec. Par la suite, l'organisation, le traitement et l'analyse des contenus des entrevues ont permis de déterminer avec certitude *qu'il est faisable, nécessaire et désirable d'implanter le VERP, de manière quasi intégrale, comme processus de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans tous les parcs d'État du Québec.*

Un sommaire des résultats de la recherche et des recommandations quant aux suites à donner complètent le mémoire.

Il serait prétentieux de croire que la réussite du projet permettra de solutionner tous les problèmes décisionnels ou de déterminer un modèle universel de gestion des expériences des visiteurs et des ressources de tout espace naturel récréatif. L'auteur croit toutefois qu'il pourra contribuer à l'avancement des connaissances et des pratiques de gestion adaptées au réseau des parcs d'État du Québec. Il apparaît que la démarche réalisée au cours du présent mémoire apportera une contribution significative à la mise en place de conditions favorables à l'implantation et à l'évolution de pratiques basées sur des concepts et des principes empreints de rigueur scientifique et éprouvés dans des parcs de type II. Plus particulièrement, cette façon plus uniforme de planifier et de gérer les expériences des visiteurs ainsi que les ressources dans chaque parc du réseau permettra une plus grande cohérence dans l'ensemble des décisions qui seront prises à l'échelle du réseau tout autant qu'au niveau de chaque parc. Cette plus grande cohérence sera obtenue grâce au fait qu'il sera plus facile d'échanger des informations de planification et de gestion puisque tous les acteurs auront un même schème de référence pour discuter de leurs préoccupations communes ou particulières. L'amélioration de la circulation de l'information de gestion à travers le réseau permettra également un développement accéléré et plus uniforme de l'expertise des gestionnaires, une plus grande solidarité et plus de sécurité décisionnelle. Le fait de disposer d'une base de référence commune à l'ensemble du réseau procurera également une plus grande protection contre les pressions ponctuelles de la demande qui risqueraient d'avoir des effets néfastes sur l'image ou sur la qualité des ressources et des expériences des visiteurs des parcs. Nul doute que la clientèle pourra profiter de cette cohérence tout autant que les gestionnaires du réseau.

Enfin, l'étonnante unanimité des répondants interrogés permet d'affirmer que ce mémoire s'inscrit parfaitement dans le contexte de changements accélérés et de

questionnement favorable au renouvellement des pratiques de gestion dans le réseau des parcs d'État du Québec.

LES RÉFÉRENCES

- Barabé, A. (1988). *Détermination des capacités de support dans le contexte du développement durable des espaces récréatifs en milieux naturels protégés*. Université de Montréal. 465 p.
- Barabé, A. (1995). Parcs, tourisme et développement durable. *Téoros*, vol. 14, no 1, Université du Québec à Montréal, pp. 8-12.
- Barabé, A. (1999). *Séminaire de recherche*. Notes de cours. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Barabé, A. (1995). Tourisme et développement durable : état de situation et perspectives d'avenir. Université du Québec à Trois-Rivières, *Loisir et Société*, vol. 18, no 2, pp 395-414.
- Barabé, A. (1990). Pérennité des environnements de loisir. Université du Québec à Trois-Rivières, *Loisir et Société*, vol. 13, no 2, pp 271-296.
- Boo, E. (1990). *Ecotourism : The Potentials and Pitfalls*. Washington D.C., USA, World Wildlife Foundation, 72 p.
- Bussière, G. (1990). Le réseau des parcs du Québec : évolution et relation avec le développement durable, *Loisir et Société*, vol. 13, no 2, Université du Québec à Trois-Rivières, pp. 359-377.
- Ceballos-Lascurain, H. (1990). *Tourism, Ecotourism and Protected Areas*. IV World Congress on National Parks and Protected Areas. IUNC-The World Conservation Union, 1996, 301 p.
- CMAF de l'UICN. (1999). *Liste des Nations Unies des aires protégées 1997*. http://www.wcmc.org.uk/protected_areas/data/un_fanalysis.htm
- CMED (Commission Brundtland) (1987). *Notre avenir à tous*. Genève, Édition du Fleuve.
- Commission sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada. (2000). *Rapport sur l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada, section A : une commission examine les enjeux*. 19 p.
- Contandriopoulos et al.(1990). *Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer*. Les presses de l'Université de Montréal. 197 p.

- Cooper, C. and Wanhill, S. (1997). *Tourism Development, Environmental and Community Issues*, Chichester, England, John Wiley and Sons Ltd., 167 p.
- Couture, M. et al (1999). *Sondage auprès des intervenants de l'industrie du tourisme d'aventure et de l'écotourisme du Québec*. Association des producteurs en tourisme d'aventure du Québec ; aventure et écotourisme : club de produits, 66 p.
- Dearden, P. et Rollins, R. (1993) *Parks and Protected Areas in Canada, Planning and Management*. Toronto, Oxford University Press, 336 p.
- Eagles, F. J. (1995) *Understanding the Market for Sustainable Tourism*. Texte de recherche sélectionné par The ecotourism Society,
<http://www.ecotourism.org/textfiles/eagles.txt>, 17 p.
- Environnement Canada (1990). *Plan de services. Parc national de la Mauricie*. Service des parcs, 42 p.
- Gauthier B. et al. (1998) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec, 3^{ème} édition, 529 p.
- Gauthier B. et al. (1992) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, 580 p.
- Gouvernement du Québec (1999). *Loi sur les parcs*. version à jour au 12 mai 1999, 4 p.
- Guimont, Jocelyn (1999). *Les parcs provinciaux du Québec et la dualité conservation – utilisation ; vers un modèle d'analyse de l'offre et de la demande*. Devis de recherche, UQTR, 35 p.
- Janody, R. et Gagnon, S. (1992). *Le positionnement des parcs et réserves du Québec*. Rapport final, présenté au MLCP, Laliberté, Lanctôt, Coopers, Lybrand, 91 p.
- Laplanche, M. (1996) *L'expérience touristique contemporaine, fondements sociaux et culturels*. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 167 p.
- Les cahiers espaces (décembre 1992, no 29). *Tourisme d'aventure*. Paris, Les cahiers espaces, 127 p.
- Lindberg, K. and Hawkins, D. E.. (1993) *Ecotourism, a Guide for Planners and Managers*. North Bennington, USA, The Ecotourism Society, 175 p.
- Marin, R. (1990). La conservation de la nature dans une perspective de développement durable : le cas du Costa Rica. *Loisir et société*. Vol. 13, no. 2. Presses de l'Université du Québec. Pp. 409-430

- Ministère de l'Environnement et de la Faune (MEF), Direction du plein air et des parcs (1996). *Profil du réseau, recueil de renseignements*. (publication interne), 565 p
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1982). *Les parcs québécois, 1. La politique*, Québec, 72 p.
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1982). *Les parcs québécois, 2. L'organisation du réseau*, Québec, 3 ème édition, 139 p.
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1982). *Les parcs québécois, 3. L'aménagement*, Québec, 3 ème édition, 120 p.
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1982). *Les parcs québécois, 4. Les activités et services*, Québec, 3 ème édition 115 p.
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1982). *Les parcs québécois, 5. La gestion des ressources naturelles*, Québec, 83 p.
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1984). *Les parcs québécois, 6. L'éducation au milieu naturel*, Québec, 83 p.
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1984). *Les parcs québécois, 7. Les régions naturelles*, Québec, 257 p.
- Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche (1985). *Les parcs québécois, 8. L'accueil des visiteurs*, Québec, 47p.
- National Parks System (1999) <http://www.us-national-parks.net/>
- Nilsen. P. et Tayler, G. A (1997). Comparative Analysis of Protected Area Planning and Management Framework. in USDA. *Proceedings. Limits of Acceptable Change and Related Planning Processes : Progress and Future Directions*, USDA, pp. 49-57.
- Organisation mondiale du tourisme (OMT). (1993) *Questions les plus fréquemment posées*. <http://www.world-tourism.org/faq/faq-fra.htm> , 13 p.
- Parcs Canada, (1999). *Les parcs nationaux*.
<http://parkscanada.pch.gc.ca/np/francais/nptxtf.htm>
- Parcs Québec (1999). *Deux organisations, une même mission*. Communiqué de presse, 18 juin 1999.
- Parcs Québec (1998). *Atelier sur la gestion des ressources naturelles dans les parcs québécois*. Document interne, 70 p.

- Price, M.F. (1996). *People and Tourism in Fragile Environments*. Chichester, England, John Wiley and Sons Ltd. 238 p.
- Scace, R.C., Grifone, E. et Usher, R. (1992). *L'écotourisme au Canada*. Ottawa, Conseil consultatif canadien de l'environnement, 42 p
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the Empowerment of Local Communities. *Tourism Management*, no. 20, pp. 245-249
- Sépaq (2000). *Réseau des parcs québécois : sommaire de fréquentation*. Document interne (projet). 19 p.
- Service canadien des parcs. (1988). *Guide de la planification des services*. Environnement Canada, 114 p.
- Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ) (1999). *Découvrez Parcs Québec*, Québec, Sépaq, 27 p.
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (1997). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre, Industrie du tourisme d'aventure*, Québec, 192 p
- Stanley, G. H. et al (1985). *The Limits of Acceptable Change (LAC) System for Wilderness Planning*. USDA, 39 p.
- Tarussio, M. (1997). *L'efficacité du programme d'interprétation du milieu naturel dans les parcs québécois*. Rapport de stage présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique option "B", Québec, 34 p.
- The Adventure Travel Society (1991). *Proceedings of the 1991 World Congress on Adventure Travel and Eco-tourism*, Englewood, USA, The Adventure Travel Society inc., 224 p.
- The Ecotourism Society (1993). *Ecotourism Guidelines for Nature Tour Operators*. North Bennington, USA, The Ecotourism Society, 14 p.
- Tittley, L (1997). *Profil de l'industrie des croisières-excursions au Québec en 1996*. Québec, Association des croisières-excursions du Québec, 41 p
- UICN, PNUE, WWF. (1991). *Sauver la planète. Stratégie pour l'avenir de la vie*. Suisse.
- USDA. (1997). *Proceedings. Limits of Acceptable Change and Related Planning Processes : Progress and Future Directions*, USDA, 86 p.

- U.S. Department of Interior. (USDI) (1997). *The Visitor Experience and Ressource protection (VERP) Framework*. A Handbook for Planners and Managers. National Park Service (NPS), Denver Service Center. 105 p.
- Wagar, J. A. (1964). *The Carrying Capacity of Wild Lands for Recreation*. Forest Science Monograph 7. Washington, DC : Society of American Foresters.
- Weaver, D. B. (1998). *Ecotourism in the Less Developed World*. New York, CAB International, 258p.
- World Tourism Organisation (1993). *Sustainable Tourism Development : Guide for Local Planners*. Madrid, WTO, 166 p.

Annexe 1 : Document de présentation de l'enquête à l'intention des répondants

Madame, monsieur,

Je m'appelle Jocelyn Guimont et je réalise une recherche dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Avant d'entreprendre ce cheminement universitaire, j'ai fondé et dirigé pendant 17 ans *l'IPAQ, groupe-conseil en tourisme et loisir* localisé à Rivière-du-Loup ; certains d'entre vous ont connu cette organisation dans le cadre de mandats, de colloques ou de publications.

Le sujet de la recherche, pour laquelle votre collaboration est demandée, a été déterminé avec la collaboration des directions des opérations des parcs à la Sépaq ainsi que de l'expertise professionnelle et technique à la FAPAQ.

La dualité conservation/utilisation est au cœur de la problématique générale de la gestion des parcs ; elle est le lot quotidien des gestionnaires qui ont à faire face à une demande sans cesse croissante et changeante de la part des usagers (et des gouvernements) tout en ayant à répondre de leurs décisions en regard de la conservation des ressources de ces joyaux que sont nos parcs d'État. La revue de la littérature a permis de faire le point sur l'état des connaissances actuelles sur le sujet et de démontrer qu'*il existe des outils de gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans les parcs et que les tendances sont à l'implantation de ces modèles de gestion dans un but de planification plutôt que de résolution de problèmes.*

La question spécifique à laquelle la présente recherche vise à trouver des réponses est : «En regard de la *gestion des expériences des visiteurs* et de la *protection des ressources* dans les *parcs d'État du Québec*, peut-on implanter un *modèle de gestion*

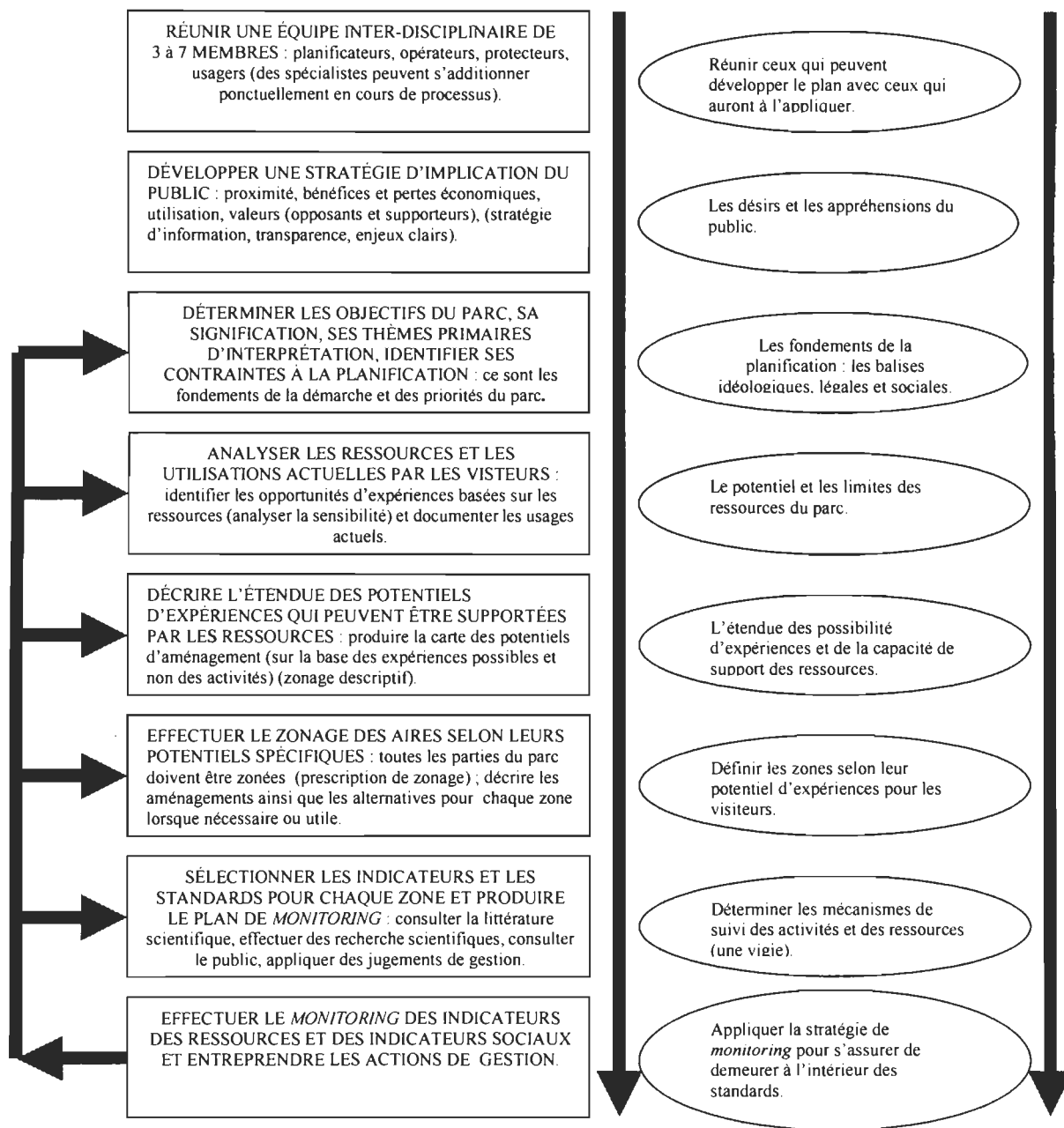
qui tiendra compte à la fois de la *mission des parcs*, de la *vision des gestionnaires* et des *attentes de la FAPAQ* ainsi que *des visiteurs ?*»

La recherche documentaire a permis d'identifier un modèle, le Visitor Experience Resource Protection (*VERP*), qui peut théoriquement être un outil efficace et pertinent de planification et de gestion des expériences des visiteurs et des ressources compte tenu du contexte actuel de changements et d'évolution des parcs d'État du Québec. Le *VERP* a été appliqué pour la première fois dans le Arche National Park en 1992 et s'est avéré un outil souple et efficace de planification et de gestion. Évalué positivement par les chercheurs universitaires et les spécialistes, il est de plus en plus utilisé à l'échelle internationale. Or, l'implantation d'un tel modèle suppose d'abord que sa faisabilité ait été préalablement vérifiée et qu'il ait été adapté au contexte actuel de gestion des parcs québécois. Cette analyse de faisabilité et cette adaptation nécessitent de mettre à profit les connaissances et les expertises des principaux experts de la gestion des parcs québécois, en l'occurrence, vous-même. C'est précisément l'objectif des entrevues qui seront menées auprès de tous les responsables de la direction, de la protection et des services à la clientèle de chaque parc.

Afin de vous permettre de «voir venir» cette entrevue et de vous y préparer psychologiquement, je vous transmets les informations que j'ai jugées pertinentes. Le schéma de la page suivante présente le cheminement critique et le contenu d'une démarche de planification selon le modèle *VERP*. Je vous invite à le parcourir avec attention puisque c'est l'objet principal de l'entrevue.

La durée prévue de chaque entrevue est de ± 90 minutes au cours desquelles je tenterai de recueillir votre expertise et vos opinions sur la faisabilité, le besoin et la désirabilité d'implanter un tel modèle de gestion dans votre parc et dans le réseau.

Présentation schématique du Visitor Experience Resource Protection Framework
(VERP)



(Schéma élaboré par l'auteur, inspiré de : USDI, 1997)

Ce modèle vous sera commenté en ouverture d'entrevue afin de s'assurer mutuellement d'une bonne compréhension du contenu et de l'intention de la recherche entreprise. De plus, une présentation personnelle du cheminement méthodologique de la recherche permettra de situer votre rôle et son importance dans l'éventuelle décision d'adopter ou de rejeter l'idée d'implanter un modèle adapté du *VERP* dans votre parc et dans le réseau.

La confidentialité des répondants est assurée par le fait que seul le chercheur et le directeur de recherche auront accès au contenu spécifique de chaque entrevue et que les résultats de la recherche seront traités en respectant la stricte confidentialité des réponses individuelles.

En attendant d'avoir le privilège de recueillir le fruit de vos expériences et de votre expertise dans la gestion des expériences des visiteurs et des ressources dans votre parc, je vous prie d'accepter l'expression de mes salutations distinguées.

Jocelyn Guimont

Annexe 2 : Le questionnaire d'entrevue semi-dirigée

Date _____ Heure _____ Répondant _____ Parc _____

Accueil et établissement de la relation chercheur/répondant.

Bonjour, (poignée de main) je vous remercie de bien vouloir consacrer une partie de votre temps à la réalisation de mon projet de mémoire. Je vais tenter de rendre la prochaine heure aussi profitable pour vous qu'elle le sera pour moi.

Votre titre est _____, voudriez-vous me décrire votre fonction à l'intérieur de la structure du parc et du réseau ?

Quelles sont vos responsabilités à l'intérieur du parc ?

Dernièrement, vous avez reçu un document préparatoire à la présente entrevue. Permettez moi de prendre quelques minutes pour commenter son contenu et pour vous situer plus exactement dans le cheminement de ma recherche. Commenter brièvement :

- la problématique de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources,
- la question spécifique,
- l'objectif de la recherche,

- la présentation schématique du *VERP* et sa mise en contexte,
- la méthodologie : présentation commentée du schéma de la recherche en insistant sur l'importance d'une implication totale de chaque répondant,
- la confidentialité des réponses aux questionnaires (et les mesures pour la garantir),
- la demande de permission d'enregistrement de l'entrevue.

Le corps de l'entrevue et grille d'analyse

Nous allons maintenant examiner ensemble s'il vous apparaît faisable, nécessaire et souhaitable d'implanter le *VERP* ou une version adaptée dans votre parc.

1. Sachant qu'une équipe de planification (*VERP*) devrait comprendre 5 à 7 membres dont un chef d'équipe/ planificateur, le directeur du parc, 2 ou 3 spécialistes internes ainsi qu'un représentant du public, comment voyez-vous la constitution d'une telle équipe de planification pour votre parc ? Quelle est votre opinion à propos de la disponibilité de ressources spécialisées dans le réseau pour soutenir ponctuellement le travail d'une telle équipe ?

F	N	D

- 2 Comment voyez-vous l'implication d'un représentant du public dans la planification de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources de votre parc ? Que pensez-vous de la possibilité de confier à la table d'harmonisation le mandat de réaliser le processus de planification de la gestion des expériences des visiteurs et des ressources ?

F	N	D

- 3 Lorsqu'une décision doit être prise quant à l'acceptation ou à la limitation d'une pratique dans le parc, comment procédez-vous ? Quelles sont vos contraintes décisionnelles ?

F	N	D

- 4 Dans quelle mesure votre parc atteint-il le mandat qui lui est prescrit par la loi sur les parcs du Québec ? La politique des parcs du Québec est-elle suffisante pour encadrer les décisions à prendre dans chaque parc ? Quel usage faites-vous du plan directeur de votre parc ?

F	N	D

- 5 Sur quoi repose le programme primaire d'interprétation de votre parc ? Ce programme est-il bien développé ? Y a-t-il des dimensions oubliées ou négligées ?

F	N	D

- 6 Que pensez-vous du concept d'expérience des visiteurs liée à la spécificité, à la qualité, à la fragilité et à la localisation des ressources de votre parc ? Comment les limites des ressources (capacité de support) de votre parc sont-elles définies ?

F	N	D

- 7 Croyez-vous qu'une réflexion basée sur l'identification des expériences possibles dans chaque zone de votre parc et en périphérie soit un bon outil de planification et de gestion ?

F	N	D

- 8 Quelle information avez-vous sur les pratiques actuelles dans votre parc et en périphérie ? Qui sont ces visiteurs ? Que font-ils ? Quand le font-ils ?

F	N	D

- 9 Voyez-vous une différence entre les pratiques actuelles et les pratiques souhaitables ou tolérables dans votre parc ? Quelle est cette différence ?

F	N	D

10 Comment analysez-vous la pertinence des équipements et des aménagements dans votre parc ? Quel est leur état ?

F	N	D
---	---	---

11 Comment procédez-vous lorsque vous devez produire une carte des potentiels et des limites de votre territoire ? Comment tenez-vous compte des potentiels en périphérie ?

F	N	D
---	---	---

- 12 Comment procédez-vous pour déterminer les aménagements ou les équipements nécessaires dans votre parc ? Par exemple, quels sont vos critères de localisation ? Comment déterminez-vous l'importance ou la capacité des aménagements et des équipements à réaliser ?

F	N	D

- 13 Comment s'effectue le *monitoring* des ressources dans votre parc ? Existe-t-il une grille de critères et de standards à respecter ?

F	N	D

14 À combien évaluez-vous les besoins en ressources humaines et financières supplémentaires nécessaires à l'implantation d'un modèle de gestion comme le *VERP* dans votre parc ?

F	N	D

15 Comment en définissez-vous la nécessité d'un modèle comme le *VERP* pour le réseau des parcs ?

F	N	D

16 Pour votre parc ?

F	N	D

17 Pour votre travail ?

F	N	D
---	---	---

18 Quels inconvénients voyez-vous à l'implantation d'un modèle de gestion dans votre parc ? Comment pensez-vous qu'il est possible de contourner ces inconvénients ?

F	N	D
---	---	---

19 Croyez-vous qu'une directive visant l'implantation du modèle dans votre parc serait bien accueillie ? Pensez-vous que l'ensemble du personnel adhérerait facilement à un tel projet ? Quelles seraient les principales conditions d'adhésion ?

F	N	D
---	---	---

20 Pourriez-vous me décrire votre formation ?

21 Quelles ont été vos expériences de travail avant d'occuper le poste que vous occupez présentement ?

22 Depuis quand occupez-vous votre poste ?

La clôture de l'entrevue

Nous allons maintenant clore l'entrevue. Si j'ai bien compris le sens des réponses que vous avez donné à mes questions, vous croyez que le projet d'implanter un modèle de gestion des expériences des visiteurs et des ressources comme le *VERP* est :

- faisable, intégralement ou en l'adaptant un peu ou substantiellement,
- ou non faisable,
- nécessaire ou non nécessaire,
- désirable ou non désirable.

- 23 Est-ce que cette simplification des informations peut résumer l'essentiel de votre pensée ?

- 24 Avez-vous des questions auxquelles vous aimeriez que je réponde ?

- 25 Que pensez-vous de ce projet de recherche ? Comment entrevoyez-vous son résultat ? Quels conseils donneriez-vous à un éventuel chargé de dossier d'implantation d'un modèle de gestion dans le réseau ?

Je prévois que les résultats complets de la recherche seront disponibles à la FAPAQ à la fin de l'automne 2000. Vous pourrez alors communiquer avec le Responsable de l'expertise professionnelle et technique pour en prendre connaissance.

En attendant, je vous remercie de votre précieuse collaboration et j'apprécie grandement que vous ayez accepté de partager votre expertise.

Observations et impressions :

- le répondant était détendu ou tendu _____
- il répondait spontanément ou pesait chacune de ses réponses _____
- il semblait confiant ou méfiant _____
- il semblait intéressé ou manquait d'intérêt _____