



PLANIFICATION STRATÉGIQUE TOURISTIQUE 2022-2027

Réalisée grâce à la participation financière de



Janvier 2022

vignola

Stratégies d'affaires
Mise en marché

Table des matières

1. Contexte et cadre de réalisation	04
2. La Corporation en bref	06
3. L'écosystème touristique	07
3.1 Le territoire	09
3.2 L'offre touristique	11
3.3 Les visiteurs	17
3.4 L'hébergement	20
3.5 Ce qui retient notre attention	22
4. La Corporation touristique	23
4.1 La gouvernance	25
4.2 La stratégie de promotion de la destination	27
4.3 La stratégie d'accueil des visiteurs	30
4.4 Les tendances en accueil touristique	31
4.5 Ce qui retient notre attention	38
5. Synthèse stratégique	39
5.1 Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces	40
5.2 Les principaux enjeux	41

Table des matières

6. Les directions à emprunter	43
6.1 Gouvernance	44
6.2 Mission, vision et valeurs	45
6.3 Positionnement	46
6.4 Objectifs stratégiques	47
6.5 Orientations stratégiques	48
6.6 Axes transversaux	51
6.7 Plan d'action	52
6.8 Réflexions sur les opérations	58
6.9 Facteurs clés de succès	60
7. Annexe	61

1. CONTEXTE ET CADRE DE RÉALISATION

Contexte de réalisation

- Rattachée à la région touristique des Cantons-de-l'Est, la MRC de Coaticook propose un environnement récréotouristique principalement orienté vers le plein air et l'agrotourisme. Pour assurer la promotion, les services d'accueil et le développement de son offre touristique, la MRC a constitué la Corporation touristique régionale de Coaticook (ci-après, « la Corporation »), une entité autonome soutenue en ressources humaines et financières par la MRC.
- Depuis sa création, la Corporation a travaillé main dans la main avec les acteurs touristiques du milieu afin de faire rayonner l'offre sectorielle auprès de la population québécoise; une offre qui fut grandement bonifiée depuis les 10 dernières années, entre autres avec l'arrivée de Foresta Lumina à Coaticook, devenu un véritable produit d'appel pour la région. À cela s'ajoute le développement des offres d'activités plein air, notamment celles du mont Hereford, du mont Pinnacle et de la Gorge de Coaticook, et ce, sans oublier toute l'offre agroalimentaire qui s'est fort bien structurée et qui suscite beaucoup l'intérêt des clientèles de proximité et d'excursionnistes.
- Toujours en collaboration avec les acteurs du milieu ou avec la participation de partenaires régionaux à proximité, la Corporation a mis au point au fil des ans diverses stratégies de promotion et campagnes publicitaires; des stratégies qui, pour plusieurs raisons, se sont généralement répétées d'année en année.
- Par ailleurs, la Corporation a décidé l'an dernier de mettre la clé sous la porte de son bureau estival d'information touristique. Avec un achalandage continuellement en baisse, cette structure d'accueil devenait peu efficace par rapport aux sommes investies.
- Faut-il le rappeler, le contexte pandémique a également amené son lot d'enjeux pour la région. La destination nature a ainsi été prise d'assaut par de nouvelles clientèles, créant parfois des vagues importantes et inattendues de visiteurs.
- C'est dans ce contexte que la Corporation a décidé de se doter d'une vision régionale de développement touristique; une vision qui lui permettrait d'adresser ses enjeux de développement et de faire des choix éclairés pour faire face à ses nombreux défis. Ce sera une première pour cette organisation qui n'a jamais effectué un exercice de planification stratégique.
- Au terme de cet exercice, la MRC de Coaticook souhaite mettre en place un plan d'action réfléchi et concerté qui lui permettra de faire croître sainement la destination d'un point de vue touristique.

1. CONTEXTE ET CADRE DE RÉALISATION

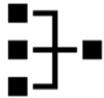
Cadre de réalisation

- Afin d'assurer le succès de cet exercice de planification stratégique touristique, nous avons travaillé en collaboration avec les responsables de la Corporation et établi une communication constante pour préciser les objectifs, valider la démarche et préparer les entrevues et les ateliers de consultation.
- Au cours de notre démarche d'analyse diagnostique, nous avons :
 - effectué une rencontre avec le comité de pilotage de la planification stratégique (6 personnes);
 - réalisé sept entrevues individuelles ou en duo (9 personnes);
 - animé deux ateliers de discussion regroupant pour l'un les membres du Comité d'action touristique (7 personnes) et pour l'autre des acteurs touristiques de la région (6 personnes);
 - entrepris diverses activités de recherche sur les tendances en matière d'accueil touristique;
 - pris connaissance des documentations mises à notre disposition.
- Au total, ce sont 28 personnes qui ont pris part aux activités de notre démarche.
- Nous tenons à préciser que l'étape d'analyse diagnostique a démontré avec évidence un manque de données à jour relatives à la performance touristique de la région.
- Une fois l'analyse diagnostique conclue, nous avons amorcé l'étape de réflexion stratégique nous amenant à définir les orientations stratégiques et les pistes d'action qui en découlent. Pour nous appuyer dans cette démarche, nous avons :
 - animé un atelier de réflexion d'une journée avec le comité de pilotage de la planification stratégique;
 - effectué un sondage de validation auprès des membres.
- Ces différentes activités nous ont permis de compléter efficacement ce processus de planification stratégique.

2. LA CORPORATION EN BREF

- Avant de réaliser le diagnostic stratégique, nous jugeons nécessaire de rappeler quelques éléments contextuels.

La Corporation touristique régionale de Coaticook



Est une entité légale créée par la MRC et disposant de son propre conseil d'administration



Dispose d'une agente de développement touristique à l'emploi de la MRC



Gère un budget de fonctionnement de 150 k\$, dont une contribution récurrente de 50 k\$ de la MRC de Coaticook



Travaille en concertation avec des institutions du gouvernement (MAPAQ, ministère de la Culture et des Communications, etc.)



Mandat

- Promouvoir les attraits de la Vallée de la Coaticook
- Offrir aux entreprises membres les outils nécessaires à la promotion de leur organisation

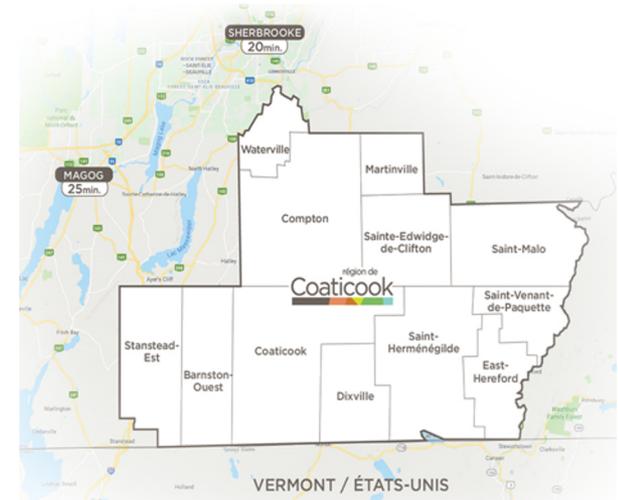


+/- 80 entreprises et points d'attrait sont présentés sur le site Internet de la Corporation



Territoire d'intervention

- L'ensemble de la MRC de Coaticook comprend 12 municipalités.



Source : Site Internet de Tourisme Coaticook

A couple is sitting on a rocky outcrop, looking out over a large lake and forested hills. The woman is on the left, wearing a black sports bra and shorts, with her hair in a braid. The man is on the right, wearing a blue t-shirt and black shorts, holding a drink. They are surrounded by hiking gear, including a backpack and a water bottle. The background shows a vast landscape with a large lake, forested hills, and a small town in the distance under a cloudy sky.

3. L'ÉCOSYSTÈME TOURISTIQUE

3. L'ÉCOSYSTÈME TOURISTIQUE

- Afin de cerner les enjeux externes auxquels fait face la Corporation, il est important dans un premier temps de dresser un portrait de l'écosystème touristique de la MRC de Coaticook.
- Nous avons concentré notre analyse sur les éléments ci-dessous afin de pouvoir mettre en lumière différents constats qui caractérisent l'écosystème touristique de la MRC de Coaticook.

Éléments analysés



3.1 LE TERRITOIRE

Un zonage agricole important qui définit le paysage de la région, mais qui complique le développement touristique

- Selon le plan de développement de la zone agricole (PDZA) de la MRC de Coaticook, la zone agricole permanente couvre **87 % du territoire de la MRC**. Il s'agit du taux le plus élevé dans les Cantons-de-l'Est. Ces terres sont caractérisées par une utilisation prioritaire du sol à des fins agricoles.
- 34 % de la superficie des terres zonées agricoles est actuellement cultivée ou sert de pâturage. Cependant, d'autres activités complémentaires sont également présentes. D'ailleurs, **le PDZA mentionne l'impact économique positif que l'agrotourisme, le tourisme gourmand et l'hébergement à la ferme** (un seul gîte sur une ferme pour le moment) apportent à la région, et ce, bien qu'il soit difficile d'en mesurer les retombées.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que la présence de **terres agricoles procure un cachet unique** au paysage de la région. Cependant, cette situation amène des contraintes supplémentaires, notamment au niveau du développement de l'offre touristique et de l'offre d'hébergement. Peu de terres disponibles sont zonées pour accueillir de tels projets.

Une région touristique située à proximité de deux pôles d'attraction forts

- La MRC de Coaticook est enclavée entre l'État du Vermont au sud, l'État du New Hampshire à l'est, la MRC du Haut-Saint-François et la Ville de Sherbrooke au nord, et la MRC de Memphrémagog à l'ouest; ce qui caractérise la MRC de Coaticook comme un secteur exclusivement de destination et aucunement de transit ou de passage.
- Elle est également située à proximité de deux centres urbains majeurs, soit Sherbrooke et Magog. Ces deux centres, situés à 30 minutes de voiture, représentent des bassins importants de clientèles.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - ces centres représentent bel et bien **des bassins de clientèles intéressants**;
 - pour certains acteurs, ces centres sont aussi des **sources de compétition**;
 - Sherbrooke et Magog permettent de combler certaines lacunes de l'offre de la MRC, notamment sur le plan de l'hébergement et des tables gourmandes.

3.1 LE TERRITOIRE

De multiples acteurs participent au développement touristique d'un même territoire

- La mise en marché du territoire de la MRC est à la fois réalisée par la Corporation et par Tourisme Cantons-de-l'Est, l'association touristique régionale (ATR). D'ailleurs, **ces deux organisations collaborent sur divers projets**.
- La Corporation s'intègre donc dans un environnement de promotion plus large du territoire. Il est alors essentiel de s'assurer que le territoire de la Vallée de la Coaticook **est promu de manière harmonieuse avec l'offre globale présentée par l'ATR**.
- Bien que la MRC de Coaticook ne compte pas pour l'instant sur une vision claire et partagée du développement touristique de son territoire, **l'offre touristique de la destination est toutefois cohérente avec celle des Cantons-de-l'Est** puisque l'agrotourisme, le plein air et le vélo sont des éléments constitutifs majeurs de l'offre régionale. Voilà une situation bénéfique pour la Vallée de la Coaticook, qui profite ainsi des actions promotionnelles menées par Tourisme Cantons-de-l'Est.
- À juste titre, la vision de développement de la MRC de Coaticook devrait donc être en adéquation avec la vision de développement régional qui est définie comme suit : **la région des Cantons-de-l'Est incarne l'art de vivre au Québec, comme milieu de vie et comme destination touristique**.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière l'absence d'une vision de promotion claire du territoire. Cependant, les acteurs s'accordent sur les atouts de la région, soit l'agrotourisme, le plein air et la culture.

3.2 L'OFFRE TOURISTIQUE

L'agrotourisme, un des piliers de l'offre touristique

- L'agrotourisme est l'un des **éléments distinctifs de la région**. La **Laiterie de Coaticook, le verger Le Gros Pierre et Les Comptonales** font d'ailleurs partie des **incontournables de la région**.
- De plus, **une quarantaine d'entreprises bioalimentaires** sont présentées sur le site Internet Produits de la ferme de la Vallée de la Coaticook, la plateforme officielle de promotion du savoir-faire des entreprises bioalimentaires du secteur.
- Selon le sondage réalisé auprès des membres à l'automne 2020, le secteur de la production bioalimentaire est bien établi dans la MRC de Coaticook. La majorité des entreprises comptent 5 salariés et moins. Une grande proportion des petites entreprises bioalimentaires, de production biologique, de transformation et agrotouristiques se retrouvent à Compton. Les commerces de vente au détail et les restaurants sont quant à eux davantage regroupés à Coaticook.
- Le sondage met aussi de l'avant une **augmentation des clientèles provenant de leur municipalité, de la MRC de Coaticook, de Sherbrooke et du secteur Memphrémagog**. Cette situation serait explicable par les restrictions de déplacement rattachées à la pandémie.
- L'achat de produits locaux a connu **une croissance soutenue depuis les dernières années** et s'est poursuivi en 2020 chez les entreprises bioalimentaires de la région. Cette **tendance est observée à l'échelle du Québec**, ce qui a permis à l'industrie agroalimentaire d'atténuer les effets négatifs de la pandémie. D'ailleurs, l'engouement pour **l'achat local a favorisé l'agrotourisme**. Les consommateurs cherchent à **se rapprocher des producteurs**. La demande pour l'achat de produits du terroir et l'attrait du « fait maison » se sont également accrus².

3.2 L'OFFRE TOURISTIQUE

L'agrotourisme, un des piliers de l'offre touristique (suite)



- Les **consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - les opportunités de développement en agrotourisme sont bien présentes. Selon les propos entendus, les acteurs de ce secteur d'activité sont déjà mobilisés et travaillent ensemble. Des circuits ont été mis en place. Il pourrait donc être intéressant de créer des **maillages intersectoriels**.
 - les produits locaux ne seraient **pas suffisamment mis en évidence** dans les restaurants de la région. Un **manque de tables gourmandes** a également été soulevé.
 - il semblerait que certains producteurs, compte tenu de leur petite taille, aient atteint leur **capacité de production maximale** et parviennent tout juste à combler les besoins de leur réseau traditionnel de vente. Cette situation fait en sorte que ces producteurs limitent ou pourraient limiter leur collaboration sur certaines initiatives locales de mise en marché.
 - le secteur bioalimentaire a su collaborer avec les acteurs du secteur des régions voisines. Plusieurs **nouveaux produits bioalimentaires** sont d'ailleurs issus de collaboration avec différentes entreprises.

3.2 L'OFFRE TOURISTIQUE

Le dilemme du plein air : quand la demande surpasse la capacité

- L'offre de plein air/nature est l'un des atouts majeurs de la Vallée de la Coaticook. **Le parc de la Gorge de Coaticook, le Parc Découverte Nature, le mont Pinnacle et le mont Hereford** sont les principaux attraits de la région.
- L'intérêt des Québécois envers le plein air ne cesse de croître ces dernières années, particulièrement en contexte pandémique. **Le nombre d'adeptes de plein air a connu une hausse.** De plus, près d'un tiers des voyageurs sondés affirment avoir augmenté leur fréquence de pratique d'activités de plein air. Cette tendance se ressent même au niveau de l'achat d'articles de sport et de loisir extérieurs. Le marché a connu une hausse importante de 20 % au pays³. Cet engouement est particulièrement bénéfique pour la MRC. Sa **proximité avec des centres urbains** devient à ce niveau une opportunité intéressante.
- En plus de la randonnée, de **multiples parcours de vélo de route et de montagne** sont ouverts l'été. Près de **70 km de sentiers de vélo de montagne** sont accessibles.
- L'hiver, la MRC propose une offre en **ski de montagne, en ski de fond, en véloneige et des sentiers de raquette.**
- Le **mont Hereford** a mis en place dans les dernières années un plan de développement visant entre autres l'implantation de diverses activités de plein air. Année après année, **cette offre génère de plus en plus de visiteurs.** Une analyse maison des retombées économiques menée par l'administration de la Forêt Hereford tend à démontrer une hausse constante des ventes des commerces avoisinants depuis quelques années. Toutefois, l'achalandage a connu des sommets depuis deux ans (été comme hiver), et cela occasionne des enjeux de gestion de la demande et des capacités d'accueil. La Forêt Hereford n'investira pas davantage dans son développement, car la montagne ne peut, dans son contexte actuel, accueillir davantage de visiteurs.
- Le **vélo est également un atout majeur** de la région des Cantons-de-l'Est. Des efforts pour mieux structurer et promouvoir l'offre régionale ont d'ailleurs été entrepris au courant de l'année 2019-2020. Tourisme Cantons-de-l'Est et Vélo Québec encouragent les communautés et les organisations de la région à mettre en place les mesures nécessaires pour faire du vélo une réelle option de transport⁴.

3. Réseau de veille en tourisme, « Plein air : reconnaître la valeur de la nature ».

4. Tourisme Cantons-de-l'Est, *Rapport annuel 2019-2020*.

3.2 L'OFFRE TOURISTIQUE

Le dilemme du plein air : quand la demande surpasse la capacité (suite)



- Les **consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - l'offre de plein air est étoffée avec la présence de sentiers dans l'ensemble des municipalités de la MRC. Cependant, la mise en valeur et la promotion de ces sentiers sont inégales.
 - la **proximité avec de grandes villes représente une opportunité d'intérêt** de par la beauté des paysages que la MRC a à offrir et les vastes espaces disponibles.
 - la diversification de l'offre de plein air est intéressante, mais il **manque d'activités pour soutenir une croissance hivernale**.
 - plusieurs intervenants souhaitent promouvoir davantage le **plein air comme un des piliers du positionnement de la Vallée de la Coaticook**.
 - la **surfréquentation de certains attraits** tels que le mont Hereford et le mont Pinnacle, notamment en période estivale, amène des **questionnements importants** quant à la mise de l'avant du plein air comme atout distinctif de la région. La capacité maximale d'accueil est présentement atteinte et l'élargissement de l'offre de plein air semble être limité pour certains acteurs majeurs du secteur à court terme.
 - la région de Coaticook est un **terreau fertile pour le vélo de route et de montagne**. Bien que certains remettent en question la rentabilité de ces clientèles, plusieurs ont soulevé qu'il s'agit d'une opportunité à explorer, surtout du côté du vélo de montagne, car plusieurs adeptes de ce sport, ignorant l'offre de la MRC de Coaticook, se dirigent plutôt vers le Vermont et ses montagnes pour pratiquer leur sport.

3.2 L'OFFRE TOURISTIQUE

Une saisonnalité importante

- La région, comme plusieurs autres au Québec, doit composer avec une saisonnalité importante. **L'offre hivernale semble être limitée et orientée presque exclusivement vers le plein air.** Au total, 30 km de sentiers pour la raquette et 12 km de sentiers pour la pratique du véloneige sont accessibles. La région propose également du ski de montagne et de l'escalade sur glace.
- Les actions promotionnelles de la Corporation sont réduites l'hiver et s'adressent majoritairement à la clientèle locale. Tourisme Cantons-de-l'Est souhaite quant à elle augmenter la notoriété des Cantons-de-l'Est comme destination hivernale multi-activités⁵.
- Tout comme dans l'ensemble des régions du Québec, la saisonnalité amène **des enjeux de main-d'œuvre** importants puisqu'il faut attirer des travailleurs temporaires.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - la période d'enneigement semble raccourcir dans la région. La neige est en grande quantité, mais reste au sol moins longtemps.
 - les conséquences de la forte saisonnalité se font sentir à la fois au niveau de la faible attractivité de la région en période hivernale, mais également de la surfréquentation de certains attraits en période estivale.
 - plusieurs intervenants sont d'avis que des efforts supplémentaires devraient être entrepris afin d'étaler la saison touristique. Parmi les pistes de solution suggérées pour améliorer l'attractivité hivernale de la région, certains proposent la création d'un produit d'appel hivernal.
 - une meilleure gestion des flux des visiteurs serait quant à elle une piste de solution pertinente en période estivale. Afin d'exercer un contrôle efficace de l'achalandage, certains attraits de plein air tels que la Vallée Bras-du-Nord, le mont Wright et les Sentiers du Moulin ont imposé des règles de contingentement (ex. : tarification, restriction d'accès journalier, politique de stationnement) pour offrir une belle expérience aux visiteurs tout en protégeant la ressource.
 - le manque d'hébergements qui s'accroît en période hivernale (fermeture des campings) ajoute un obstacle au développement du tourisme hivernal.

3.2 L'OFFRE TOURISTIQUE

Un produit d'appel fort

- Foresta Lumina ainsi que le parc de la Gorge de Coaticook sont les principaux produits d'appel de la MRC. Selon le bilan annuel 2018-2019 de Tourisme Cantons-de-l'Est, Foresta Lumina a attiré 130 000 visiteurs en 2018 et 100 000 visiteurs en 2019. De plus, les sentiers de randonnée du parc ont connu une hausse de fréquentation de 19 % en 2019.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - les retombées indirectes de ces attraits dans l'ensemble de la région semblent limitées. Selon les propos recueillis, il est difficile d'inciter les visiteurs de Foresta Lumina et du parc de la Gorge à demeurer dans la MRC et à découvrir d'autres attraits.
 - les acteurs sont d'avis que différents facteurs pourraient expliquer cette situation : faiblesse de l'offre d'hébergement et de restauration, offre en soirée de Foresta Lumina, difficulté de concertation entre les acteurs touristiques. Un manque de ressources afin de gérer adéquatement l'ensemble des demandes de collaboration a également été soulevé.

La culture, un atout sous-exploité

- La région de Coaticook est frontalière avec la Nouvelle-Angleterre. Cette proximité géographique confère à la région un héritage culturel intéressant de par son histoire anglophone. La région de Coaticook a d'ailleurs développé plusieurs circuits patrimoniaux.
- La culture est également un des piliers de l'offre de Tourisme Cantons-de-l'Est. Le concept central « d'art de vivre » dans la vision de Tourisme Cantons-de-l'Est s'exprime notamment « par le dynamisme de ses communautés vivantes, fières de leur histoire et de leur milieu culturel riche et créatif ».



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - l'offre culturelle et patrimoniale est peu mise de l'avant et représente une opportunité intéressante qu'il faudrait exploiter.

3.3 LES VISITEURS

Une clientèle composée principalement d'excursionnistes et de locaux

- Depuis 2015, les touristes de la région des Cantons-de-l'Est proviennent à 90 % et plus du Québec. En moyenne, la région accueille près de 2,8 à 3,2 millions de visiteurs par année. Cependant, elle a accueilli 10,2 millions de visites-personnes en 2017⁶. Les visiteurs de la région sont donc majoritairement des excursionnistes qui y reviennent.



- Selon l'étude de retombées économiques réalisée en 2015, le nombre de touristes québécois en période estivale s'estimait à 94 711, les dépenses à 31 360 995 \$ et le nombre moyen de jours/nuitées à 4,1.
- L'achalandage de la MRC de Coaticook provenait à **38 % de locaux** (soit des personnes habitant dans un rayon de 40 km), **21 % d'excursionnistes** et **41 % de touristes**.
- L'étude met également de l'avant les informations suivantes :
 - Les visiteurs locaux effectuent davantage de visites que les autres visiteurs, soit 4,36 comparativement à 2,88.
 - Les attraits visités varient chez les locaux et les non-locaux. Les locaux semblaient plus nombreux dans le secteur des vergers de Compton tandis que les non-locaux étaient très présents au parc de la Gorge et dans le secteur Baldwin.
 - Les locaux provenaient principalement de Sherbrooke et de Coaticook, tandis que les non-locaux provenaient en majorité de Montréal.
- L'étude de provenance des Comptonales réalisée en novembre 2019 émet des résultats similaires. En effet, la plupart des visiteurs de l'événement provenaient de Sherbrooke, Coaticook et Magog. De plus, cet événement a attiré 59 % de locaux, 23 % d'excursionnistes et 18 % de touristes.

3.3 LES VISITEURS

Une clientèle composée principalement d'excursionnistes et de locaux (suite)

- La pandémie est venue accentuer ce constat. D'ailleurs, Tourisme Cantons-de-l'Est, en collaboration avec les neuf territoires, dont la MRC de Coaticook, a mis de l'avant un plan pour inciter les citoyens de la région à revisiter leur région.
- En 2020, le *staycation* n'aura jamais été aussi populaire⁷. De plus, compte tenu de la crise de la COVID-19, on observe une augmentation de la demande pour des vacances à proximité de chez soi. En effet, les habitudes de voyage vont prendre un virage local, régional et provincial, avec une préférence pour les endroits moins peuplés. Le transport en auto sera également privilégié, puisqu'il permet de respecter la distanciation sociale. Aussi, plus de *road trips* sont donc à prévoir. La proximité de plusieurs grands centres, soit Sherbrooke, Magog et Montréal, positionne bien la MRC de Coaticook.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - la situation n'a que très peu changé depuis 2015. La MRC de Coaticook attire beaucoup d'excursionnistes et de locaux. Plusieurs raisons semblent expliquer cette situation :
 - La proximité avec des centres urbains
 - Une offre d'hébergement et de restauration peu développée
 - Une offre de soir peu développée
 - les intervenants ont également mentionné que le secteur de la MRC de Coaticook attirait beaucoup de familles. L'offre de plein air et la présence de nombreux campings de qualité expliquent l'intérêt des familles envers la région.
 - depuis plusieurs années, le Corporation essaie de convertir des excursionnistes en touristes. Cependant, plusieurs enjeux tels que le manque d'hébergement et la proximité avec les centres urbains sont présents. Des questions demeurent, à savoir si la Corporation devrait investir la majorité de ses efforts pour accroître auprès des excursionnistes le nombre de visites dans la région, accroître les dépenses touristiques ou accroître le nombre de touristes.

3.3 LES VISITEURS

La clientèle américaine : une clientèle à fort potentiel?

- La MRC de Coaticook est frontalière avec les États-Unis. Au cours des dernières années, le nombre d'entrées à la frontière était en légère croissance. Toutefois, rien n'indique que ces personnes fréquentent et demeurent dans le secteur de la MRC de Coaticook ou dans la région des Cantons-de-l'Est.
- Entre 2015 et 2017, les touristes américains représentaient environ 3 % de l'ensemble des touristes ayant séjourné dans les Cantons-de-l'Est, selon Tourisme Québec.
- Selon les rapports annuels de 2018 et 2019, plusieurs attraits de la région des Cantons-de-l'Est ont dénoté une croissance de la clientèle américaine.

Entrées aux frontières/Touristes américains*		2017	2018	2019	Variation 2018/2019
Région Cantons-de-l'Est					
Même jour		287 442	276 145	282 556	+ 2 %
Une nuit ou plus		540 574	547 620	560 704	+ 2,5 %
Total		828 196	823 765	843 260	+ 2,5 %
Moyenne des régions (Chaudières-Appalaches, Cantons-de-l'Est, Montérégie)					
Total		399 941	403 377	N/A	

*Entrées de touristes américains par voiture aux postes frontaliers.

Source : TCE, Rapport annuel 2019.



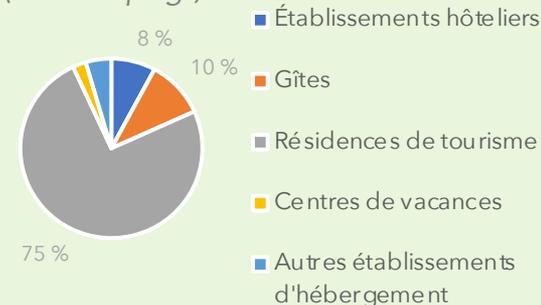
- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - la clientèle américaine pourrait représenter, hors pandémie, un segment de clientèle intéressant de par la proximité géographique entre les deux régions. Ce segment n'a pas encore été exploité à son plein potentiel. Certains intervenants sont d'avis que la MRC de Coaticook pourrait aller chercher des parts de marché auprès de cette clientèle.
 - cette proximité accentue également l'enjeu de la main-d'œuvre, car le bilinguisme est essentiel pour satisfaire cette clientèle.

3.4 L'HÉBERGEMENT

Une offre d'hébergement limitée

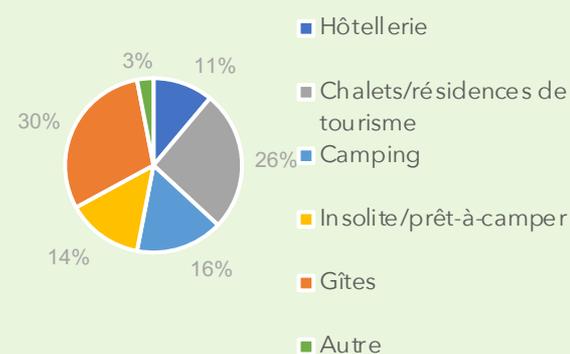
- Hors campings, l'offre d'hébergement touristique de la région des Cantons-de-l'Est est principalement composée de résidences de tourisme. La MRC de Coaticook propose quant à elle en grande partie des gîtes et des résidences de tourisme, si l'on se fie aux membres de la Corporation et au site de Bonjour Québec.
- En effet, avec approximativement une quinzaine de gîtes sur son territoire, la MRC de Coaticook regroupe environ 10 % des gîtes de la région.
- Alors que la Corporation répertorie sur son site Internet une dizaine de maisons de campagne ou chalets, le site BonjourQuébec.com répertorie autour d'une quarantaine d'hébergements en chalets, dont la majorité se situe à proximité de la frontière américaine. (Annexe 1)
- Les campings sont également très présents sur le territoire de la MRC et représentent l'option proposant la plus grande capacité d'hébergement. En effet, les six campings répertoriés sur le territoire proposent près de 830 sites pour camper.
- Des hébergements insolites, principalement de type prêt-à-camper et situés dans les campings, sont offerts sur le territoire, mais en faible quantité.
- La *vanlife* et le prêt-à-camper sont deux tendances d'hébergement en croissance; la *vanlife* consistant à voyager à l'intérieur d'un véhicule aménagé. Selon un sondage réalisé par Go-Van en 2021, 55 % des pratiquants de *vanlife* au Québec se retrouvent dans la tranche d'âge des 25 à 49 ans, et près de 40 % dans la tranche d'âge des 50 ans et plus. Environ 30 % des répondants voyagent de cette manière depuis moins d'un an ou planifient leur tout premier *trip* cette année. Cette clientèle, très au fait de l'offre des campings traditionnels, ne se reconnaît pas dans ce type d'hébergement. Cependant, 54 % des répondants disent dormir à l'occasion dans les campings, et seulement 33 % des répondants disent y dormir souvent. Ils privilégient des sites en nature et aiment les grands espaces naturels⁸.

Classification des options d'hébergement (hors campings) – Cantons-de-l'Est



Source : Site Web de CITQ (données du 3 mai 2021)

Offre d'hébergement par catégorie d'établissement – Vallée de la Coaticook



Source : Site Web de Tourisme Coaticook

3.4 L'HÉBERGEMENT

Une offre d'hébergement limitée (suite)

- Le prêt-à-camper, ou *glamping*, est un hybride entre le camping et l'hôtellerie. Les tentes, les huttes, les bulles dans les arbres, et les mini-maisons sont des exemples d'hébergements que l'on retrouve dans cette catégorie. Selon le directeur général de Camping Québec, la pratique gagne constamment en popularité tout en suivant la courbe de l'offre⁹. Le prêt-à-camper est populaire, car il répond aux attentes des personnes qui :
 - veulent camper ou inviter des proches à camper, mais qui n'ont pas d'équipement;
 - sont non initiées au camping traditionnel ou peu intéressées;
 - recherchent des expériences uniques et authentiques;
 - veulent faire du camping 4 saisons.
- La clientèle qui fait du prêt-à-camper est principalement urbaine. Elle est constituée de voyageurs expérimentés qui recherchent des expériences de voyage originales. Cette tendance est particulièrement populaire auprès d'une clientèle multiethnique et jeune qui est prête à payer plus pour une expérience différente.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - un enjeu est rattaché à la faible quantité et à la faible diversité des hébergements disponibles. Cette situation est présentement un frein pour inciter les visiteurs à passer une nuitée dans la MRC de Coaticook. L'offre est également éclatée à travers l'ensemble du territoire. Certains participants ont mentionné la possibilité de proposer davantage d'hébergements à la ferme tout en rappelant que cette option demande des investissements en temps et en argent des propriétaires.
 - certains intervenants ont perçu une augmentation importante des demandes provenant de la clientèle intéressée par la *vanlife*.

3.5 CE QUI RETIENT NOTRE ATTENTION

- Le territoire majoritairement agricole procure à la MRC ses paysages tant appréciés, mais limite toutefois son potentiel de développement touristique. Les acteurs doivent donc être inventifs pour continuer à développer l'offre.
- La présence de pôles urbains majeurs à proximité, soit Sherbrooke et Magog, amène son lot d'opportunités, mais également d'enjeux. Il convient alors de déterminer comment la MRC doit se positionner vis-à-vis ceux-ci.
- L'offre proposée au sein de la MRC est en adéquation avec l'offre plus large des Cantons-de-l'Est. Cette situation est bénéfique puisque la Vallée de la Coaticook peut tirer avantage des actions promotionnelles réalisées par Tourisme Cantons-de-l'Est.
- L'offre actuelle est particulièrement bien positionnée en ce qui a trait aux tendances pour l'agrotourisme et le plein air. La Vallée de la Coaticook dispose ainsi déjà d'une force attractive dont il faut tirer profit. Cependant, des enjeux rattachés à la surfréquentation de certains lieux confirment qu'il faut agir tout en nuance.
- Alors que le milieu bioalimentaire a su structurer efficacement son offre et mettre en place des synergies pertinentes, certains enjeux de mobilisation et de collaboration sont encore présents sur le plan du développement de l'offre touristique.
- Alors que des intervenants ont mis de l'avant la culture comme étant une valeur ajoutée de la région, l'offre semble être limitée à quelques circuits et peu valorisée.
- Des questionnements demeurent, à savoir entre autres si la région de Coaticook aurait intérêt à assumer pleinement son identité de destination pour excursionnistes.
- Bien que les consultations aient révélé un enjeu rattaché à l'offre actuelle en hébergement, la proximité avec Sherbrooke et Magog qui offrent des options d'hébergement en quantité, l'important zonage agricole des terres et une clientèle majoritairement composée d'excursionnistes ou de locaux amènent des questionnements sur la nécessité d'accroître à court terme l'offre d'hébergement touristique dans la région.



4.
LA CORPORATION
TOURISTIQUE

4. LA CORPORATION TOURISTIQUE

- Tel que demandé dans le cadre du mandat, nous consacrons cette section à l'analyse de la Corporation touristique régionale de Coaticook (ci-après, « la Corporation »). Pour ce faire, nous concentrons notre analyse sur quatre éléments spécifiques. Bien que le 4^e élément relève davantage d'une analyse externe, les informations recueillies serviront à alimenter les réflexions quant aux stratégies d'accueil à mettre en place par la Corporation.

Éléments analysés



4.1 LA GOUVERNANCE

Structure actuelle de gouvernance de la Corporation touristique régionale de Coaticook

Conseil des maires
de la MRC de Coaticook

- Alloue de façon récurrente un budget annuel de 50 k\$ à la Corporation
- Emploie l'agente de développement touristique qui consacre 100 % de sa tâche à la Corporation

Corporation touristique
régionale de Coaticook

- Mandat de promotion, d'accueil et de développement touristique
- Piloté par un conseil d'administration de 5 personnes, soit 2 élus, 2 membres du Comité d'action touristique et une secrétaire-trésorière

Comité d'action
touristique

- Constitué de bénévoles
- Joue un rôle-conseil pour la promotion
- Approuve le plan de promotion annuel et le budget alloué

4.1 LA GOUVERNANCE

Quelques précisions supplémentaires

- Le fait que le Conseil des maires alloue 50 k\$ annuellement à la Corporation, contribue financièrement à des projets ponctuels (ex. : étude de fréquentation, refonte d'outils de communication), en plus d'affecter des ressources humaines à ses opérations, témoigne d'une volonté politique d'investir dans le développement touristique de la MRC de Coaticook.
- Bien que la Corporation soit un OBNL légalement constitué, dont la gestion relève d'un conseil d'administration composé de bénévoles, son pouvoir d'action semble limité. Les règles de gouvernance semblent également limitées, ou à tout le moins méconnues.
- Quant au Comité d'action touristique, son apport et son pouvoir d'action (davantage un rôle-conseil) sont aussi très restreints.
- Ceci dit, la structure de gouvernance actuelle respecte les règles de base et assure le bon fonctionnement de la Corporation; ce qui ne signifie pas que le tout soit efficient et optimal. Des règles de gouvernance mieux définies et partagées pourraient favoriser une plus grande implication des administrateurs.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - un manque d'arrimage se manifeste entre le Conseil des maires, le conseil d'administration de la Corporation et le Comité d'action touristique; ce qui crée un problème de cohésion et de connaissance face aux responsabilités de chaque partie prenante.
 - la notion d'imputabilité en ce qui concerne la gestion de la Corporation et des actions de promotion et de développement touristiques semble plus ou moins claire.
 - il semble persister auprès des acteurs touristiques une méconnaissance quant aux mandats, aux actions mises de l'avant et aux capacités financières et humaines de la Corporation.

4.2 LA STRATÉGIE DE PROMOTION DE LA DESTINATION

L'approche générale

- Comme mentionné précédemment, la Corporation dispose d'un budget annuel minimal de 50 k\$, dont 20 k\$ sont directement investis dans les actions de promotion. De manière à accroître ce budget, la Corporation, par l'intermédiaire de son agente au développement touristique, élabore annuellement un plan de promotion coopératif. Ce plan est ainsi présenté aux membres de la Corporation, qui peuvent choisir de devenir partenaires d'une ou plusieurs actions en investissant à leur tour un certain montant d'argent. Cela permet généralement de faire passer le budget de 20 k\$ à environ 80 k\$ par année.
- En parallèle, la Corporation tente de jumeler ses efforts à ceux de la Gorge de Coaticook/Foresta Lumina, des attraits qui disposent d'un important budget de promotion, afin d'augmenter la portée de leurs messages et d'en maximiser les retombées.
- Présentement, la majorité du budget de promotion est allouée à la période estivale; une période déjà fortement achalandée sur le plan des visiteurs.

Des actions traditionnelles et peu de suivis des résultats

- Année après année, les principaux médiums utilisés par la Corporation dans sa stratégie de promotion pour mettre de l'avant la destination sont les radios, les journaux locaux, les publicités Web (notamment via les sites Web de stations de radio et celui d'Événements Attractions Québec) et les médias sociaux. Toutefois, certaines actions peuvent sortir de l'ordinaire, comme celle du ciblage comportemental à partir des téléphones intelligents.
- Les familles demeurent le principal public cible des campagnes. Les marchés géographiques ciblés sont Victoriaville, Sherbrooke, Drummondville ainsi que Montréal. En 2019, une campagne ciblée sur les marchés de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches a été mise en place, mais jamais répétée.
- La Corporation ne fait pas de suivi systématique de la performance de ses campagnes. Les actions promotionnelles sont donc davantage réalisées par habitude, plutôt que planifiées à l'aide d'une stratégie qui repose sur des données et des résultats d'anciennes campagnes.
- Peu de suivis de la performance du site Internet et des réseaux sociaux sont effectués.
- Bien que les outils de communication pourraient être utilisés afin de gérer en partie la saisonnalité, cette stratégie n'a jamais été appliquée. Le budget de promotion limité et une certaine pression à promouvoir les attraits en saison estivale peuvent expliquer partiellement cette situation.

4.2 LA STRATÉGIE DE PROMOTION DE LA DESTINATION

Des messages multiples et un positionnement absent

- Bien qu'une approche participative avec plusieurs parties prenantes soit intéressante pour bonifier le budget publicitaire, il n'en demeure pas moins qu'une telle approche vient diluer le message. Il devient difficile de développer un axe de communication fort lorsque les messages doivent faire rayonner plusieurs acteurs différents.
- Au fil des ans, le slogan « Enchantée! » a été utilisé comme signature pour la région. Cependant, étant donné que la Corporation touristique ne s'est pas encore dotée d'une vision touristique de développement, aucun positionnement précis de la Vallée de la Coaticook n'a été exposé.
- De façon générale, les messages diffusés s'arriment avec ceux de Tourisme Cantons-de-l'Est.

Une stratégie de médias sociaux à dynamiser

- Il va sans dire que les médias sociaux sont des outils largement utilisés dans une stratégie de promotion d'une destination. Ils permettent d'atteindre les gens là où ils se trouvent et de les faire rêver. Idéalement, l'humain doit se retrouver au cœur de la stratégie afin d'entretenir et de développer un lien d'attachement avec les abonnés¹⁰.
- Selon notre analyse, la stratégie de médias sociaux de la Corporation n'est pas optimale. Présentement, cette stratégie se déploie par l'entremise d'un compte Facebook alimenté sur une base régulière, d'un compte Instagram peu animé et d'un compte Twitter inactif depuis janvier 2017.
- L'animation de la page Facebook repose essentiellement sur le partage fréquent des publications des membres de la Corporation, et très peu de nouveau contenu est créé par la Corporation. Le contenu partagé ne suscite actuellement que peu d'intérêt chez les abonnés. Par ailleurs, l'identité propre à la Vallée de la Coaticook ne transparaît pas sur les différentes plateformes.
- La sous-utilisation des médias sociaux dans la stratégie de promotion serait notamment due à un manque de ressource et d'expertise en la matière. La responsable des communications de la MRC aide occasionnellement la Corporation touristique dans la planification des publications Facebook. Cependant, bien que la page Facebook soit animée, aucune stratégie de réseaux sociaux n'est planifiée en amont.

4.2 LA STRATÉGIE DE PROMOTION DE LA DESTINATION

Les partenariats comme levier de promotion

- La Corporation prend également part à plusieurs projets de promotion en partenariat avec d'autres acteurs touristiques. En plus de développer des synergies interrégions, les partenariats permettent d'accroître les retombées des actions promotionnelles tout en investissant un montant limité.
- Considérant le budget de promotion de la Corporation touristique, ce mode de fonctionnement semble être tout à fait adéquat.
- Les principaux partenaires sont Tourisme Cantons-de-l'Est, Tourisme Sherbrooke et Tourisme Memphrémagog. Ce mode de fonctionnement, appelé « coopération », qui met l'accent sur la coopération plutôt que la compétition afin d'attirer des segments de clientèle similaires, est une manière pertinente de promouvoir l'offre touristique¹¹.
- En matière de partenariat, les acteurs agroalimentaires et agrotouristiques ont développé une bonne synergie d'un point de vue promotionnel. Il y a toutefois peu d'interactions entre ces acteurs et ceux du milieu touristique.



- **Les consultations réalisées** ont mis en lumière que :
 - la stratégie annuelle de promotion a besoin de renouvellement et d'audace.
 - le budget de promotion est insuffisant (ou à tout le moins perçu comme tel).
 - ce sont souvent les mêmes acteurs touristiques qui deviennent partenaires des diverses actions proposées dans le plan annuel.
 - les actions plus ciblées (ex. : *Road trip* gourmand) apportent des retombées intéressantes, bien que ces dernières soient difficilement mesurables.
 - le manque de recul et l'absence d'une vision partagée sur le plan de la promotion font en sorte que les campagnes se ressemblent d'année en année.

4.3 LA STRATÉGIE D'ACCUEIL DES VISITEURS

Une baisse de fréquentation des bureaux d'accueil touristique plutôt généralisée

- L'omniprésence du Web dans nos vies et l'utilisation sans cesse croissante des téléphones intelligents dans les dernières années ont modifié les façons dont la clientèle touristique accède à l'information et choisit une destination. Pour la plupart des lieux d'accueil et de renseignements touristiques, que ce soit au Québec ou ailleurs, ces nouvelles habitudes ont marqué le début d'une baisse progressive de la fréquentation de leur établissement. Face à cette réalité, de plus en plus de lieux d'accueil et de renseignements touristiques revoient et adaptent leur stratégie d'accueil. Qui plus est, si cela ne devait qu'être une question de temps pour certains, la pandémie aura également activé les choses¹².
- Ce portrait de la situation exprime d'ailleurs les motifs soulevés par les membres du Comité d'actions touristiques au conseil de la MRC de Coaticook le 25 novembre dernier pour recommander la fermeture permanente du bureau d'accueil touristique.

L'importance de demeurer facilement accessible

- Afin de mettre en place une structure d'accueil et d'information touristique facilement accessible à la suite de la fermeture du bureau d'accueil touristique, la MRC de Coaticook s'est dotée de quatre orientations :
 - Être présent sur le terrain, là où se trouvent les visiteurs
 - Développer des outils d'accueil pertinents et performants
 - Former et outiller les entreprises, leurs employés, la population et les bureaux municipaux
 - Numériser tous les services qui peuvent l'être
- Ces orientations tiennent compte des observations suivantes, émises par la Corporation :
 - Les visiteurs accordent une grande importance aux avis et conseils des citoyens et employés qu'ils croisent, d'où la nécessité de les intégrer dans la stratégie d'accueil. L'intégration des citoyens dans les stratégies d'accueil est d'ailleurs de plus en plus fréquente. Tourisme Cantons-de-l'Est est l'une des organisations touristiques ayant repensé l'accueil en intégrant les citoyens de la région dans le cadre de son plan de relance.
 - La numérisation de l'ensemble des services donne aux visiteurs un accès à l'information, partout où ils se trouvent.
- Ces orientations et observations sont à l'image des tendances d'accueil actuelles, soit l'accueil hors murs, l'accueil en partenariat et l'hospitalité digitale.

4.4 LES TENDANCES EN ACCUEIL TOURISTIQUE

L'accueil hors murs

- **L'accueil hors murs** consiste à adopter une stratégie d'accueil et d'information touristique à la fois mobile et proactive. Il s'agit d'amener le bureau d'accueil touristique directement là où se trouve le visiteur. En plus de tirer profit de l'achalandage présent dans les zones à forte affluence, l'accueil hors murs permet d'aller rejoindre une clientèle qui ne visitait plus les bureaux d'information touristique. Elle permet également de contribuer à une bonne gestion des flux en recommandant des lieux moins fréquentés aux visiteurs pour une expérience agréable.
- Cette formule d'accueil peut prendre différentes formes, du conseiller en déplacement avec son kiosque traditionnel au kiosque mobile hautement interactif, en passant par les véhicules d'information qui sillonnent les attraits touristiques. Différents organismes réussissent à se démarquer par leur créativité.



(BBC News, 2017)

VisitScotland et ses Coo Vans : une identité culturelle au service du tourisme

En 2017, après une dizaine d'années marquées par une baisse soutenue de la fréquentation dans leurs centres d'information touristique, VisitScotland a décidé de fermer près du deux tiers de ses centres et de proposer un accueil mobile à partir de quatre Coo Vans. Ces bureaux d'accueil satellites à l'effigie de la vache Highland originaire du pays se déplacent dans les événements et lieux les plus populaires afin d'offrir un accueil personnalisé et transmettre de l'information touristique aux visiteurs.



À noter que l'accueil hors murs ne constitue pas à lui seul la stratégie d'accueil et d'information touristique de VisitScotland. Il s'agit plutôt d'un moyen qui fait partie d'une stratégie multicanale qui intègre à la fois des outils physiques et numériques.

4.4 LES TENDANCES EN ACCUEIL TOURISTIQUE



(Université Laval, s.d.)

Tourisme Rivière-du-Loup et ses jetons interactifs

En 2020, afin de s'adapter au contexte sanitaire, Tourisme Rivière-du-Loup a fait appel aux services de MySmartJourney, une entreprise proposant des solutions technologiques sans contact à partir d'un appareil mobile. Prenant différentes formes, ces points d'information multimédias permettent aux visiteurs d'accéder à des renseignements touristiques grâce à des liens URL, des codes QR ou des puces NFC (*near-field communication*) agissant comme déclencheurs interactifs. Le contenu est ensuite présenté sous forme de texte, de fichiers audio, de vidéos, d'hyperliens ou de réalité augmentée, créant ainsi une expérience interactive pour le visiteur. À ce jour, Rivière-du-Loup compte un total de 30 jetons d'information que l'on peut retrouver au centre-ville et aux principaux attraits touristiques.

4.4 LES TENDANCES EN ACCUEIL TOURISTIQUE

L'accueil en partenariat

- **L'accueil en partenariat** consiste à partager la responsabilité de l'accueil touristique avec différents acteurs du territoire dans une démarche gagnant-gagnant. Ces acteurs peuvent être des entreprises touristiques, des commerces de la région ou encore ses habitants.
- L'accueil en partenariat permet également de répondre à une autre tendance, soit celle du *slow tourism*. Le *slow tourism* consiste à « visiter moins, mais mieux », en s'inspirant de la façon dont vivent les locaux. De fait, les visiteurs accordent une grande importance aux avis et conseils des gens de la place. Leur connaissance du territoire, de ses attraits et de ses particularités fait d'eux des acteurs de l'accueil touristique fort intéressants.
- Toutefois, ce type de collaboration demande d'outiller un minimum ces partenaires. Deux des quatre orientations dont s'est dotée la MRC vont d'ailleurs en ce sens, soit de développer des outils d'accueil pertinents et performants, et de former les entreprises, leurs employés, la population et les bureaux municipaux.

L'Office de tourisme foires et congrès de Shawinigan et son programme de résidents-ambassadeurs

En 2014, l'Office de tourisme foires et congrès de Shawinigan amorçait une démarche visant à placer les résidents de sa ville au centre de sa stratégie d'accueil pour lancer en 2018 sa campagne de résidents-ambassadeurs qui mise sur l'amour que porte 61 résidents, âgés de 5 à 87 ans, envers leur ville. Les visiteurs pouvaient ainsi consulter les coups de cœur et secrets bien gardés de ces résidents dans le carnet Shawi. L'année d'après, le nombre d'ambassadeurs-résidents s'élevait déjà à 111. On peut penser que cette augmentation témoigne d'un engouement nouveau suscité chez des résidents à l'égard de leur ville. Chose certaine, cette initiative s'est démarquée et a d'ailleurs valu à l'Office de tourisme foires et congrès de Shawinigan un prix spécial Azimut en 2019.



(TourismExpress, 2019)

4.4 LES TENDANCES EN ACCUEIL TOURISTIQUE

L'Office du Tourisme et des Congrès de la Métropole de Lyon et sa franchise d'accueil ONLYLYON

Il y a plus de 10 ans déjà, l'Office du Tourisme et des Congrès de la Métropole de Lyon développait sa marque ONLYLYON dans le cadre d'une démarche visant à améliorer l'attractivité générale du territoire sur les plans touristique, économique, résidentiel, culturel, sportif et commercial. Sur le plan de l'accueil et de l'information touristique, cette démarche s'est déployée en points d'accueil labellisés ONLYLYON. Ces points d'accueil sont entre autres des musées, brasseries et des gares qui s'engagent à offrir des conseils, de l'information et de la documentation aux visiteurs. En contrepartie, ceux-ci bénéficient de la visibilité que leur procure la marque ONLYLYON dont la notoriété est aujourd'hui bien établie. On retrouve d'ailleurs chacun de ces lieux identifié sur la carte touristique officielle de l'Office du Tourisme et des Congrès. La labellisation ONLYLYON permet aux organisations d'attirer une clientèle nouvelle dans leur établissement, n'étant pas nécessairement des entreprises touristiques. Afin de s'assurer de la qualité de l'accueil et de l'information offerte dans ses lieux, ONLYLYON outille et forme chacun de ses partenaires diffuseurs. L'avantage d'une telle démarche pour les visiteurs est qu'ils bénéficient ainsi d'un accès à l'information plus important, et ce, même en dehors des heures d'ouverture du bureau d'information touristique.



(Veille tourisme, 2014)

La Maison de la culture de Saint-Roch-de-Richelieu et son bureau d'accueil touristique

La Maison de la culture de Saint-Roch-de-Richelieu s'est alliée à Tourisme Montérégie et Tourisme Québec afin de pouvoir accueillir les touristes en son établissement. Le 1^{er} mai 2021, elle a ainsi ouvert son bureau d'accueil touristique. Celui-ci vient bonifier l'offre actuelle de la Maison de la culture, qui comprend notamment des expositions, une boutique et un café, tout ajoutant de la valeur à l'expérience vécue par les visiteurs. Cette collaboration permet à ces derniers d'obtenir de l'information touristique sur la région, en plus d'avoir le contact souhaité avec les citoyens locaux.



(Les2rives, 2021)



À noter que bien que ces exemples inspirants requièrent une implication élevée des partenaires; le degré d'implication de ceux-ci peut varier en fonction de la formule d'accueil choisie. Une implication moins importante de la part des partenaires pourrait également convenir à une clientèle autonome et numérique. Un tel partenariat pourrait prendre la forme de relais touristiques, d'endroits identifiés où les visiteurs peuvent s'arrêter pour consulter de l'information.

4.4 LES TENDANCES EN ACCUEIL TOURISTIQUE

Hospitalité digitale

- Si l'humain demeure une dimension importante de l'accueil touristique sur le plan de l'hospitalité, les lieux d'accueil et de renseignement touristique ne peuvent négliger la place grandissante du numérique. Bien au fait de cette réalité, La MRC de Coaticook a défini comme l'une de ses orientations la numérisation de tous les services qui peuvent l'être.
- Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'intégrer le numérique à sa stratégie d'accueil et d'information touristique, mais de se servir du numérique pour offrir une qualité d'accueil touristique égale, voire supérieure, à l'accueil dans les bureaux touristiques. C'est le sens ici accordé à la notion **d'hospitalité digitale**.
- Ainsi, au même titre que le conseiller en séjour s'adapte au visiteur qu'il a devant lui, le numérique devrait être en mesure de fournir un accueil personnalisé à son utilisateur. Selon un rapport de Salesforce, 72 % des personnes interrogées s'attendent à ce qu'on leur propose une expérience personnalisée. L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique offrent par ailleurs cette touche personnalisée en tenant compte, par exemple, des préférences de l'utilisateur, de ses expériences de voyage passées, de sa situation géographique, de l'heure de la journée, etc.
- Si la dimension humaine entre surtout en jeu une fois que le visiteur est sur place, la dimension numérique permet quant à elle d'accueillir et d'attirer le visiteur avant même son arrivée, ce qui est également fort intéressant.
- Avec les visites virtuelles en ligne, les voyageurs découvrent et expérimentent une destination et ses attraits avant de prendre une décision. Cette option s'avère d'autant plus intéressante en contexte pandémique. Ainsi, si certains voyageurs peuvent éprouver des doutes face à leur projet de voyage, une telle technologie leur permet de valider ou d'invalider leurs hésitations. Les visites virtuelles peuvent même mener à l'action d'achat, et dans ce cas, il est primordial que le voyageur puisse avoir l'option de réserver. Ce type de technologie demande toutefois des investissements financiers souvent importants.
- Finalement, les réseaux sociaux demeurent des plateformes hautement fréquentées et qui devraient être intégrées aux stratégies d'accueil et d'information des organismes touristiques.

4.4 LES TENDANCES EN ACCUEIL TOURISTIQUE



L'Office de tourisme du Lac d'Annecy et ses Facebook Live

Afin de maintenir le lien avec ses visiteurs dans le contexte pandémique, l'une des récentes initiatives de l'Office de tourisme du Lac d'Annecy a été de proposer des Facebook Live sur sa page. Lors de ces sessions, l'Office de tourisme du Lac d'Annecy reçoit généralement des invités dans le cadre de différentes thématiques portant sur l'un ou l'autre des volets de son offre touristique. Des attraits y sont alors présentés par les prestataires et les questions des visiteurs répondues. Ces Facebook Live ont lieu plus ou moins à toutes les deux semaines depuis le mois de janvier et permettent à l'Office de tourisme d'atteindre jusqu'à 3000 visiteurs chaque fois. Ces sessions offrent également une occasion pour l'organisation de jouer sur la gestion de ses flux en mettant de l'avant des attraits moins fréquentés ou moins connus. Cette initiative vient ainsi en réponse aux problèmes d'accueil rencontrés en 2020 à la suite d'une augmentation des touristes de 20 %.



Visit Finland et sa campagne Rent a Finn : quand accueil en partenariat rime avec hospitalité digitale

Puisque la Finlande a été désignée comme le pays le plus heureux du monde durant quatre années consécutives, Visit Finland a profité de l'occasion pour lancer sa nouvelle campagne Rent a Finn. Alignée avec la tendance mondiale du *slow tourism*, cette campagne met en vedette 5 guides du bonheur avec lesquels les voyageurs peuvent vivre des expériences authentiques. Les voyageurs sont ainsi invités à envoyer leur candidature pour passer un séjour chez un Finlandais. Cette démarche a été déployée avec une intégration forte de la technologie à chacune des étapes du processus. Des séances *live* ont entre autres été réalisées avec les guides pour apprendre à mieux les connaître. Le voyage est enregistré sur vidéo à des fins promotionnelles et les voyageurs sélectionnés sont également invités à partager leur expérience sur les réseaux sociaux.



À noter que l'exemple de Visit Finland est l'un des modèles inspirants présentés qui démontrent que les tendances actuelles en stratégie d'accueil (l'accueil hors murs, l'accueil en partenariat et l'hospitalité digitale) ne sont pas exclusives. Il est ainsi possible d'opter pour une stratégie d'accueil qui mêle à la fois le digital et le partenariat, le hors murs et le digital (ex. : Tourisme Rivière-du-Loup), et ainsi de suite.

4.4 LES TENDANCES EN ACCUEIL TOURISTIQUE

Retour sur les tendances

- Au final, l'accueil hors murs, l'accueil en partenariat et l'hospitalité digitale gravitent autour de 3 principaux principes : le contact humain, la technologie et le partenariat.
- Il convient dès lors de statuer sur le niveau d'intégration souhaité pour chacun de ces principes en tenant compte de leurs différents avantages et défis.

	Avantages	Éléments à considérer
Accueil hors murs	<ul style="list-style-type: none">✓ Permet de tirer profit des zones à forte affluence✓ Permet de contribuer à une bonne gestion des flux✓ Permet d'atteindre une clientèle ne visitant plus les bureaux d'information touristique✓ Suit une démarche proactive	<ul style="list-style-type: none">✓ Besoin de développer des outils d'accueil et d'information adaptés à un accueil mobile✓ Besoin d'un effort de coordination interne✓ Possibilité d'incommoder une clientèle qui visite toujours les bureaux d'accueil touristique et qui préfère avoir un endroit fixe où se renseigner
Accueil en partenariat	<ul style="list-style-type: none">✓ Permet de répondre à la tendance du <i>slow tourism</i>✓ Peut devenir une source mobilisatrice✓ Peut permettre d'offrir une alternative à la clientèle qui visite toujours les bureaux d'accueil touristique en ayant un point d'accueil fixe et identifié✓ Suit une approche gagnant-gagnant	<ul style="list-style-type: none">✓ Synergie nécessaire entre les acteurs concernés✓ Moins de contrôle sur la qualité de l'accueil offert✓ Nécessite de développer des outils d'accueil et d'information
Hospitalité digitale	<ul style="list-style-type: none">✓ Permet d'assurer l'accueil à chacune des étapes du processus du visiteur✓ Permet de contribuer à une bonne gestion des flux	<ul style="list-style-type: none">✓ Investissement financier plus important✓ Tout ne peut pas être automatisé; la nécessité du contact humain demeure

4.5 CE QUI RETIENT NOTRE ATTENTION

- Considérant les ressources humaines limitées de la Corporation, il faut bien répartir le temps-personne afin d'assurer une promotion optimale de la région.
- Il existe une faiblesse importante dans l'évaluation des retombées des actions de promotion du territoire. Ce manque de données stratégiques impacte la mise en place d'une stratégie de promotion du territoire efficiente.
- La stratégie en lien avec la performance sur le Web et la présence sur les réseaux sociaux n'est pas idéale.
- Les collaborations et partenariats jouent un rôle important dans la promotion de la destination.
- L'ensemble des actions de promotion du territoire devraient être guidées par une stratégie plutôt qu'être réalisées par habitude. Les partenariats établis sont essentiels, considérant le budget alloué à la promotion.
- Il est à propos de mentionner que la MRC investit également d'autres sommes dans la promotion du territoire (près de 70 k\$ pour l'attractivité territoriale) et donc pas seulement à des fins touristiques. Ces sommes sont dédiées à la production de vidéos promotionnelles, à la participation à des foires de l'emploi, à des commandites et autres. Cela a donc un effet sur la promotion de la destination.
- Les axes de développement de la stratégie d'accueil sont en adéquation avec les tendances actuelles, soit l'accueil hors murs, l'accueil en partenariat et l'hospitalité digitale.
- La MRC doit statuer sur le niveau d'intégration de ces tendances afin d'être cohérente avec ses capacités et sa vision de développement.

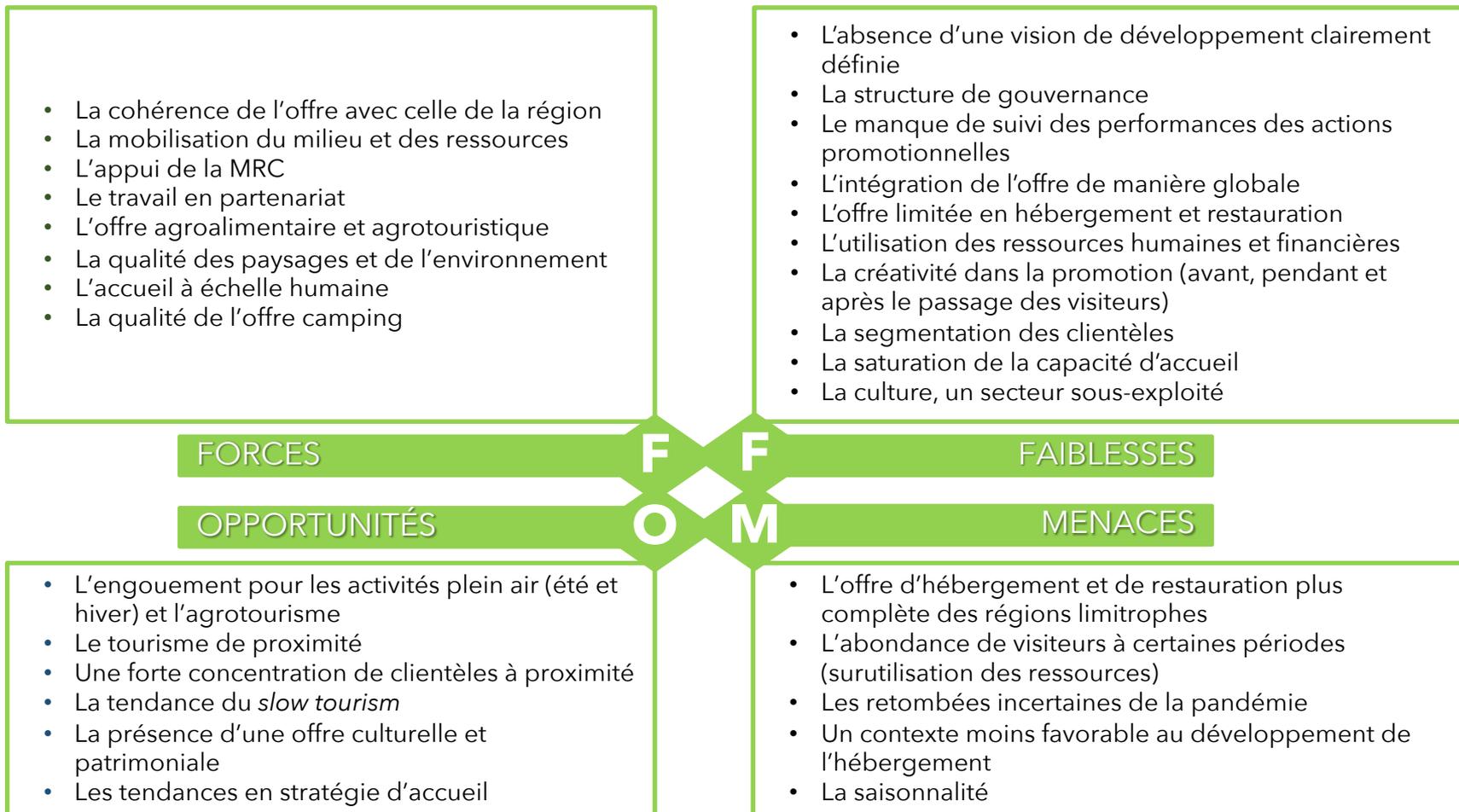


An aerial photograph of a large, calm lake. In the center, a white houseboat with a canopy is moving across the water, leaving a white wake. The shoreline is lined with numerous houses and trees. The background consists of rolling hills covered in dense green forest. The sky is clear and blue. A vertical green bar is on the left side of the image.

5. SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

5.1 FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

- En lien avec l'analyse effectuée, nous proposons notre lecture des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui touchent autant la Corporation que la destination.



5.2 LES PRINCIPAUX ENJEUX

- En conclusion de notre analyse diagnostique, il nous apparaît essentiel de cibler les enjeux qui, à notre avis, représentent les principaux défis auxquels la MRC de Coaticook doit faire face en regard du développement de son industrie touristique. De ces enjeux découleront les principales orientations stratégiques qui guideront les actions de la Corporation touristique régionale de Coaticook au cours des prochaines années.

La saturation de la capacité d'accueil

Force est d'admettre que la destination a été victime de son succès dans la dernière année. Certains lieux de plein air ont été pris d'assaut, et rapidement, ce phénomène a démontré que la destination n'était pas prête, de par ses installations actuelles, à prendre en charge un flot aussi important de visiteurs. Reste à savoir si cette situation perdurera une fois que la pandémie sera chose du passé. Toutefois, dans l'optique où la destination gagne en popularité, principalement chez les adeptes d'activités plein air, été comme hiver, il serait fort pertinent d'entreprendre une réflexion et de mettre en place des mesures de mitigation pour faire en sorte que l'expérience vécue par les visiteurs demeure positive.

L'offre d'hébergement et de restauration

Outre l'offre camping qui est fort bien développée, les visiteurs ont peu d'options pour demeurer plusieurs nuitées dans la MRC de Coaticook. Il existe une offre de résidences de tourisme, quelques auberges et quelques offres traditionnelles, mais tout de même en quantité assez limitée. Comment pourrait-on alors créer les conditions gagnantes pour intéresser des entrepreneurs à venir bonifier l'offre d'hébergement? Il en va de même pour l'offre de restauration qui est inégale, voire insuffisante à certains moments. Dans l'optique où la région cherche à garder ses visiteurs plus d'une journée dans le secteur, ces deux éléments demeurent des enjeux importants.

La concertation des acteurs touristiques et l'intégration de l'offre

Visiblement, il y a une forte volonté chez les acteurs touristiques à travailler de concert pour rendre encore plus attrayante l'offre de la MRC. Cependant, cette volonté semble difficile à matérialiser. Elle doit inévitablement passer par la mise en place de meilleures stratégies d'intégration de l'offre, le déploiement d'actions qui permettront aux visiteurs de découvrir la région dans son ensemble et pas seulement pièce par pièce. Il faut trouver les bonnes stratégies pour interpeller le visiteur avant son arrivée, mais également pendant et après son passage afin de créer un processus de fidélisation de la clientèle.

5.2 LES PRINCIPAUX ENJEUX

Le modèle de gouvernance

Bien que la structure actuelle de gouvernance apparaisse adéquate, il semble tout de même subsister un flou quant aux rôles et responsabilités de chacune de ses composantes. À vouloir adopter une gouvernance plus ouverte où l'implication de plusieurs acteurs semble pertinente, on peut à un certain point avoir des lacunes sur le plan de l'efficacité décisionnelle, le partage de vision et l'atteinte des objectifs. Il aurait tout lieu de revoir les règles de gouvernance de la Corporation et de miser sur une structure qui est bien au fait des enjeux et des objectifs de développement, de manière à s'assurer une meilleure proactivité de ses diverses composantes dans la mise en œuvre de la planification stratégique à venir.

La récolte de données et son utilisation

Afin de cultiver une saine intelligence d'affaires, il faut pouvoir s'appuyer sur des données pertinentes et surtout savoir les utiliser. En ce qui concerne la Corporation, des processus formels de cueillette de données ou d'évaluation de campagnes promotionnelles n'ont jamais vraiment été intégrés. Il serait pourtant approprié de bénéficier de données qui permettraient de mieux connaître les visiteurs, de mieux segmenter les cibles et de pouvoir mettre en place des stratégies pour leur parler efficacement.

La stratégie promotionnelle

La stratégie promotionnelle de l'offre touristique de la MRC de Coaticook est en quelque sorte figée dans le temps. Année après année, on répète un peu la même recette composée à partir des opportunités qui se présentent. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette façon de faire, dont le manque d'une vision claire de développement qui pourrait amener à revoir les stratégies de mise en marché de la destination et les mandats qui sont confiés à l'agente de développement de la Corporation. Chose certaine, cet enjeu promotionnel sera fortement influencé par la capacité de la Corporation à récolter des données pertinentes, à mettre en place une intégration optimale de l'offre et à prendre le recul nécessaire pour faire les bons choix stratégiques qui seront influencés, non pas seulement par le budget ou les opportunités de partenariat, mais par le principe d'un meilleur retour sur investissement et du respect de la vision. Pour cela, il faut être apte à mesurer l'efficacité de la stratégie, donc de ses retombées auprès des acteurs touristiques.

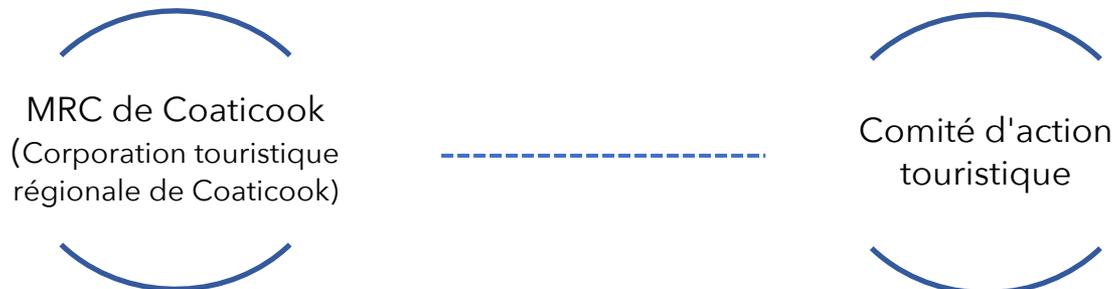


6. LES DIRECTIONS À EMPRUNTRER

6.1 GOUVERNANCE

- Parmi les directions à emprunter, l'enjeu de la gouvernance revêt une grande importance. Présentée comme un enjeu, la gouvernance actuelle porte à confusion quant au rôle de chacune de ses composantes. Nos réflexions nous amènent justement à revoir cette chaîne de gouvernance afin de la simplifier.
- Ainsi, comme la MRC de Coaticook est la principale bailleuse de fonds et fournisseuse de ressources humaines de la Corporation, elle apparaît comme le meilleur véhicule pour assurer le leadership de la mise en œuvre de la planification stratégique touristique 2022-2027. De son côté, la Corporation demeure et demeurera avant toute chose une entité administrative utilitaire.
- De manière à appuyer la MRC dans cette tâche, et ce, principalement au niveau des réflexions stratégiques pouvant mener à des prises de décisions, il apparaît pertinent de donner davantage de responsabilités au Comité d'action touristique. Reconnu comme comité officiel, il agira comme une sorte de comité « conseiller » pouvant faire des recommandations à la MRC. Pour ce faire, sa composition devra être bonifiée pour obtenir une meilleure représentativité du milieu touristique, et ses mandats devront être revus.
- Par conséquent, la MRC de Coaticook assume pleinement ses responsabilités quant à son volet tourisme et au succès de sa planification stratégique.

Gouvernance précisée



6.2 MISSION, VISION ET VALEURS

- Étant donné qu'il s'agit d'un premier exercice de **planification stratégique touristique** pour la MRC de la Coaticook, nous jugeons pertinent de définir une mission, une vision ainsi que des valeurs qui orienteront et soutiendront l'organisation dans la réalisation de son mandat à caractère touristique. À la lumière des échanges effectués avec les membres du comité, voici ce que nous proposons :

Mission

Contribuer activement au développement, à la promotion et à la mise en valeur de l'offre touristique de la Vallée de la Coaticook tout en favorisant la concertation et le rayonnement des divers acteurs impliqués.

Vision

Être reconnu, de par sa volonté à innover et ses habiletés à mobiliser, comme un partenaire incontournable de développement touristique orienté sur le respect des richesses et des capacités d'accueil du territoire.

Valeurs

Audace : faire preuve d'initiative pour se démarquer en tant que destination et organisation.

Cohérence : agir en cohérence avec la personnalité de notre destination et de notre offre.

Collaboration : travailler en synergie avec les acteurs et partenaires touristiques.

Savoir : s'assurer de disposer de la bonne information pour prendre des décisions stratégiques.

6.3 POSITIONNEMENT

- Pour soutenir le sain développement du volet touristique de la MRC de Coaticook, il est important que les acteurs touristiques puissent se rallier à une vision de développement de la destination; une vision qui se matérialise à travers un positionnement évocateur de la destination.
- Toujours en fonction des échanges effectués, nous proposons l'énoncé de positionnement suivant :

Parcourir la Vallée de la Coaticook, c'est :

- admirer des **paysages** distinctifs façonnés autant par la **nature** que par **l'agriculture**;
- vivre et s'exprimer par le **plein air**;
- **savourer** une région tout entière;
- vibrer au rythme de la **culture** et du **patrimoine**;
- découvrir une destination où il fait bon **retourner!**

- Bien entendu, cet énoncé de positionnement devra par la suite se faire ressentir à travers les différentes activités de promotion et de mise en marché. Les messages clés, les images et les contenus mis de l'avant devront refléter ce positionnement. Un positionnement qui peut se traduire par une attitude ou un état d'esprit se rapprochant du *slow travel*. Un positionnement qui encourage les visiteurs à prendre leur temps, à ralentir et à *chiller* lorsqu'ils se retrouvent chez-nous.

6.4 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- De manière à concrétiser la vision et le positionnement touristiques de la MRC de Coaticook, nous avons défini des objectifs stratégiques clairs et concrets à rencontrer par la réalisation de cette planification stratégique touristique. Certains de ces objectifs concernent la destination touristique alors que d'autres concernent davantage la MRC de Coaticook dans son rôle d'intervenante touristique.
- L'objectif principal que nous visons par la réalisation de cette planification stratégique est :

Avoir une incidence sur le développement touristique de la destination

- À noter que pour être en mesure de vérifier l'atteinte de certains de ces objectifs, un système de mesure devra préalablement être mis en place.

4

Objectifs Destination

- Accroître la fréquence des visites de la clientèle excursionniste
- Augmenter progressivement le nombre de visiteurs dans la région
- Accroître les dépenses des touristes
- Favoriser l'émergence de projets visant l'amélioration de la capacité d'accueil

5

Objectifs MRC

- Adopter et consolider de meilleures pratiques de gouvernance
- Instaurer des pratiques de collecte de données pertinentes
- Optimiser l'implication des ressources humaines
- Augmenter le taux d'utilisation des services offerts par la MRC
- Susciter la fierté locale chez nos acteurs

6.5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- Pour atteindre ces objectifs stratégiques, nous proposons trois grandes orientations stratégiques, lesquelles permettent également à la MRC de Coaticook d'adresser les différents enjeux abordés précédemment. Deux thématiques, définies comme des axes transversaux, sont présentes dans l'ensemble de ces orientations. Ces orientations ont une influence réciproque et guideront l'organisation d'ici 2024.

6 Enjeux

- La saturation de la capacité d'accueil
- La récolte de données et leur utilisation
- La concertation des acteurs touristiques et l'intégration de l'offre
- Le modèle de gouvernance
- La stratégie promotionnelle
- L'offre d'hébergement et de restauration



3 Orientations stratégiques

1. Optimiser le modèle de gouvernance et la structure opérationnelle
2. Renforcer et favoriser la concertation entre l'ensemble des acteurs touristiques
3. Maintenir l'attractivité de la destination



2 Axes transversaux



Cultiver la connaissance stratégique



Valoriser le développement durable

6.5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Orientation 1 : Optimiser le modèle de gouvernance et la structure opérationnelle

Comme mentionné précédemment, le modèle de gouvernance et de gestion actuel renferme quelques faiblesses, d'où la nécessité d'optimiser celui-ci afin d'en améliorer son efficacité et son imputabilité. Pour ce faire, une révision des rôles et responsabilités de chacun, et principalement du Comité d'action touristique, s'impose. La MRC devra ainsi s'assurer de miser sur un Comité d'action touristique productif composé de personnes pleinement engagées envers la vision de développement touristique. Dans un second temps, l'organisation doit ajuster sa structure opérationnelle pour maximiser les résultats. Il s'agit là d'une condition sine qua non à la maximisation des retombées des actions de l'organisation.

Stratégies

- 1.1 Perfectionner le modèle de gouvernance afin d'améliorer son imputabilité
- 1.2 Ajuster la structure opérationnelle pour maximiser les résultats

Orientation 2 : Renforcer et favoriser la concertation entre l'ensemble des acteurs touristiques

Si recommander son prochain s'inscrit dans la culture des intervenants agrotouristiques de la région, force est de constater que pour une majorité d'acteurs touristiques, le temps et les connaissances sur les entreprises de chacun manquent. En solidifiant et favorisant la concertation entre l'ensemble des acteurs touristiques, la MRC de Coaticook contribue toutefois à créer une synergie au sein de son écosystème dont tous les acteurs pourront bénéficier. À travers cette orientation, la MRC pourra également renforcer sa place en tant qu'actrice touristique régionale incontournable. Les membres et autres acteurs doivent connaître le rôle de la MRC de Coaticook et reconnaître la plus-value de celle-ci afin notamment de stimuler le *membership* et l'utilisation des services.

Stratégies

- 2.1 Accroître la synergie avec et entre les acteurs
- 2.2 Renforcer la place de la MRC de Coaticook dans l'écosystème touristique de la région

6.5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Orientation 3 : Maintenir l'attractivité de la destination

Alors que la réouverture graduelle des frontières et l'accès à la vaccination laissent entrevoir un retour progressif à la normale, plusieurs se demandent quels seront les effets sur la fréquentation touristique de leur région. En maintenant l'attractivité de sa destination, la MRC s'assure ainsi de demeurer intéressante auprès des visiteurs, et ce, peu importe l'évolution de la situation. Pour ce faire, la MRC devrait intervenir sur quatre axes, soit sa stratégie d'accueil, sa participation à la gestion de flux, son offre touristique et sa stratégie promotionnelle. En effet, ayant procédé à la fermeture de son bureau d'accueil touristique, il est important que la MRC veille à ce que cette décision n'affecte pas la qualité de son accueil en définissant une stratégie d'accueil multicanale qui lui permet de rester à la portée du visiteur. En améliorant la gestion de ses flux, la MRC peut également contribuer à offrir une expérience de qualité à ses visiteurs, sans les inconvénients occasionnés par la surfréquentation de certains attraits. Et bien que l'expérience vécue par un visiteur vienne influencer son désir de revisiter la région, la qualité de l'offre touristique vient aussi influencer grandement ce désir. Dans cette optique, la MRC gagne à soutenir le développement d'initiatives qui renforcent le potentiel de la région. Finalement, il est essentiel de promouvoir son offre stratégique pour en maximiser les retombées.

Stratégies

- 3.1 Investir annuellement dans le développement de la stratégie d'accueil
- 3.2 Contribuer à l'amélioration de la gestion des flux de visiteurs
- 3.3 Soutenir le développement d'initiatives qui renforcent le positionnement de la région
- 3.4 Optimiser la stratégie promotionnelle actuelle

6.6 AXES TRANSVERSAUX

- S'ajoutent à ces trois orientations stratégiques deux axes transversaux permettant à la MRC de Coaticook de cultiver la connaissance stratégique et de valoriser le développement durable tout au long de la réalisation de sa planification stratégique.

Axe transversal 1 : Cultiver la connaissance stratégique

Afin d'agir de façon stratégique sur l'ensemble de ces axes d'intervention, il est important que la MRC puisse appuyer ses décisions sur des informations pertinentes et actualisées. Pour ce faire, dans le cadre de cette planification stratégique, nous avons souhaité nous intéresser à l'ensemble des données que la MRC gagnerait à considérer dans sa prise de décisions. C'est ainsi dans une perspective de connaissance stratégique que nous avons abordé chaque axe d'intervention en proposant des pistes d'action qui ultimement permettront de doter la MRC de Coaticook de mécanismes de cueillette de données et de mesures qui pourront lui servir d'année en année.

Axe transversal 2 : Valoriser le développement durable

Reconnaissant la richesse de ses paysages et de son environnement, ainsi que des bienfaits de celui-ci sur le bien-être de sa population et ses visiteurs, la MRC de Coaticook a un réel souci d'accomplir sa mission tout en assurant la conservation de son territoire; une conscience sincère qui passe outre les fins promotionnelles pour lesquelles le terme « développement durable » est aujourd'hui trop souvent utilisé. Ainsi, dans le cadre de cette planification stratégique, nous tâchons d'aller au-delà des mots en proposant des pistes d'action concrètes en lien avec les principes du développement durable pour chacun des axes d'intervention.

6.7 PLAN D'ACTION

- Pour répondre aux besoins de l'appel d'offres qui demandait d'attribuer au plan d'action diverses tâches en lien avec la gestion et les activités de la MRC, nous avons privilégié la répartition suivante :



●	Savoir	Acquisition et partage de connaissances
●	Promotion et développement	Mise en valeur du territoire et de son offre
●	Concertation et représentation	Rayonnement de la MRC et mobilisation des acteurs
●	Structure	Ajustement de l'organisation et de sa gouvernance

- Un horizon de réalisation a également été proposé pour chacune des pistes d'action :



CT Court terme	1 an
MT Moyen terme	2-3 ans
LT Long terme	4-5 ans
EC En continu	S.O.

6.7 PLAN D'ACTION

Lexique

- Pour nous assurer d'avoir la même compréhension face au vocable utilisé dans le plan d'action qui suit, nous avons identifié certains mots-clés et leur avons attribuer une signification propre. C'est-à-dire une signification qui traduit bien le fond de notre pensée.
- Ainsi, lorsque nous utilisons les mots suivants, nous référons à :
 - **MRC** : l'entité administrative
 - **Région** : Cantons-de-l'Est
 - **Destination** : Vallée de la Coaticook
 - **Membres** : entreprises payant une cotisation annuelle à la MRC pour son volet touristique
 - **Acteurs touristiques** : l'ensemble des entreprises touristiques de la Vallée (membres ou non-membres)
 - **Acteurs du milieu** : acteurs provenant du milieu touristique, agroalimentaire ou agrotouristique, municipal, etc.
 - **Partenaires** : organisations avec lesquelles la MRC s'associe pour accomplir sa mission pour son volet touristique

6.7 PLAN D'ACTION

Orientation 1 : Optimiser le modèle de gouvernance et la structure opérationnelle de la MRC		
1.1 Perfectionner le modèle de gouvernance afin d'améliorer son imputabilité		
1.1.1 Définir l'apport, les rôles et les objectifs des différentes composantes de la chaîne de gouvernance (Conseil des maires, conseil d'administration de la Corporation et Comité d'action touristique) dans le but d'optimiser celle-ci	●	CT
1.1.2 Reconnaître le Comité d'action touristique comme un comité officiel de la MRC	●	CT
1.1.3 Définir et ajuster la composition du Comité d'action touristique afin d'obtenir une meilleure représentativité du territoire et de son offre	●	CT
1.1.4 S'assurer, entre autres par de la formation, que les membres du Comité d'action touristique disposent des connaissances nécessaires pour comprendre et remplir leur mandat	●	EC
1.1.5 Instaurer de meilleures pratiques de gouvernance inspirées des principes du développement durable (économique, social, environnemental)	●	LT
1.2 Ajuster la structure opérationnelle pour maximiser les résultats		
1.2.1 Adopter des pratiques de documentation des processus internes	●	MT
1.2.2 Mettre en place un processus de veille stratégique et d'actualisation de la connaissance stratégique de la destination (lien avec stratégies 2.2.2, 3.1.3, 3.2.1 et 3.4.1)	●	LT
1.2.3 S'assurer de disposer des expertises nécessaires à la mise en œuvre de la planification stratégique	●	EC



6.7 PLAN D'ACTION

Orientation 2 : Renforcer et favoriser la concertation entre l'ensemble des acteurs touristiques		
2.1 Accroître la synergie avec et entre les acteurs		
2.1.1 Faire rayonner les acteurs touristiques auprès de leurs pairs à travers une stratégie de communication interne à définir	●	CT
2.1.2 Stimuler la mise en place de projets communs et y collaborer (ex. : implantation d'une formule de référencement, développement d'offres conjointes, etc.)	● ●	MT
2.1.3 Proposer annuellement des activités de maillage entre les membres (ex. : 5 à 7, tournée de familiarisation)	●	EC
2.1.4 Sensibiliser les acteurs à l'importance de la collecte et du partage de données dans un contexte de décisions stratégiques	●	EC
2.2 Renforcer la place de la MRC de Coaticook dans l'écosystème touristique de la région		
2.2.1 Repenser la stratégie de communication destinée aux acteurs (ex. : contenu, outils, diffusion, etc.) de manière à faire rayonner efficacement la MRC et les retombées de ses actions	●	CT
2.2.2 Évaluer et optimiser l'implication de la MRC à des rencontres sectorielles (ratio temps/bénéfices)	●	CT
2.2.3 Mettre en place un processus de suivi auprès des membres, visant l'amélioration continue des services de la MRC (lien avec la stratégie 1.2.3)	● ●	MT
2.2.4 Organiser une rencontre annuelle avec des membres et partenaires de l'industrie pour échanger sur les tendances, besoins et orientations de développement de la destination	●	EC
2.2.5 Saisir les occasions pour prendre position, seul ou en collaboration, sur différents sujets structurants régionaux (ex. : besoins de main-d'œuvre, enjeux de développement durable, etc.)	●	EC



6.7 PLAN D'ACTION

Orientation 3 : Maintenir l'attractivité de la région		
3.1 Investir annuellement dans le développement de la stratégie d'accueil		
3.1.1 Faire une analyse comparative des stratégies d'accueil passées pour y cibler les zones d'amélioration visant la définition de la stratégie d'accueil	●	CT
3.1.2 Élaborer une stratégie d'accueil quinquennale intégrée, inspirée des orientations issues de la stratégie 2021 et en valider la faisabilité dans le temps	●	CT
3.1.3 Mettre en place des processus de collecte d'information, visant à évaluer la stratégie d'accueil appliquée et à l'ajuster en fonction des résultats et des tendances	●	LT
3.2 Contribuer à l'amélioration de la gestion des flux de visiteurs		
3.2.1 Obtenir un portrait adéquat des flux de visiteurs sur le territoire pour déterminer les zones critiques en forte période d'achalandage et actualiser ce portrait sur une base régulière	●	CT
3.2.2 Mettre sur pied une table de concertation regroupant divers acteurs du milieu, permettant d'adresser les enjeux de flux des visiteurs	●	MT
3.2.3 Envisager différentes activités et actions, voire sous forme d'un projet pilote, visant à améliorer la capacité d'accueil ou à atténuer l'impact d'une forte affluence sur les zones critiques	●	LT
3.2.4 Sensibiliser et conseiller les acteurs touristiques face aux enjeux d'une saine gestion des flux de visiteurs (ex. : offrir des formations)	●	EC



6.7 PLAN D'ACTION

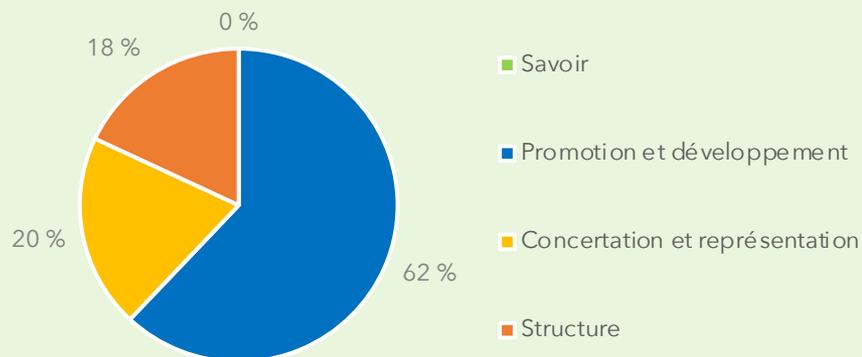
Orientation 3 : Maintenir l'attractivité de la région (suite)		
3.3 Soutenir le développement d'initiatives qui renforcent le positionnement de la destination		
3.3.1 Faire état de l'offre actuelle en hébergement de la MRC et de son potentiel d'implantation d'hébergements supplémentaires		CT
3.3.2 Se doter d'une vision d'intervention visant à bonifier, en harmonie avec le positionnement de la destination, l'offre d'hébergement, le développement culturel et la mise en valeur du patrimoine		MT
3.3.3 Se rapprocher de l'industrie de la restauration pour chercher à créer des opportunités qui viendront améliorer l'offre actuelle, la mise en valeur des produits locaux et le développement d'une expérience gourmande identitaire		MT
3.3.4 Développer une approche intégrée au sein de la MRC (incluant d'autres partenaires) pour accentuer l'offre de conseil et de soutien visant la croissance de l'offre touristique		LT
3.3.5 Adopter une approche proactive face à nos piliers de l'offre, soit l'agroalimentaire et le plein air		EC
3.4 Optimiser la stratégie promotionnelle		
3.4.1 Implanter et maintenir des processus de mesure d'actions de communication dans une perspective d'amélioration continue (lien avec la stratégie 3.1.3)		CT
3.4.2 Planifier et mettre en place une stratégie de médias sociaux qui s'inspire des meilleures pratiques associées à la gestion d'une destination touristique (ex. : créer du contenu inspirant, valoriser les expériences, etc.)		CT
3.4.3 Repenser la stratégie de promotion participative de manière à en améliorer sa portée, sa valeur et ses retombées (ex. : avoir des campagnes plus ciblées)		MT
3.4.4 Revoir la stratégie d'investissement et de diffusion pour soutenir le développement touristique hors saison estivale		MT
3.4.5 Privilégier des outils promotionnels à faible empreinte écologique		EC



6.8 RÉFLEXIONS SUR LES OPÉRATIONS

- De manière à compléter nos réflexions sur les opérations, et principalement sur la répartition du temps-personne consacré au mandat touristique de la MRC, nous avons compilé les heures travaillées au cours d'une année et les avons réparties selon les catégories d'activités du plan d'action, soit **Savoir, Promotion et développement, Concertation et représentation, et Structure**.
- La répartition suivante tient exclusivement compte des heures effectuées par la directrice générale adjointe et l'agente de développement touristique. Il s'agit d'un total de **1540 heures**.

Répartition des tâches selon le total des heures travaillées par les deux ressources

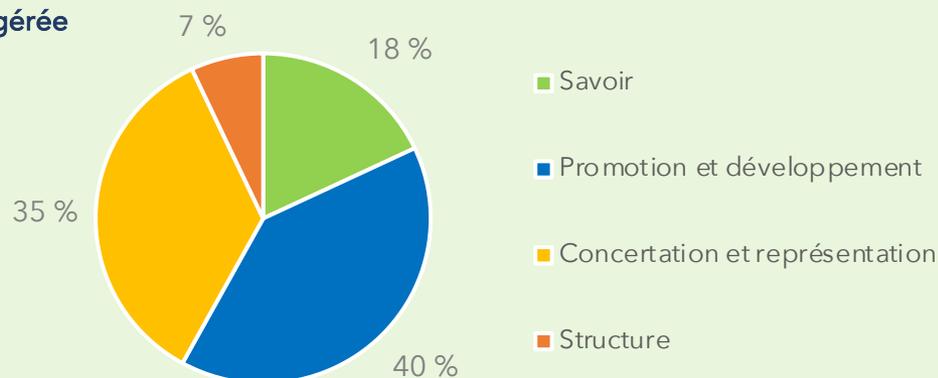


- À ces heures travaillées s'ajoutent celles d'autres ressources :
 - Agente de communication (70 heures*)
 - Rédactrice de contenu (200 heures*)
 - Emplois étudiants consacrés au service d'accueil (1120 heures)
 - Agente de développement agrotouristique (90 heures*)
- Au total, l'opérationnalisation du mandat touristique de la MRC de Coaticook requiert actuellement et approximativement **3020 heures**.

6.8 RÉFLEXIONS SUR LES OPÉRATIONS

- À la lumière du plan d'action proposé et de manière à **bien soutenir la mise en œuvre de l'actuelle planification stratégique**, la répartition des tâches des ressources principales impliquées dans le mandat touristique de la MRC devrait à notre avis être revue de la manière suivante.

Répartition des tâches suggérée



- Bien entendu, les ressources spécialisées ou les emplois étudiants saisonniers ne sont pas touchés par cette répartition. Essentiellement, ces heures supplémentaires viennent bonifier la catégorie Promotion et développement et s'inscrivent davantage dans les opérations habituelles.

Recommandations

- À notre avis, la 1^{re} année de mise en œuvre de cette planification stratégique permettra d'évaluer si les ressources actuelles sont suffisantes. Cela dit, nous pouvons déjà émettre **2 recommandations** :
 - Nous considérons que le leadership de la mise en œuvre doit être assumé par la direction générale de la MRC. Cela signifie que les quelque 200 heures annuelles consacrées au mandat touristique par la direction générale ne sont pas suffisantes. Ce volume d'heures pourrait aisément être doublé au cours des 2 à 3 prochaines années.
 - Nous considérons que le poste d'agent/agente de développement touristique nécessite une charge à temps plein.

6.9 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Au-delà d'une bonne gestion du temps, nous estimons que la mobilisation des acteurs ainsi que la cohérence dans l'élaboration des différentes stratégies (accueil, promotion, développement, etc.) représentent deux facteurs clés de succès pour mener à bien cette planification stratégique.

1

Mobilisation des acteurs

Pour arriver à concrétiser sa vision de développement, il est essentiel que la MRC de Coaticook fasse équipe avec les différents acteurs touristiques de son territoire. Pour ce faire, la MRC doit s'assurer de mobiliser ces acteurs autour de sa vision de développement.

2

Cohérence dans l'élaboration des différentes stratégies (accueil, promotion, développement, etc.)

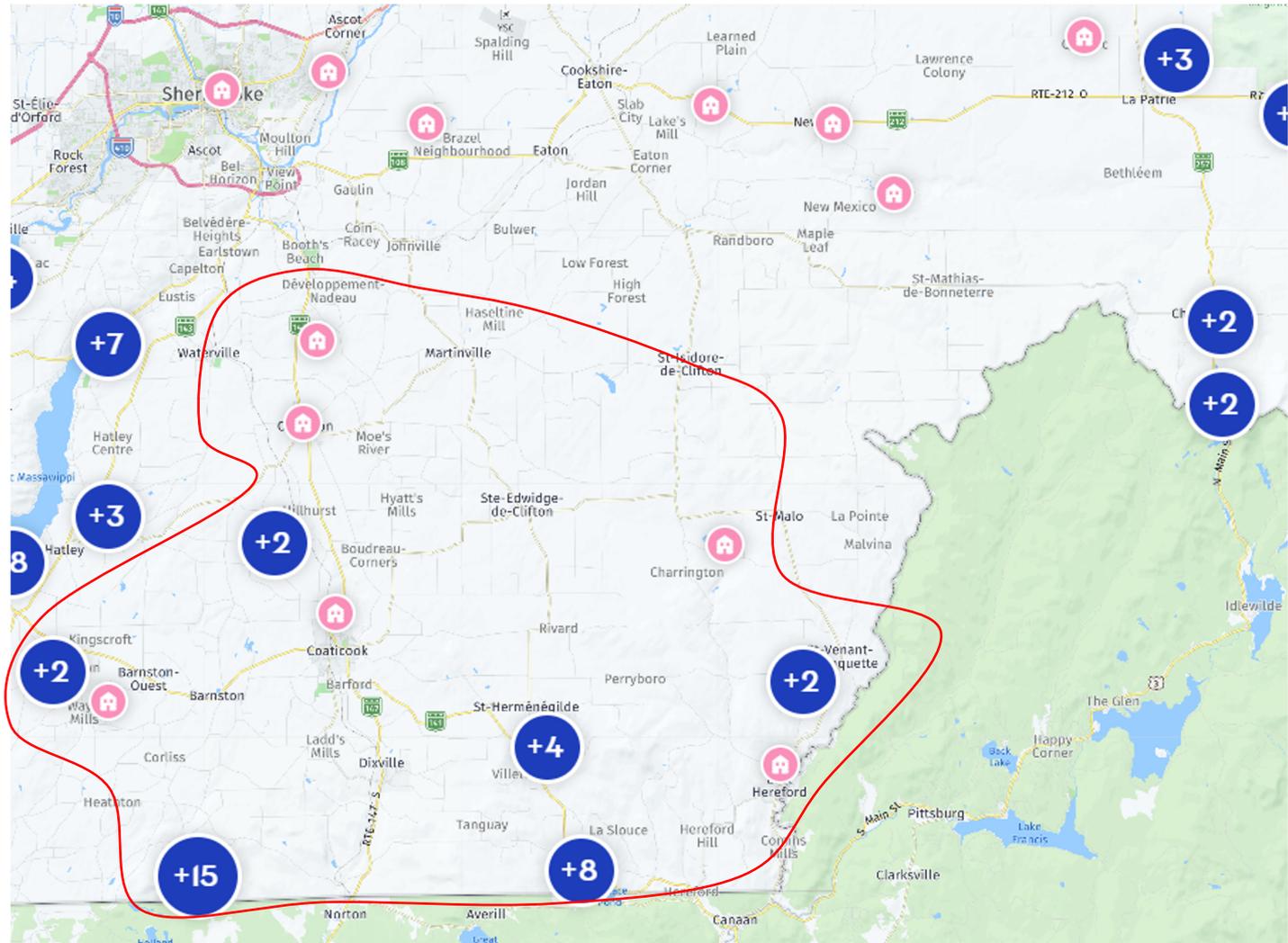
Dans le cadre de cette planification stratégique, plusieurs stratégies en lien avec l'accueil, la promotion et le développement sont à élaborer ou doivent être repensées. Il est important que ces stratégies soient abordées de manière intégrée, en brisant les silos, afin d'en maximiser les retombées sur la destination et l'organisation.



7.
ANNEXE

ANNEXE 1 : Carte des hébergements en chalets

Zone
comptabilisée



Source : Bonjour Québec, <https://www.bonjourquebec.com/fr-ca/se-preparer/ou-dormir/hebergements-en-chalets>.

vignola

Stratégies d'affaires
Mise en marché