

Vers une industrie touristique
mobilisée, cohérente et performante

Sommet économique régional
du Saguenay–Lac-Saint-Jean

18 juin 2015

Présenté par
Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean
2 avril 2015

Table des matières

Présentation de l'organisation	2
Sommaire	3
Mise en contexte	4
Thème 1 - Renforcer les conditions de succès	6
Thème 2 - Consolider et accroître les secteur structurants	9
Thème 3 - Développer de nouveaux piliers	11
Enjeux globaux pouvant influencer les résultats	13

Présentation de l'organisation

TOURISME SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN

Place d'affaires

412, boulevard du Saguenay Est, bureau 100
Chicoutimi, Québec G7H 7Y8

Type d'organisation

Organisme à but non lucratif

Fondation

25 juillet 1977

Nombre de membres en date du 31 mars 2015

590

Structure de gestion

Conseil d'administration

11 administrateurs issus des entreprises privées et des OBNL des secteurs du Lac-Saint-Jean et du Saguenay

Président

Éric Larouche, Hôtel Chicoutimi et Pétrole R.L.

1^{er} vice-président

Gerry Desmeules, Parc de la Caverne Trou de la fée

2^e vice-président

Gaéтан Bergeron, Croisières du Fjord

Trésorière

Carole Richer, MRC Maria-Chapdelaine

Secrétaire

Lauraine Gagnon, Zoo sauvage de Saint-Félicien

Équipe de gestion

Directrice générale

Julie Dubord

Directrice du marketing et de la commercialisation

Julie Chiasson

Directeur des communications et des relations avec le milieu

Maxime St-Laurent

Leader régional en matière de tourisme, Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean (TSLSJ) est une organisation de concertation dont les principales activités visent à promouvoir et à développer la qualité de l'expérience touristique ainsi qu'à faire en sorte que les différentes clientèles s'y sentent chaleureusement accueillies et agréablement surprises.

L'association, qui s'insère dans le réseau des 22 associations touristiques régionales du Québec, réunit quelque 600 membres répartis sur l'ensemble du territoire. Elle met en oeuvre un mandat qui lui est confié depuis 1977 par le ministère du Tourisme, en plus de gérer le fonds de la taxe sur l'hébergement selon des principes rigoureux établis avec ses partenaires. Actuellement, TSLSJ fédère plus d'un million de dollars en provenance du milieu dans des actions visant spécifiquement à stimuler la fréquentation touristique de la région.

Depuis 1997, TSLSJ bénéficie également du soutien de l'Agence de Développement économique du Canada pour la réalisation de son Programme de marketing international. Ce programme, qui fut le premier du genre au Québec, est l'outil privilégié pour promouvoir la destination sur les marchés internationaux. Ce levier s'ajoute aux différents outils promotionnels produits par TSLSJ dont la réputation n'est plus à faire. Citons le Guide touristique officiel et les cartes thématiques qui sont de véritables références pour le visiteur et la stratégie Internet qui permet à la région de rivaliser avec les grandes destinations canadiennes dans les nouveaux médias.

Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean est la seule organisation régionale comptant sur l'expertise de 15 personnes qualifiées et spécialisées dans la promotion et le développement du tourisme. Ils sont tous de fervents ambassadeurs de la qualité de l'offre du Saguenay–Lac-Saint-Jean et ils déploient tous les efforts pour la mettre en valeur dans chacune des réalisations de TSLSJ.

Sommaire

Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean, dans le cadre du Sommet économique régional 2015 du Saguenay–Lac-Saint-Jean, soumet un mémoire réunissant les actions à prioriser afin de renforcer les conditions de succès, de consolider et d'accroître les secteurs structurants (notamment le tourisme) et de développer de nouveaux piliers.

Tel qu'entériné à la séance du 1^{er} avril 2015 du conseil d'administration de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean, les prochaines pages exposent donc 13 recommandations formulées par les leaders de l'industrie afin de faire du tourisme un acteur économique mobilisé, cohérent et surtout performant.

Thème 1 - Renforcer les conditions de succès

La région doit construire une **vision intégrée et synergique** de son développement en misant sur des atouts avérés, sur la richesse de la main-d'oeuvre et surtout sur la **force combinée** de tous les secteurs structurants.

En effet, à travers l'adhésion à une **charte régionale de développement** tenant compte des valeurs de la région et visant à renforcer la synergie entre les différents secteurs structurants, les bases du développement seraient bien ancrées.

De plus, la main-d'oeuvre, qui est notamment au coeur de l'expérience touristique, doit faire l'objet d'une stratégie particulière visant à **atténuer les difficultés de recrutement et l'effet de la saisonnalité**.

Les **établissements d'enseignement** et les **chaires de recherche** de la région peuvent également contribuer à renforcer les conditions de succès, notamment par la mise en valeur dans l'ensemble des secteurs structurants des particularités et des spécialités de chacun.

Thème 2 - Consolider et accroître les secteurs structurants

L'offre touristique de la région repose sur une **base solide** laquelle ne doit pas être éclipsée dans les visions de développement de la région. Que ce soit les produits déclencheurs de visite, les paysages, la présence de la communauté ilnu de Mashteuatsh, le créneau d'excellence en tourisme d'aventure, le produit motoneige et le caractère boréal de la destination, ces atouts sont le noyau à consolider.

Aussi, les entreprises touristiques actuelles gagneraient à se voir offrir un **service d'accompagnement individuel spécialisé en tourisme** et axé spécifiquement sur la performance et le développement de l'expérience touristique

Finalement, à travers une **promotion davantage concertée** auprès de la clientèle hors-région, de réels gains pourraient être faits, tant au niveau de l'achalandage touristique que dans la maximisation des investissements faits présentement en la matière.

Thème 3 - Développer de nouveaux piliers

Le Plan de développement de l'industrie touristique du Québec (PDIT) et la Planification stratégique de l'industrie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean (PSIT) dictent les **cibles de développement du tourisme** dans une vision 2020. Les organismes de développement locaux doivent s'arrimer à ces outils et les actions qui en découlent, chacun ayant été élaboré grâce à un rigoureux exercice de consultation.

De plus, la région doit se voir confier des **leviers financiers importants** susceptibles de soutenir le développement touristique en accord avec le PDIT et la PSIT, mais aussi avec les valeurs et la réalité de la région. La mise en oeuvre de ces leviers reposerait ainsi sur des **critères** avérés et reconnus qui permettraient l'atteinte de résultats concrets et positifs pour la destination.

Finalement, certains facteurs peuvent influencer la performance touristique régionale, tant négativement que positivement. Notons:

- *La reconnaissance de l'industrie touristique par l'ensemble des ministères et des organismes gouvernementaux*
- *Le modèle d'affaires de l'industrie de la motoneige*
- *Le maintien du Programme d'entretien de la Route Verte*
- *L'intégration aux stratégies provinciales découlant du Plan de développement de l'industrie touristique du Québec*

- *Les stratégies de promotion internationale du Québec*
- *L'évaluation du projet de douanes internationales à l'Aéroport de Bagotville*
- *La préservation des berges et des plages du lac Saint-Jean*

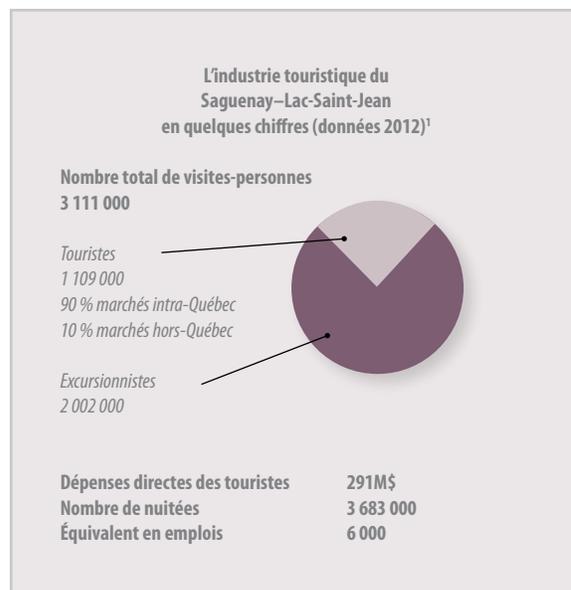
Mise en contexte

L'industrie touristique québécoise s'est dotée en 2012 d'un plan de développement lequel vise, dans une perspective 2020, de faire du Québec une destination de calibre international. Pour ce faire, des priorités et des objectifs précis ont été fixés, dont plusieurs touchent spécifiquement la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. C'est dans cette perspective que l'industrie touristique régionale, aux termes d'un exercice de concertation et de mobilisation important, a établi sa propre planification stratégique complétée en novembre 2014. Celle-ci vise à emboîter le pas du Plan de développement de l'industrie touristique du Québec 2012-2020 (PDIT) et à également tout mettre en oeuvre pour faire de l'industrie touristique régionale un acteur économique mobilisé, cohérent et surtout performant.

Dans le cadre de l'élaboration de la Planification stratégique de l'industrie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2014-2020 (PSIT), un diagnostic du contexte actuel a été établi. Celui-ci a permis de faire ressortir certaines contraintes, en plus de plusieurs opportunités à saisir pour notre industrie.

En effet, à travers le sondage de la clientèle, il appert clairement que la région jouit d'une perception très favorable de la part des Québécois. La beauté et le caractère distinctifs des paysages, l'accueil chaleureux des habitants et la diversité de l'offre touristique distinguent le Saguenay–Lac-Saint-Jean des autres régions. Aussi, la présence de produits forts et incontournables assure des assises solides motivant la visite dans la région. S'ajoute à ces produits majeurs la plus forte concentration d'entreprises en tourisme d'aventure et écotourisme au Québec respectant les normes de qualité rigoureuses d'Aventure écotourisme Québec réunies sous un créneau d'excellence reconnu par le gouvernement du Québec.

Par ailleurs, l'industrie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean est confrontée à certaines contraintes qui limitent sa croissance et sa performance. En effet, tandis que certains produits se distinguent sur la scène internationale par la qualité de leur offre, il demeure une certaine portion des expériences touristiques recelant un grand potentiel encore sous-exploité ou qui nécessiterait une mise à niveau.



Or, cette mise à niveau est parfois difficile voire inatteignable. Les ressources sont souvent limitées, que ce soit dû à la fragilité de cette industrie saisonnière, à un manque de ressources humaines qualifiées ou, et c'est souvent le cas, à un accès difficile à des sources de financement. Malgré que le contexte ne soit pas exclusif à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le fossé se creuse dans certains cas, ce qui freine les performances de la région.

De plus, il devient de plus en plus difficile d'intéresser une main d'oeuvre qualifiée et polyvalente à évoluer dans notre industrie régionale, ce qui fragilise cette dernière. Les conditions de travail, la durée des périodes d'emploi et les exigences requises pour faire vivre une expérience touristique de qualité rivalisent souvent difficilement avec les emplois disponibles dans les grands centres touristiques. Or, les ressources humaines sont le coeur du produit touristique. Sans elles, il est impossible de faire vivre une expérience mémorable au client et ainsi bâtir une destination touristique prospère.

¹ Tourisme au Québec en bref 2012 <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/TQ-bref-2012.pdf>

Dans un contexte où la concurrence en matière de tourisme ne se mesure pas sur une échelle provinciale, encore moins régionale, mais plutôt mondiale, il est primordial d'encadrer son développement de façon structurée. Il faut viser à distinguer l'expérience touristique régionale de ce qui se fait ailleurs, en respectant les valeurs intrinsèques au Saguenay–Lac-Saint-Jean, tout en s'assurant qu'elle répond à un besoin exprimé par la clientèle et qu'elle s'inscrit dans les priorités exprimées dans le PDIT. Or, le développement touristique régional gagnerait actuellement à viser davantage la cohésion et la cohérence, ce qui permettrait de maximiser les ressources financières disponibles, de concentrer les efforts des promoteurs et de permettre l'atteinte de résultats concrets.

La promotion touristique revêt aussi actuellement un défi de taille. Les opportunités de visibilité, notamment les nouveaux médias, se multiplient à une vitesse folle, posant un important dilemme pour les promoteurs touristiques qui cherchent à faire connaître leur produit. D'autre part, les initiatives promotionnelles régionales non-concertées se multiplient elles aussi, créant ainsi une certaine confusion chez le client, une dilution du message véhiculé et une perte importante de ressources financières qui auraient pu être mises à contribution dans des initiatives collectives appuyées sur une stratégie solide et des objectifs de performance précis.

Finalement, l'industrie touristique, dans son ensemble, est encore peu considérée dans l'élaboration des stratégies de développement économique, et ce, tant à l'échelle régionale que provinciale. Souvent traité dans des stratégies distinctes de ce qui est considéré comme du développement économique et trop souvent influencé négativement par des initiatives mises sur pied par d'autres secteurs d'activité (transport, agroalimentaire, forêts, aménagements urbains, etc.), le tourisme est pourtant une importante source de richesses au Québec. De l'inclure dans l'équation pourrait assurément contribuer positivement à la performance de la province. Il est possible de faire du développement industriel et que cela profite à l'industrie touristique, et vice versa.

Les objectifs du mémoire sur l'industrie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Dans ce contexte, Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean, qui compte parmi ses membres quelque 600 entreprises touristiques de la région, reçoit très favorablement le fait que le tourisme soit identifié par le gouvernement québécois comme un secteur structurant de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean. C'est ainsi que son conseil d'administration et ses membres, qui sont fermement engagés dans la réalisation du PDIT et de la PSIT, tiennent à soumettre des recommandations dans le cadre du Sommet économique régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2015.

Regroupées selon les trois thèmes explorés dans le cadre du Sommet économique régional, ces treize recommandations proposent des pistes de solution pouvant contribuer à faire de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean un modèle **synergique, distinctif** et **performant** qui intègre parfaitement les valeurs et objectifs de l'industrie touristique et des autres secteurs structurants.

Thème 1 - Renforcer les conditions de succès

Recommandation 1

Établir une charte à respecter pour le développement économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean tenant compte des valeurs de la région et visant à renforcer la synergie entre les secteurs structurants, notamment le tourisme.

Afin de motiver les choix stratégiques de la région et d'assurer une cohésion de ces choix avec l'ensemble de l'écosystème économique de la région, cette dernière devrait se doter d'une charte établissant les priorités et les valeurs à respecter par tous les développements économiques de la région.

Les valeurs touchant spécifiquement le tourisme seraient :

- **La préservation et la mise en valeur du patrimoine bâti, humain et naturel de la région** : les paysages du Lac-Saint-Jean et du Saguenay contribuent à l'attractivité de la région et certains développements industriels peuvent nuire à celle-ci. Toutefois, il est faux de penser que le client recherche et s'attend à visiter un territoire vierge inexploité; bien au contraire! En fait, le développement industriel cohérent et bien intégré peut revêtir un certain attrait pour la clientèle et contribuer à la notoriété de la destination. Il s'agit de l'encadrer convenablement.
- **La possibilité pour l'industrie touristique de bénéficier des infrastructures mises en place (transport, équipements, etc.)**
- **La considération, dans le calendrier d'exploitation, de la saisonnalité des produits touristiques environnants**

Plutôt que de réprimander les initiatives qui ne respectent pas ces critères, il serait profitable de mettre en place des mesures incitatives afin d'encourager positivement l'adhésion à ces critères.

Dans le même sens, le développement touristique devrait intégrer certains critères permettant de mettre en valeur l'ensemble des secteurs structurants. Par exemple, par l'utilisation de l'aluminium ou du bois dans les constructions touristiques pourrait être encouragée, en plus de l'intégration dans l'expérience touristique des produits issus du terroir régional.

Recommandation 2

Miser sur la diversification des compétences de la main-d'œuvre et/ ou sur la multiplication des spécialisations pour consolider les emplois, anticiper les changements dans l'industrie (fermeture d'entreprises, nouvelles technologies, etc.) et soutenir les secteurs ayant recours traditionnellement aux emplois saisonniers, dont le tourisme, l'agroalimentaire et la forêt.

La région enregistre depuis plusieurs décennies un taux de chômage important. Les contrecoups vécus dans les domaines de la forêt et du papier dans les années passées et les fermetures d'usines ont eu des effets importants voire dramatiques sur certaines catégories d'emploi. De plus, une importante portion de la main-d'œuvre régionale évolue dans des secteurs saisonniers, fragilisant ainsi les revenus des employés et rendant difficile le recrutement, notamment dans le domaine touristique.

Le tourisme est d'autant plus touché, puisqu'une part importante de sa main-d'œuvre repose sur la clientèle étudiante. Or, l'incompatibilité entre le calendrier scolaire et la saison touristique cause plusieurs tracas aux entreprises touristiques, limitant les ressources pendant les périodes critiques, où la clientèle internationale fréquente davantage la région (fin août à octobre). Ceci a pour effet, dans certains établissements, de réduire les périodes d'ouverture ou les services offerts aux clients, ce qui cause de l'insatisfaction chez ce dernier et a des répercussions sur son appréciation du séjour dans la région.

Dans ce contexte et compte tenu que l'économie mondiale est en constant mouvement et qu'il est impossible de prédire les prochaines fluctuations des marchés, il importe de miser sur la polyvalence de la main-d'œuvre, sur la diversification des compétences et sur le partage des ressources.

Dans le domaine touristique particulièrement, certaines compétences spécifiques sont requises, limitant parfois le bassin d'employés potentiels. Or, y aurait-il lieu d'encourager le partage des ressources entre entreprises ou entre secteurs? Une stratégie spécifique développée en collaboration avec les établissements d'enseignement, les représentants des secteurs structurants et Emploi-Québec pourrait être élaborée, en priorisant les secteurs ayant recours traditionnellement aux emplois saisonniers, soit le tourisme, l'agroalimentaire et la forêt. Des incitatifs pour les employeurs et les employés pourraient être identifiés et mis sur pied afin d'encourager l'adhésion à cette stratégie.

Thème 1 - Renforcer les conditions de succès

Recommandation 3

Valoriser dans l'ensemble des secteurs structurants et tirer profit de la présence des établissements d'enseignement et des chaires de recherche pour stimuler l'innovation et intéresser une main-d'œuvre qualifiée à évoluer dans la région.

La région jouit de la présence d'établissements d'enseignement reconnus et ayant développé des spécialités qui leur sont propres. Dans le cas du tourisme, le Cégep de Saint-Félicien offre une technique innovatrice alliant trois volets spécifiques, soit le service à la clientèle, la mise en marché et la gestion touristique, tandis que l'Université du Québec à Chicoutimi a développé depuis plus de 15 ans une expertise reconnue à travers le baccalauréat en intervention plein air. Ensemble, ces deux institutions travaillent actuellement à la mise sur pied d'une formation qui fera le pont entre les compétences visées par les deux programmes et qui misera sur les apprentissages terrain des étudiants. Ces exemples propres au tourisme s'ajoutent aux nombreux programmes tirant profit des atouts de la région dans les domaines scientifiques ou sociaux et aux différentes chaires de recherche qui se penchent sur des problématiques spécifiques (développement durable, givre, boréale, etc.).

Le fait d'encourager le maillage entre les secteurs structurants, incluant le tourisme, et ces différentes sources de savoir stimulerait l'innovation et l'adoption de pratiques durables bénéfiques pour l'ensemble de la région. Les entreprises touristiques pourraient, par exemple, servir de plateau d'étude ou de laboratoire pour certains domaines d'étude. Ces recherches pourraient être valorisées et être intégrées à l'expérience touristique, à l'instar du modèle développé depuis les années 1990 entre le Site de la Nouvelle-France de Saint-Félix d'Otis et le laboratoire de recherche en archéologie. Les fouilles réalisées par les enseignants et étudiants ont permis non seulement d'en apprendre davantage sur l'occupation du territoire par les communautés ilnu, mais également de faire valoir ce métier auprès des visiteurs qui avaient la chance de côtoyer ces archéologues en action.

Ce faisant, plusieurs objectifs liés à l'emploi peuvent être rejoints. En effet, le chercheur voit son travail valorisé, en plus d'évoluer dans un environnement attrayant et l'employé touristique a l'occasion de bonifier l'expérience de son client, voire élargir ses connaissances générales. Il est fort à parier que de telles conditions peuvent devenir des atouts pour le recrutement dans les établissements d'enseignement ou dans les entreprises touristiques.

Recommandation 4

Mettre en oeuvre une stratégie basée sur le décloisonnement de l'accueil touristique, la multiplication des points d'information en passant par le réseau naturel dans l'itinéraire de vacances du client pour maximiser, voire allonger son séjour dans la région.

Actuellement, l'accueil à destination de la clientèle touristique repose sur un réseau de 13 bureaux d'information touristiques reconnus et opérés par les MRC, les municipalités et Promotion Saguenay. Tandis que ce réseau réunit plusieurs caractéristiques fortes, dont une formation de grande qualité dispensée aux conseillers par le Cégep de Saint-Félicien et une rigueur dans l'information qui y est diffusée, celui-ci a certaines limites. En effet, les analyses démontrent que la fréquentation de certains des bureaux va en diminuant depuis les dernières années, ne touchant qu'un peu plus de 38 000 visiteurs annuellement, et les utilisateurs de ces bureaux ne représentent pas l'ensemble du spectre des visiteurs qui fréquentent la région.

Or, dans une étude récente réalisée par Tourisme Québec, il était démontré que chaque acte d'information touristique génère 204 \$ supplémentaires dans la destination et que les actes d'information augmentent la durée de séjour de 36 %. Il importe donc de mettre sur pied une stratégie d'accueil régional visant la multiplication des actes d'information de qualité et représentatifs de l'offre touristique disponible. Élaborée par TSLSJ en collaboration avec le milieu, cette stratégie cherche, sans laisser complètement tomber les bureaux d'information touristique, à rejoindre le client dans son itinéraire de vacances, que ce soit dans l'entreprise touristique que chez différents fournisseurs de services (station-services, restaurants, etc.). L'implication et la participation active de TSLSJ en partenariat avec les MRC et Promotion Saguenay à la mise en oeuvre de cette stratégie est porteuse pour la destination. Ses effets pourront se faire sentir non seulement auprès de la clientèle touristique, mais aussi auprès de la population locale, qui agit comme ambassadeur positif de l'offre touristique régionale.

Thème 1 - Renforcer les conditions de succès

Recommandation 5

Considérer et encourager la création de partenariats (promotionnels et/ou d'affaires) avec les régions limitrophes afin de répondre aux besoins et aux comportements de la clientèle.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean compétitionne avec les destinations mondiales, tant auprès des clients internationaux que québécois. En effet, le visiteur actuel, qu'il provienne de Montréal ou de Paris, compare l'ensemble des expériences touristiques entre elles, ordinateur et tablette en main, et est confronté à un choix de plus en plus important assorti d'offres agressives mises en place par certaines destinations. Aussi, contrairement à ce qu'on peut croire, il appert que les frontières administratives et la juxtaposition des régions québécoises restent abstraites dans l'imaginaire québécois, ne permettant pas une conception claire d'un circuit vacances possible.

De ce fait, il est important de voir son voisin comme un allié potentiel, plutôt que comme un concurrent. Plus le circuit proposé est attrayant pour le client, plus celui-ci est susceptible d'opter pour ce choix de vacances au détriment d'une autre destination. Il ne faut pas oublier que la région accuse une certaine distance géographique de son bassin principal de clientèle situé dans la couronne de Montréal. Il faut donc multiplier les arguments pour justifier un circuit vacances se rendant au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les régions de la Mauricie, de la Côte-Nord, de Charlevoix et de Québec sont donc des alliés potentiels dans l'élaboration de circuits, tant pour la clientèle québécoise qu'internationale.

Le seul organisme détenant les connaissances, les ressources et les compétences nécessaires pour piloter de telles alliances est l'association touristique régionale, Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il importe donc de s'arrimer à la stratégie de l'ATR, laquelle s'appuie sur les priorités exprimées dans le PDIT, sur des outils éprouvés et sur des leviers financiers suffisamment importants pour se démarquer à travers tout ce qui se fait en matière de promotion touristique.

Recommandation 6

Établir un plan d'infrastructures intégré et innovant tenant compte des besoins de tous les secteurs structurants, misant sur la co-utilisation des ressources et visant la pérennité des infrastructures, dans le respect des valeurs de développement durable.

Les infrastructures de transport, technologiques et de loisirs sont partie intégrante du circuit touristique régional. Certaines infrastructures ont d'ailleurs contribué au fil des années à l'attractivité même de la région. Notons par exemple la route 175 inaugurée en 2013 qui, avec ses quatre voies divisées sécuritaires et son panorama époustouflant, a permis d'atténuer une perception négative que les clientèles extérieures avaient de l'accès routier à la région.

Cet exemple, qui s'ajoute à plusieurs autres, peut servir de jalon pour l'établissement d'un plan d'infrastructures intégré qui tiendrait compte non seulement des besoins en matière de transport pour l'industrie primaire, mais également des considérations touristiques liées à l'attractivité du paysage, l'utilisation par les touristes et de l'accès à des secteurs à fort potentiel.

Les organismes de développement locaux, incluant les MRC, Ville de Saguenay et tous les ministères concernés, disposeraient ainsi d'une vision commune et de principes directeurs pouvant orienter les choix en matière d'infrastructures.

À ce chapitre, certains produits et projets sont actuellement essentiels à l'essor de la destination touristique et sont destinés à contribuer positivement à la qualité de vie des résidents de la région. Ainsi, la navette maritime du Fjord, mise sur pied en 2012, doit être soutenue activement par les instances locales, tout comme la navette reliant le lac au Saguenay et les véloroutes entre elles. Il en va de même pour les différents développements industriels de la MRC Maria-Chapdelaine qui bénéficieraient d'une vision intégrant les considérations touristiques, tant dans des perspectives rapprochées que dans une vision à long terme. Ceci est sans compter la téléphonie cellulaire et l'accès Internet sans fil qui procureraient à la destination des atouts appréciés et recherchés par les touristes.

Thème 2 - Consolider et accroître les secteurs structurants

Recommandation 7

Entretenir les bases solides sur lesquelles repose l'offre touristique.

L'offre touristique et l'attractivité de la destination reposent sur des piliers importants dont il importe d'assurer la pérennité et la qualité. Le soutien constant et fort à ces produits assure une base solide sur laquelle les nouveaux produits peuvent ensuite être développés.

• Produits déclencheurs

La région compte sur la présence de produits phares qui motivent la visite des clients touristiques. Le Zoo sauvage de Saint-Félicien, le Village historique de Val-Jalbert, les parcs nationaux de Pointe-Taillon, des Monts-Valin et du Fjord-du-Saguenay, les Croisières du Fjord, la Fabuleuse histoire d'un Royaume, la Véloroute des Bleuets et le Parc de la Caverne «Trou de la Fée» sont en effet des déclencheurs de visite dans la région. L'attractivité de ces produits repose sur la qualité et l'unicité de l'expérience proposée. Il importe donc de soutenir leurs développements futurs afin qu'ils conservent leur caractère attractif.

• Paysages

Les paysages ont, comme il a été indiqué précédemment, un fort pouvoir attractif pour la région. La préservation de ces paysages distinctifs, notamment le fjord et le lac Saint-Jean, doit être au cœur de la stratégie de développement des secteurs structurants.

• Communauté ilnu de Mashteuiatsh

La présence de la communauté ilnu de Mashteuiatsh confère une richesse extraordinaire à la région, particulièrement en tourisme. Il est profitable pour tous de miser sur cette richesse et de soutenir le développement social et touristique de Mashteuiatsh. D'ailleurs, des initiatives sociales valorisant les connaissances ancestrales des Ilnu pourraient être intégrées à l'expérience touristique, mettant ainsi en relief le caractère actuel des valeurs traditionnelles autochtones, tant auprès des clients internationaux qu'auprès des Québécois.

• La culture et les valeurs authentiques de la région

La culture et l'histoire de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean font la couleur particulière de notre beau coin de pays. Les expériences touristiques mettant en scène ou relatant les racines et les caractéristiques propres à la région sont par ailleurs prisées des visiteurs qui cherchent spécifiquement de s'imprégner des valeurs authentiques de la région.

• Créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme

Le secteur du tourisme d'aventure et de l'écotourisme jouit d'une reconnaissance provinciale à titre de créneau d'excellence. La force de ce créneau repose sur une concentration importante d'entreprises respectant les normes d'Aventure écotourisme Québec et offrant une panoplie d'expériences de haut calibre à la clientèle touristique. Or, cette offre exceptionnelle repose sur des microentreprises qui rencontrent diverses difficultés dans leur développement pouvant en limiter les performances. Dans ce contexte, les acteurs en développement doivent tenir compte des contraintes rencontrées par ces entreprises et les soutenir adéquatement.

• La boréalie

Le caractère nordique et boréal de la destination illustré par le passage des saisons, le climat, sa forêt et le produit issu du terroir local sont autant d'aspects qui distinguent notre région et qui confèrent la couleur à son produit touristique. Il importe de soutenir la mise en valeur de cette caractéristique dans l'expérience touristique, assurant ainsi l'attractivité de la destination, notamment dans la mise en oeuvre du Plan Nord et de la stratégie ADN 49.

• L'hiver

La saison hivernale caractérise spécialement la région par la diversité et la qualité de son offre. Le réseau de 3 600 km de sentiers motoneige reconnu internationalement, la pêche blanche, les activités de plein air, les vastes plans d'eau gelés et les événements tirant profit de la saison hivernale contribuent à faire du Saguenay–Lac-Saint-Jean une destination prisée pour le tourisme hivernal. De plus, la structuration de secteurs à fort potentiel liés à ce créneau, dont la rive sud du Bas-Saguenay, le nord du Lac-Saint-Jean et particulièrement le massif des Monts-Valin, permettrait de propulser encore davantage la destination auprès des clientèles extérieures.

Thème 2 - Consolider et accroître les secteurs structurants

Recommandation 8

Accompagner et former les entreprises et leur personnel dans l'amélioration des performances, de la qualité et de l'expérience pour faire de l'offre touristique un produit de calibre international.

Les performances touristiques de la région reposent en grande partie sur son offre et sur la qualité de celle-ci. Tandis que certains produits se démarquent particulièrement à ce chapitre, il demeure encore une large portion d'entreprises qui font face à des difficultés de toutes sortes (financement difficile, roulement de personnel, méconnaissances en marketing, produit mal défini, etc.) et qui pourraient enregistrer de meilleures performances si elles solutionnaient ces problématiques. Or, l'aide spécifique est parfois difficile à trouver, le temps manque pour mettre en place les bonnes pratiques et surtout les ressources financières ont souvent raison des meilleures intentions des entrepreneurs.

C'est pourquoi, en plus de réunir les conditions gagnantes dans l'environnement immédiat des entreprises (promotion efficace, occasions d'affaires, maillage, ressources en innovation, balises de développement, environnement financier propice, etc.), il est primordial de mettre en place un accompagnement individuel des entreprises souhaitant améliorer leurs performances.

Cet accompagnement doit tenir compte de la réalité et des valeurs de la région, des contraintes de chacun et surtout du potentiel touristique des produits. Il faut épauler les entrepreneurs dans leur réflexion touristique et surtout leur offrir les ressources nécessaires pour réaliser leur plein potentiel.

Les facteurs clés de succès d'un tel outil reposent sur les ressources mises en place pour en soutenir la mise en oeuvre. Il faut en effet combiner une somme de compétences aussi spécialisées que variées, une fine compréhension des réalités de la région et surtout des qualités d'écoute essentielles à l'établissement d'une relation de confiance avec l'entrepreneur. De riches leçons peuvent être tirées d'un tel programme et des résultats concrets en découleraient assurément. Collectivement, la région y gagnerait grandement.

Recommandation 9

Réaliser une promotion concertée et cohérente de l'ensemble de la destination touristique auprès de la clientèle extrarégionale.

Tourisme d'agrément

La région jouit de la présence d'une variété et d'une qualité de produits touristiques attrayants susceptibles d'intéresser le client. Or, ce même client le connaît encore peu et il y a beaucoup à faire pour promouvoir toujours plus efficacement cette offre attrayante. De plus, les moyens de communication promotionnels se multiplient depuis les dernières années, notamment à travers les nouveaux médias, qui recèlent un potentiel et des défis infinis. Seules des équipes professionnelles, formées dans le domaine touristique et marketing, peuvent maîtriser tous ces aspects et marier efficacement le bon client avec le bon média dans des stratégies structurées.

C'est pourquoi la région gagnerait assurément à canaliser les efforts promotionnels et à fédérer à travers une seule stratégie régionale toutes les ressources financières actuellement investies dans la promotion par les différentes organisations à vocation touristique du territoire.

Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean réalise annuellement une campagne promotionnelle de plus de 700 000 \$ sur le marché québécois et de plus de 800 000 \$ sur les marchés internationaux, incluant l'investissement de plus de 500 000 \$ de ses membres dans ses différentes actions. Ce niveau d'investissement promotionnel positionne la région à un niveau moyen/fort comparativement aux autres régions. Ce faisant, la région réussit à maintenir des performances sur le marché québécois et à faire des gains intéressants auprès de la clientèle internationale (qui demeure tout de même marginale dans la région). Or, en bonifiant davantage cette enveloppe promotionnelle, en faisant confiance à une stratégie basée sur la recherche de résultats concrets chez les entreprises touristiques de la région, c'est l'ensemble de la destination qui y gagnerait.

Tourisme d'affaires et de congrès

Il est à noter que les bureaux de congrès de Saguenay et d'Alma ont développé une expertise très pointue sur le tourisme d'affaires et de congrès depuis plus de 10 ans. La région fait face actuellement à une compétition très féroce dans ce créneau particulier au niveau provincial et il importe là aussi de canaliser les efforts de promotion plutôt que de diviser les ressources financières.

Thème 3 - Développer de nouveaux piliers

Recommandation 10

Mettre en oeuvre le développement touristique en s'appuyant sur les priorités exprimées dans le Plan de développement de l'industrie touristique du Québec et dans la Planification stratégique de l'industrie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Le développement de l'offre touristique doit nécessairement reposer sur des priorités partagées et clairement identifiées comme recelant un potentiel auprès de la clientèle touristique. Deux outils identifient clairement les priorités de développement en matière de tourisme pour les prochaines années et il importe de s'y arrimer. Les voici :

Plan de développement de l'industrie touristique du Québec

- 1) Viser/consolider les **portes d'entrée** de Montréal et Québec
- 2) Organiser/protéger/mettre en valeur le **fleuve Saint-Laurent**
- 3) Structurer/densifier/diversifier le **produit hivernal, nature, culturel, événementiel, d'affaires et au nord du 49^e parallèle**.

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est visée spécifiquement par les axes 2 et 3, se retrouvant particulièrement au coeur des stratégies maritime, hivernale et éventuellement nature.

Planification stratégique de l'industrie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Produits à développer avec un fort potentiel attractif :

- Produit hivernal, notamment la motoneige
- L'expérience et les services en tourisme d'aventure et écotourisme à proximité ou en partenariat avec la Sépaq, Parcs Canada ou les parcs régionaux
- Mise en valeur et la préservation du patrimoine (culturel, naturel et humain) régional
- Le tourisme autochtone par ou en partenariat avec la communauté ilnu de Mashteuiatsh
- Le tourisme d'affaires et de congrès
- Les produits et services pouvant dynamiser le secteur du nord du 49^e parallèle
- Le tourisme gourmand
- Le service entourant le déploiement de la navette maritime du Fjord
- Le cyclotourisme

Recommandation 11

Baser le développement touristique sur des critères avérés, reconnus et partagés, viser la pérennité, la qualité et la prospérité de l'offre ainsi développée, le tout en tenant compte des contraintes et des opportunités dont recèle le milieu.

En plus des critères établis dans la charte de développement régional proposée en **recommandation 1**, le secteur du tourisme doit préciser ses cibles de développement et les paramètres à l'intérieur desquels les choix stratégiques touristiques régionaux doivent être faits. Ces critères spécifiques au tourisme doivent marier les principes et valeurs exprimées dans la charte régionale, tenir compte des produits prioritaires authentiques inscrits dans la PSIT et des piliers de l'offre régionale, s'inscrire dans les cibles du PDIT et mesurer spécifiquement la viabilité globale du projet.

Traduits en une grille ou un outil facile d'utilisation, ces critères viendraient orienter le travail des organismes de développement, mais aussi celui des promoteurs qui élaborent des projets touristiques.

Attention! Cette grille ne doit pas limiter l'innovation et empêcher le développement de produits jusqu'alors méconnus. Elle doit toutefois permettre de soulever les interrogations nécessaires afin que l'innovation soit bien intégrée dans une perspective touristique et que la clientèle soit au rendez-vous.

Tous les intervenants régionaux, peu importe le palier de gouvernement, devront adhérer et respecter cette grille spécifique au tourisme, et ce, qu'ils soutiennent financièrement les projets ou non. La grille deviendra un outil d'orientation tout autant qu'un outil d'analyse dans les programmes de soutien au développement.

Thème 3 - Développer de nouveaux piliers

Recommandation 12

Confier aux ressources régionales spécialisées en tourisme les leviers de développement touristique en s'appuyant sur les priorités du Plan de développement de l'industrie touristique du Québec et de la Planification stratégique de l'industrie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean et accompagner les promoteurs touristiques dans la réalisation de leurs projets.

L'année 2015 est marquée par la révision du modèle d'affaires de l'industrie touristique du Québec et, dans la foulée, certains leviers importants sont remis en question, dont l'Entente de partenariat régional en tourisme.

Ce programme offre des subventions non-remboursables aux projets touristiques de 50 000 \$ à 300 000 \$ à partir d'une enveloppe constituée de financement en provenance du fonds de la taxe sur l'hébergement, de Tourisme Québec, de la Conférence régionale des élus et du ministère de la Culture et des Communications du Québec. Dans la dernière année seulement, quelque 30 projets de la région ont obtenu le soutien de ce programme pour une somme de 1 695 000 \$ et des investissements totaux de plus de 7,7 M\$.

À la lumière du présent mémoire et des priorités dont souhaite se doter la région, il est essentiel qu'un levier comme l'EPRT soit remis sur pied afin de soutenir le maintien et le développement touristique et que le milieu régional soit en charge de sa mise en œuvre.

Recommandation 13

Mesurer les résultats des interventions en tourisme en termes de retombées monétaires, plutôt qu'en nombre de touristes.

Tandis que le nombre de touristes est important, cette donnée demeure relative et ne représente que partiellement la réelle performance de la région. En effet, dans tous les secteurs économiques, la performance est mesurée en dollars, en retombées et en emplois générés. Rarement entendons-nous le nombre de clients ayant acheté les produits issus de l'agroalimentaire, de la forêt ou de l'aluminium.

En matière de tourisme, la mesure des performances se limite souvent à ce simple indicateur et au défi perpétuel d'accueillir toujours plus de visiteurs. Or, il faut être conscient que la clientèle touristique québécoise, qui représente 90 % de l'achalandage touristique de la région, est somme toute limitée et, de par la concurrence internationale toujours plus forte, va même en diminuant. Ce fait ne signifie toutefois pas qu'aucun gain ne peut être fait. Bien au contraire.

C'est pourquoi l'attention doit se porter davantage sur la santé financière de notre industrie plutôt que sur l'achalandage uniquement. Les efforts doivent être mis sur les bonnes cibles, sur les clientèles les plus lucratives et sur les bénéfices individuels des entrepreneurs touristiques.

Enjeux globaux pouvant influencer les résultats

Indépendamment des recommandations formulées plus haut, certains facteurs, qui prennent racine au-delà des limites de la région ou liés à des circonstances externes, peuvent venir influencer les résultats de la stratégie touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean pour les années à venir.

RECONNAISSANCE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE PAR L'ENSEMBLE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

Les élections municipales de l'automne 2013 ont clairement fait ressortir le tourisme comme une priorité et une préoccupation des élus régionaux. De plus, le gouvernement du Québec, avec à sa tête le premier ministre Philippe Couillard, a réaffirmé l'importance de cette industrie dans le discours d'assermentation de la ministre du Tourisme, madame Dominique Vien, et par la désignation du tourisme comme secteur structurant du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le cadre du Sommet économique régional 2015.

Ce contexte positionne favorablement le secteur du tourisme dans les stratégies de développement et laisse entendre une écoute accrue des élus. Il importe maintenant pour ces derniers de reconnaître le tourisme comme une industrie à part entière, au même titre que la forêt, l'aluminium ou l'agroalimentaire, de canaliser avantageusement les investissements touristiques et de prendre conscience que tout développement peut avoir une influence sur le tourisme, et ce, qu'il relève du ministère du Transport, de la Culture, de l'Environnement ou du Développement économique.

L'ensemble de l'appareil politique et les organismes qui en découlent doivent donc adhérer aux priorités et aux stratégies établies par le milieu dans le PDIT et la PSIT portés par les organismes de développement et de concertation, pour ainsi soutenir l'atteinte de résultats concrets dans l'économie. À l'échelle régionale, l'association touristique régionale doit être considérée comme étant le leader en matière de tourisme, le spécialiste des tendances et des enjeux touristiques, le gardien du PDIT et de la PSIT et surtout l'interlocuteur privilégié et leur seul détenteur d'un mandat officiel confié par le ministère du Tourisme.

MOTONEIGE

La fréquentation touristique liée à la pratique de la motoneige est essentielle dans les performances hivernales de la région. Cette dernière jouit en effet d'attributs prisés par les amateurs de motoneige, ce qui en fait une des destinations les plus appréciées de la province. Or, cette industrie repose actuellement sur un modèle d'affaires fragile, un financement inadéquat et sur des ressources qui consacrent bénévolement leur temps à l'entretien du réseau de sentiers du Québec, ce qui préoccupe les intervenants en tourisme et fait craindre pour le futur. Une réflexion en profondeur du modèle québécois de financement et de gestion du réseau des sentiers de motoneige est à envisager afin de viser la pérennité de cette industrie qui génère plus de 100 M\$ en retombées dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean seulement.

PROGRAMME D'ENTRETIEN DE LA ROUTE VERTE

À l'automne 2014, le gouvernement québécois annonçait la fin du Programme d'entretien de la Route Verte, lequel touche particulièrement un des produits en pleine croissance dans la région, le cyclotourisme, avec en tête de peloton la Véloroute des Bleuets et la Véloroute du Fjord. L'entretien des infrastructures de vélo est essentiel puisqu'il assure la sécurité de la clientèle et l'attractivité du produit et, conséquemment, celle de la destination touristique. Ainsi, un tel programme est essentiel. Rappelons que la Véloroute des Bleuets est un des fleurons de l'offre touristique régionale, comptant parmi les incontournables de la destination et accueillant annuellement plus de 240 000 cyclistes dont 40 % proviennent de l'extérieur de la région. Une gamme de produits et d'entreprises dépendent de ce réseau exceptionnel bâti collectivement depuis maintenant 15 ans.

STRATÉGIES ET LES LEVIERS DÉCOULANT DU PDIT

Dans la mise en oeuvre du Plan de développement de l'industrie touristique du Québec, différentes stratégies sectorielles ont été ou seront élaborées. La stratégie Saint-Laurent, hivernale, culture et nature comportent plusieurs opportunités à saisir pour la région, que ce soit en matière de développement ou de marketing. S'ajoute à cela la stratégie ADN 49 qui permettra de positionner la région comme une porte d'entrée du Plan Nord.

STRATÉGIE DE PROMOTION INTERNATIONALE DU QUÉBEC

En date d'avril 2015, le ministère du Tourisme n'a pas encore dévoilé l'orientation que prendra le nouveau modèle d'affaires de l'industrie touristique du Québec. Un des aspects clés de ce modèle d'affaires le plus vivement défendu par l'ensemble de l'industrie, dont le réseau des ATR Associées du Québec, est sans conteste la promotion internationale. L'industrie est d'avis que le rôle actuellement assumé par le ministère du Tourisme en matière de promotion internationale est souvent limité par la lourdeur de l'appareil gouvernemental et que l'absence de plan stratégique depuis les 10 dernières années a freiné les résultats de l'industrie. Tous les intervenants touristiques s'étant prononcée sur la question sont donc d'avis que ce mandat doit être confié à une entité indépendante et professionnelle, à l'instar de la Commission canadienne du tourisme, dotée d'une stratégie claire arrimée aux priorités du PDIT. Cette stratégie permettrait un arrimage avec la Commission canadienne du tourisme et une continuité dans les plans régionaux de promotion internationale. Une telle façon de faire assurerait l'atteinte d'objectifs concrets, l'apport de nouvelles clientèles et la mise en oeuvre d'actions innovantes mettant en valeur la destination du Québec et, par ricochet, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Enjeux globaux pouvant influencer les résultats

AÉROPORT DE BAGOTVILLE

Promotion Saguenay réalise actuellement une étude afin de mesurer le potentiel de l'implantation de douanes internationales à l'Aéroport de Bagotville à Saguenay afin d'accueillir des vols internationaux dans la région. L'industrie touristique, avec Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean à sa tête, appuie cette démarche et souhaite que les conclusions de l'étude puissent démontrer qu'un gain important de clientèles internationales pourrait être envisagé par un tel projet et que l'impact sera positif pour l'industrie touristique de la région et l'économie de façon globale.

LA PRÉSERVATION DES BERGES ET DES PLAGES DU LAC SAINT-JEAN

Historiquement, la gestion du niveau du lac Saint-Jean a toujours été la responsabilité de Rio Tinto Alcan, propriétaire des installations de retenue d'eau situées sur les décharges à Alma. Cette grande entreprise, responsable d'une bonne part de l'activité économique de la région, a toujours fait preuve d'un grand respect des réalités et des besoins du milieu. C'est pourquoi, à l'aube du renouvellement du décret encadrant le Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean en 2016, l'industrie touristique souhaite fermement que Rio Tinto Alcan intègre dans son plan de gestion une formule de consultation proactive tenant compte des besoins particuliers de l'industrie touristique.

De plus, les politiques d'aménagement du territoire et dans les plans d'urbanisation mises en oeuvre par les MRC et les municipalités doivent placer au coeur des préoccupations la préservation et la valorisation du lac Saint-Jean. Rappelons que le lac Saint-Jean et ses plages constituent certains des attributs les plus prisés par la clientèle touristique, donc la préservation et la valorisation de ce plan d'eau exceptionnel doit demeurer une priorité.