

***Orientations stratégiques
2002-2004***

**ASSOCIATION TOURISTIQUE
RÉGIONALE DE DUPLESSIS**

Octobre 2001

7333, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2R 2E5
Téléphone : (514) 278-3273
Télécopieur : (514) 278-7224
dbsf@dbsf.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

	page
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Rappel du mandat.....	1
1.2 Mise en contexte.....	2
2. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	5
2.1.3 La protection et la mise en valeur des ressources naturelles et patrimoniales.....	8
2.2 Les orientations sur la commercialisation.....	9
2.2.1 Identification et positionnement des produits touristiques.....	9
3. LES OUTILS DE SUIVI ET CONDITIONS DE SUCCÈS.....	10
3.1 Les outils de suivi internes.....	11
3.1.1 Le conseil d'administration.....	11
3.1.2 La permanence.....	12
3.2 Les outils de suivi externes.....	13
3.2.1 Les communications avec les membres.....	13
3.2.2 Les partenaires de la région	13
3.2.3 Colloque et ateliers annuels	14

1. INTRODUCTION

1.1 RAPPEL DU MANDAT

L'Association touristique régionale de Duplessis a mandaté le Groupe DBSF pour la soutenir dans la mise à jour de ses orientations stratégiques dans une perspective triennale. Cette démarche, résolument tournée vers l'action, s'est opérée en trois temps.

PHASE 1 : L'ANALYSE

Analyse de la situation

Établissement des enjeux et des problématiques de développement



PHASE 2 : LES ATELIERS DE RÉFLEXION (19-20 octobre 2001)

Présentation des résultats des dernières années et des enjeux

Échanges d'information

Établissement des orientations stratégiques et des problématiques de développement



PHASE 3 : SUIVI ET MISE EN PLACE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Rapport sur les orientations stratégiques

Les objectifs spécifiques des ateliers de réflexion étaient les suivants :

- Établir un diagnostic régional ;
- Présenter les grandes tendances touristiques des années 2000 ;
- Présenter les composantes et le fonctionnement de la commercialisation internationale par le Québec Maritime ;
- Établir un consensus sur les orientations stratégiques et les enjeux de développement dans Duplessis.

Le présent document se veut un document de référence pour le conseil d'administration et la permanence de l'ATRD. Pour chacun des grands secteurs d'intervention, nous avons établi les orientations stratégiques et les objectifs spécifiques à atteindre pour les prochaines années.

Annuellement, l'ATRD devra, à partir de ses objectifs, établir un plan d'action précis et concret précisant les ressources financières et humaines qui y seront allouées. Finalement, en guise de support, nous vous proposons, au chapitre trois, des outils de suivi pour ces orientations.

1.2 MISE EN CONTEXTE

L'industrie touristique de la Côte-Nord, et plus particulièrement dans Duplessis, a connu une évolution sensible au cours des cinq dernières années. En conséquence, les plans de développement et de marketing, réalisés respectivement en 1999 et 1998, méritent d'être bonifiés à la lumière des changements observés.

Voici quelques éléments contextuels qui doivent être pris en compte pour cette mise à jour.

Les opportunités

- La croissance des segments des clientèles individuelles (FIT) et des groupes individualisés sur l'ensemble des marchés cibles.

-
- Des consommateurs recherchant des expériences inédites et très ciblées.
 - L'émergence de nouveaux produits face aux intérêts diversifiés des clientèles.
 - Le positionnement de la région orienté vers des produits vedette en croissance comme le plein air et le tourisme d'aventure.
 - L'intérêt grandissant pour le tourisme autochtone développé et pris en charge par les communautés.
 - Les régions ressources du Québec bénéficient d'une nouvelle enveloppe financière vouée au développement régional. Pour l'industrie touristique de la Côte-Nord (Duplessis et Manicouagan), ce programme apportera 2,5 millions de dollars pour trois ans.
 - Dans le cadre de la Stratégie de développement économique des régions ressources, 2 230 000 \$ sera investi dans le développement de l'industrie touristique de la Basse Côte-Nord.

Les contraintes

- Les risques d'une baisse de fréquentation due aux événements du 11 septembre et de la récession qui s'ensuit.
- La concurrence féroce des autres régions touristiques profitant de fonds spéciaux de promotion.
- La saisonnalité marquée du tourisme en période estivale et les limites de développement dans les périodes hors saisons.
- Dans le contexte de la disponibilité limitée de ressources financières allouées à la promotion, la nécessité de regrouper les forces.
- L'éloignement de la région et les distances à parcourir sur le territoire freinent le développement des créneaux touristiques traditionnels et de masse (ex : familles).

-
- L'accessibilité au territoire est problématique; la Route 138 arrête à Natashquan, ce qui restreint le développement touristique de la Basse Côte-Nord et le partenariat avec le Labrador. La Route 389 est souvent qualifiée de dangereuse. Le service aérien est dispendieux et souvent mal coordonné. Le service maritime est, quant à lui, limité et dessert surtout le cargo.

2. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Nous avons regroupé les activités de l'Association touristique régionale de Duplessis sous quatre grands thèmes : le développement de l'offre, la commercialisation intra-Québec, l'accueil et l'information touristique et la commercialisation internationale.

Il est essentiel de dire que tous les objectifs proposés sont approuvés par la majorité des intervenants impliqués dans le processus. Toutefois, à la lumière des discussions et afin de guider les choix des administrateurs de l'ATRD, des nuances, en termes de priorisation, ont été apportées. La mention de "*Priorité*" ou "*Important*" précise, pour chaque objectif ou orientation, une intensité.

L'interprétation sur les ressources à y accorder et leur répartition dans le temps demeure une prérogative des administrateurs.

Régions Basse Côte-Nord - Fermont - Anticosti

Orientation stratégique

S'assurer que le développement des produits Basse Côte-Nord, Fermont et Île d'Anticosti soient des destinations uniques intégrées aux produits touristiques Côte-Nord.

Objectifs spécifiques

Priorités

Basse Côte-Nord

- Supporter le plan de développement touristique de la Basse Côte-Nord ;
- Appuyer la Basse Côte-Nord dans ses démarches pour être reliée au reste du réseau routier, soit par la continuité de la route 138 ;
- Encourager et supporter la Basse Côte-Nord dans ses efforts pour la mise en place d'un lien maritime rapide ;
- Faire en sorte que le tronçon Vieux-Fort/Blanc-Sablon puisse s'arrimer avec la route blanche et le sentier de motoneige Trans-Québec 3 ;
- S'assurer que le développement touristique de la Basse Côte-Nord se fasse par la mise en place d'un réseau d'hébergement de qualité ainsi que des services de restauration adéquats.

Fermont

- Diversifier le développement de la région en produit écotouristique ;
- S'impliquer dans le positionnement des Monts-Groulx comme destination écotouristique unique.

Anticosti

- Intégrer le développement touristique de l'Île aux produits écotouristiques régionaux ;
- S'assurer d'optimiser les retombées touristiques de l'Île d'Anticosti pour la Côte-Nord.

Prioritaire

Important

X

X

X

X

X

X

X

X

X

L'aventure et la nature

Orientation stratégique

Favoriser la venue de clientèle nouvelle et l'augmentation de la durée du séjour pour les produits aventure et nature.

Objectifs spécifiques

	Priorités	
	Prioritaire	Important
Stimuler le développement de l'offre de plein air, nature et aventure dans la région.	X	
Soutenir les jeunes entrepreneurs liés au développement du tourisme d'aventure et de plein air.	X	
Supporter le développement de nouveaux produits touristiques liés à l'exploitation du thème des mammifères marins,	X	
Mettre en valeur les ressources naturelles régionales comme les aurores boréales, le vent et les icebergs.		X

2.1.3 La protection et la mise en valeur des ressources naturelles et patrimoniales

Objectifs spécifiques	Priorités	
	Prioritaire	Important
Faire en sorte que l'ATR soit consultée avec les partenaires gouvernementaux et privés dans l'analyse des dossiers de développement des barrages hydroélectriques privés et publics, de façon à protéger les intérêts de l'industrie touristique.	X	
Favoriser la mise en place d'un code d'éthique des bateliers et des opérateurs en écotourisme.		X
Répertorier les ressources naturelles et patrimoniales de façon à les protéger et les mettre en valeur. (ex. : la Maison Johan-Beetz, la rivière Manitou).		X
Participer au développement des Monts-Groulx afin de les faire reconnaître comme Réserve Mondiale de la Biosphère.		X

2.2 LES ORIENTATIONS SUR LA COMMERCIALISATION

2.2.1 Identification et positionnement des produits touristiques

Les produits d'appel et de support

Orientation stratégique		
<i>Dans un contexte d'efficacité, l'ATRD devra établir ses priorités de façon à concentrer ses efforts plutôt que de les diluer sur plusieurs produits à la fois.</i>		
Objectifs spécifiques	Priorités	
	Prioritaire	Important
Promouvoir la motoneige comme produit d'appel principal pour l'hiver.	X	
Promouvoir l'Archipel-de-Mingan comme produit d'appel majeur pour l'été.	X	
Supporter la promotion de l'île d'Anticosti comme produit d'appel important pour l'été et profiter de sa notoriété pour la lier à l'offre touristique de la région de Duplessis.	X	
Supporter la promotion des produits d'appel avec quatre produits de support : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature et aventure ▪ L'expérience maritime ▪ Culture et patrimoine ▪ Visites industrielles 	X	

3. LES OUTILS DE SUIVI ET CONDITIONS DE SUCCÈS

Pour mettre en œuvre efficacement les présentes orientations stratégiques, certains outils de suivi doivent être articulés, tant à l'interne qu'à l'externe, à l'intention des groupes suivants :

- ✓ Le conseil d'administration
- ✓ La permanence
- ✓ Les membres
- ✓ Les partenaires régionaux.

3.1 LES OUTILS DE SUIVI INTERNES

3.1.1 *Le conseil d'administration*

La tâche de concrétiser ces orientations stratégiques est grande. Le conseil d'administration de l'ATRD est le chef d'orchestre de la mise en œuvre de ce plan; il assume la coordination de sa réalisation. **Pour qu'il puisse jouer pleinement ce rôle, il faudra qu'il reçoive l'appui des autorités et organismes concernés, si ce n'est pas déjà fait**, comme étant le responsable de la promotion touristique, du développement de l'offre, de l'accueil et de l'information touristique pour la région, tel que défini dans le mandat confié aux ATR par Tourisme Québec.

Cette responsabilité n'implique pas qu'il doive tout faire lui-même mais qu'il assume la coordination générale des actions de façon à assurer la cohérence et l'efficacité recherchées.

Voici quelques conditions de succès et outils de suivi pour le conseil d'administration.

- ✓ Voir à ce que la structure du conseil d'administration offre une représentation optimale et efficace des territoires et des produits touristiques de la région.
- ✓ Faire en sorte d'avoir autour de la table du conseil d'administration les bonnes personnes susceptibles d'être de bons multiplicateurs dans les secteurs d'intervention respectifs.
- ✓ Mettre en place un processus pour que tous les membres du conseil d'administration aient une vision similaire du développement touristique de la région.
- ✓ S'assurer que les membres du conseil d'administration aient une compréhension unique des *Orientations stratégiques 2002-2004*
- ✓ Faire en sorte que les membres du conseil d'administration connaissent spécifiquement les rôles et fonctions des administrateurs d'un conseil d'administration de façon à ce que leur contribution soit optimale.
- ✓ Établir annuellement un cycle de planification rigoureux permettant aux administrateurs d'être plus efficaces, d'avoir une vision à long terme afin d'approuver le plan d'action annuel.

3.1.2 *La permanence*

Les ressources humaines de l'ATRD sont la matière première du conseil d'administration pour la réalisation des *Orientations stratégiques 2002-2004*.

Les *Orientations stratégiques 2002-2004* doivent se décliner annuellement dans un plan d'action, réalisé par la direction générale et les employés, identifiant la répartition des ressources humaines, financières et matérielles pour chaque action.

Chaque employé deviendra alors responsable d'un ou de plusieurs champs d'intervention et s'assurera de sa réalisation dans le temps selon les objectifs prévus. Voici les principaux éléments que doit contenir le plan d'action annuel.

- ✓ Rappel de l'orientation générale
(Document *Orientations stratégiques 2002-2004*)
- ✓ Rappel de l'objectif spécifique
(Document *Orientations stratégiques 2002-2004*)
- ✓ Préciser l'action ou les actions pour réaliser l'objectif.
- ✓ Établir le responsable de l'action (CA, CE, DG, employés)
- ✓ Allouer des ressources financières ou une orientation financière
(ex.: autofinancement)
- ✓ Établir un échéancier de réalisation
- ✓ Fixer des indicateurs de performance.

3.2 LES OUTILS DE SUIVI EXTERNES

3.2.1 *Les communications avec les membres*

La communication avec les membres est la clé du succès d'une ATR dans sa région. Il faut garder en tête constamment cette prémisse.

Plusieurs actions favorisant cette communication devront être insérées à l'intérieur de chacun des plans d'action annuels.

- ✓ Révision du bulletin d'information *médi'atr*
 - Intégrer systématiquement des chroniques *produits et territoires*
 - Augmenter la fréquence à un minimum de 10 fois par année
 - Rendre l'information disponible sur Internet
- ✓ S'assurer systématiquement que, annuellement, chaque membre ait eu un contact significatif avec l'ATRD
- ✓ S'assurer systématiquement que chaque membre ait reçu la visite en personne d'un membre du personnel de l'ATRD au trois ans.

3.2.2 *Les partenaires de la région*

On retrouve dans la région un bon nombre d'organismes impliqués dans le développement touristique régional. La région devant faire face à une concurrence grandissante, **cette dernière ne peut se permettre le luxe des dédoublements et de la dispersion des énergies.**

Déjà la composition du conseil d'administration de l'ATRD assure un lieu d'échanges avec ses partenaires des différents territoires de la région. Toutefois, il nous apparaît essentiel de mettre en place une table de concertation des acteurs sous-régionaux comme les comités touristiques locaux, les CLD, SADC, Office de tourisme, etc. Cette table est consultative et permet la coordination générale des actions. **Nous le répétons mais c'est la clé du succès** en développement régional : la région ne peut se permettre le luxe des dédoublements et de la dispersion des énergies.

3.2.3 Colloque et ateliers annuels

Les exercices de concertation régionale réalisés depuis quelques années furent des plus positifs en termes de communication et aussi en termes de développement. Ainsi, nous croyons que le modèle de concertation régionale devrait s'articuler comme suit :

- ✓ Un colloque par deux ans pour la Côte-Nord (Duplessis et Manicouagan)
- ✓ Un atelier de travail du territoire de Duplessis par année.
 - Préparation au colloque régional
 - Bilan de la saison passée
 - Forces et faiblesses
 - Évaluation des résultats du plan d'action
 - Ajustement des orientations stratégiques