

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA DESTINATION

2023-2026

TOURISME  
**GASPÉSIE**  


31 octobre 2023

TOURISME  
**GASPÉSIE**  


# Équipe de rédaction

**Joëlle Ross,**

directrice générale

**Jean-Philippe Chartrand,**

directeur développement et tourisme durable

**Stéphanie Thibaud,**

directrice marketing et communications

**Sophie Gauvin,**

agente développement

Avec la participation de **Vignola Stratégies** et la participation de la firme **Ellio | Agence conseil en développement durable.**

Cette initiative a été réalisée avec le soutien financier du **gouvernement du Québec.**

Québec 

# Remerciements

Tourisme Gaspésie souhaite remercier tous ceux qui prennent régulièrement part aux discussions et partagent leurs avis et expériences sur l'état de l'industrie touristique dans notre région; leurs commentaires ont influencé la prise de décision lors de la conception de la présente planification stratégique de la destination. Plus particulièrement, nous aimerions remercier les membres de ces quatre groupes de travail :

## CONSEIL D'ADMINISTRATION :

- **Antoine Bazinet-Duquet**, Président (Griffon Aventure)
- **Rémi Plourde**, Vice-président (Parc National de l'île-Bonaventure-et-du-Rocher-Percé)
- **Édith Ouellette**, Trésorière (Site patrimonial de pêche Matamajaw)
- **Olivier Côté-Vaillancourt**, Secrétaire (Parc régional du Mont-Saint-Joseph)
- **Élodie Brideau**, Administratrice (Cime Aventures)
- **Yan Lévesque**, Administrateur (Distillerie Mitis)
- **Aurélié Russell-Burnett**, Administratrice (Manoir des Sapins)
- **Carl Pelletier**, Administrateur (Couleur Chocolat)

## COMITÉ DU CRÉNEAU D'EXCELLENCE EN RÉCRÉOTOURISME :

- **Élodie Brideau**, Présidente (Cime Aventures)
- **Laurent-David Beaulieu** (Écovoile)
- **Anne-Marie Boileau** (Parc et Mer Mont-Louis)
- **Jeffrey S. Bond** (Le Nordet et Avolo plein air)
- **Julie Coulombe** (Coopérative de solidarité de Mont-Saint-Pierre)
- **Walter Jerome** (Tourisme Gesgapegiag)
- **Émilie Leblanc Laberge** (Évasion Nature Petite-Vallée)
- **Chantal Paradis** (Vallée de la Framboise)
- **Rémi Plourde** (Parc national de l'île-Bonaventure-et-du-Rocher-Percé)
- **Steve Pontbriand** (Festival Musique du Bout du Monde)
- **Jean-François Tapp** (Camp de Base Gaspésie)

## COMITÉ MARKETING RÉGIONAL :

- **Culture Gaspésie** (Marie-Noëlle Dion)
- **Destination Gaspé** (Pascale Rémillard)
- **Développement économique Matanie** (Valérie Landry Cayouette)
- **Gaspésie Gourmande** (Johanne Michaud)
- **MRC d'Avignon** (Samuelle F.-Morin)
- **MRC de Bonaventure** (Simon Pineault)
- **MRC de la Haute-Gaspésie** (Marie-Ève Blanchette)
- **MRC de La Matapédia** (Anne-Julie Otis)
- **MRC de La Mitis** (Véronique Olivier)
- **Tourisme et commerce Rocher-Percé** (Doris Bourget)
- **Ville de Percé** (Marie Leblanc)

## COMITÉ RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE :

- **Ministère du Tourisme** (Mélanie Philibert/Simon Henry)
- **MRC d'Avignon** (Samuelle F.-Morin)
- **MRC de Bonaventure** (Simon Pineault)
- **MRC de la Côte-de-Gaspé** (Lénie Lacasse/ Stéphanie Marcoux)
- **MRC de la Haute-Gaspésie** (Alexis Devroede-Languirand)
- **MRC de La Matanie** (Valérie Landry-Cayouette)
- **MRC de La Matapédia** (Anne-Julie Otis)
- **MRC de La Mitis** (Christine Bédard)
- **MRC du Rocher-Percé** (Daphnée Pitre)

# Table des matières

## 5 SOMMAIRE EXÉCUTIF

## 6 PRÉAMBULE

### 6 Historique et mise en contexte du tourisme dans la région

6 Le tourisme en Gaspésie : une longue tradition

7 Des retombées majeures et des acquis

## 9 DIAGNOSTIC

### 9 Autodiagnostic

9 MISSION

9 VISION

9 VALEURS

### 10 Consultation des parties prenantes

### 11 Avancées en développement durable et en innovation

## 12 SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

### 13 Analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces)

#### 15 Enjeux

15 L'hétérogénéité du flux touristique et ses effets sur l'acceptabilité sociale

15 La mobilité durable et les services de transport intra et interrégionaux

16 Les effets des changements climatiques

16 Les difficultés à entreprendre le virage numérique en réponse à la pénurie de main-d'oeuvre

17 La fragilité de la pérennité de l'offre

17 Les modalités d'accès au territoire public

## 18 CADRE STRATÉGIQUE

### 20 Orientations stratégiques

20 Faciliter la rencontre entre l'industrie et le tourisme durable et responsable

20 Valoriser les pratiques innovantes visant à façonner une offre adaptée et créative

20 Favoriser une saine cohabitation entre les gens, tout en protégeant nos ressources

20 Maximiser les capacités d'intervention de l'organisation

## 21 PLAN D'ACTION

### 22 Méthodologie

23 Orientation stratégique 1

26 Orientation stratégique 2

29 Orientation stratégique 3

30 Orientation stratégique 4

## 32 PROCESSUS DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE

## 36 ANNEXE 1

## 39 ANNEXE 2

# Sommaire exécutif

Le ministère du Tourisme du Québec a demandé aux Associations touristiques régionales de produire leur planification stratégique de destination. Ce cadre vise à faciliter la mise en œuvre d'actions concrètes et de projets novateurs et durables durant la période 2023-2026. L'industrie touristique de la Gaspésie bénéficie d'un développement constant depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle; les revenus provenant du tourisme ont permis de pallier les répercussions économiques des différentes crises qu'ont connues les industries traditionnelles de la région.

La Gaspésie a reçu 880 900 visiteurs durant la période allant d'avril 2022 à mars 2023, qui ont généré près de 550 millions \$ de retombées. La région jouit d'une notoriété notable, ce qui fait d'elle une destination prisée des Québécois et la place régulièrement en tête des destinations québécoises dans les intentions de voyage pour des vacances d'agrément.

Ce plan a été élaboré à la suite de consultations variées auprès de nos membres et partenaires et s'est appuyé sur la Planification stratégique d'organisation 2021-2026. Une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la destination et de l'Association a relevé qu'elles font face aux enjeux suivants : une affluence touristique hétérogène, des défis quant aux déplacements intra et interrégionaux, des changements climatiques de plus en plus notoires, des difficultés à entreprendre un virage numérique, une pérennité de l'offre fragile et des modalités d'accès au territoire public complexes pour les entreprises. À la suite de ces analyses et consultations, quatre orientations stratégiques ont été instituées :

- Faciliter l'intégration du tourisme durable et responsable au sein de l'industrie;
- Valoriser les pratiques innovantes au bénéfice de l'industrie;
- Favoriser une saine cohabitation entre la population et les visiteurs, tout en protégeant nos ressources;
- Maximiser les capacités d'intervention de l'organisation.

Pour chacune de ces orientations stratégiques, des objectifs et des actions concrètes ont été convenus, notamment l'appui distingué des projets se trouvant à l'extérieur des pôles touristiques traditionnels, l'instauration d'une culture de collecte, d'analyse et de traitement des données et le démarrage d'une communauté de pratique en tourisme durable pour promouvoir le partage de bonnes pratiques. Le suivi de la mise en œuvre de la planification sera fait d'une manière continue par le comité de direction de Tourisme Gaspésie, qui en rendra compte au conseil d'administration. La compilation des actions complétées et en cours d'exécution sera intégrée au rapport annuel de l'Association.

L'attachement des visiteurs envers la nature et les communautés gaspésiennes est bien réel. Avec la croissance soutenue du nombre de visiteurs des dernières années, des attentes se font sentir pour une meilleure gestion de l'affluence touristique, pour une sensibilisation des visiteurs aux réalités des communautés locales et de l'environnement et pour une exploration de nouvelles voies en matière de mobilité et d'accès au territoire. Tourisme Gaspésie a démontré qu'elle détient les outils nécessaires pour faire face à ces défis avec ses partenaires.



© Phil Emond / Tourisme Gaspésie

# Préambule

La planification stratégique de la destination, requise par le ministère du Tourisme dans le cadre de l'entente-mandat 2022-2026, servira de cadre de gestion pour les choix importants en matière de :

- connaissances stratégiques;
- développement et structuration de l'offre;
- accompagnement des entreprises;
- main-d'œuvre;
- promotion, commercialisation et mise en marché;
- accueil et information touristique;
- innovation;
- leadership.

Ce plan doit contenir des orientations et des objectifs pour favoriser le développement d'un tourisme responsable et durable (TRD); ces orientations et objectifs doivent s'inscrire en cohérence ou en complémentarité avec les 5 axes du Plan d'action pour un tourisme responsable et durable (PATRD) 2020-2025. Le plan doit également contribuer à la poursuite de la transformation numérique et de l'innovation dans l'industrie touristique du Québec.

La méthodologie utilisée pour la production du présent document est inspirée de celle proposée par le Centre québécois de développement durable. La Planification stratégique de la destination 2023-2026 s'appuie sur la Planification stratégique d'organisation 2021-2026, mais possède un rayonnement plus étendu. Le processus de réflexion lors de son élaboration a été alimenté par des consultations de modalités diverses des parties prenantes et par la revue de documentation variée.

## Historique et mise en contexte du tourisme dans la région

### LE TOURISME EN GASPÉSIE : UNE LONGUE TRADITION

Depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle, le tourisme dans la région connaît un développement constant. Des premiers visiteurs attirés par la pêche au saumon et par la chasse à l'apparition de la villégiature dans certaines localités de la péninsule, l'évolution du tourisme en Gaspésie correspond assez bien à celle du reste de l'Amérique du Nord. La démocratisation de l'automobile et le déploiement de réseaux routiers nationaux d'envergure ont accentué davantage cette tendance. Les gouvernements canadien et québécois se sont inspirés du succès des parcs nationaux américains et ont entrepris de créer un réseau comparable d'aires protégées accessibles au public à des fins récréatives. En Gaspésie, ce sont quatre parcs nationaux qui, en plus d'assumer leur mission de préservation des patrimoines naturel et culturel, sont autant de produits d'appel.

L'industrie touristique de la Gaspésie a connu plusieurs phases de croissance et de réinvestissement; ces vagues d'investissements ont dans certains cas coïncidé avec les crises des industries traditionnelles comme les pêches, les mines ou la foresterie. En tant qu'employeurs majeurs, les entreprises du domaine touristique ont permis de maintenir ou de relancer l'économie de municipalités durement touchées par le chômage et par les répercussions économiques de ces crises.

La caractéristique la plus singulière de l'économie touristique est qu'elle n'est pas délocalisable : une grande partie de la chaîne de valeur sera toujours locale. Les effets positifs du tourisme se manifestent de différentes façons, comme par la mise en valeur du territoire et du patrimoine, par la protection de l'environnement grâce aux aires protégées et par le maintien des services de proximité.



© Charles-Eugène Bernard, Musée de la Gaspésie

## DES RETOMBÉES MAJEURES ET DES ACQUIS

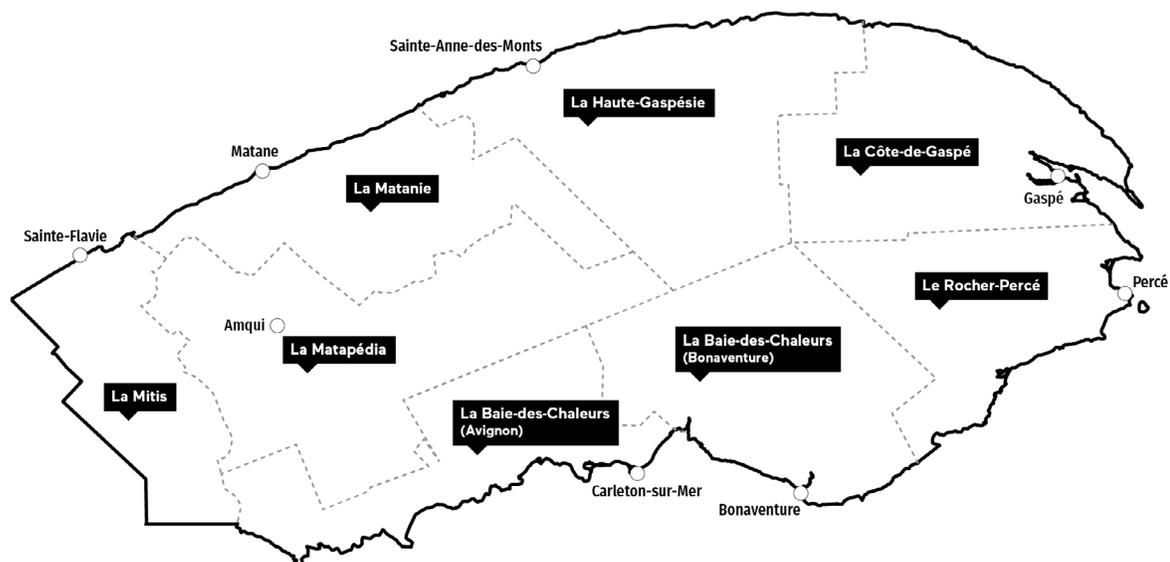
Avec ses 880 900 visiteurs ayant généré près de 550 millions \$ de retombées durant la période allant d'avril 2022 à mars 2023 (selon des données colligées par Raymond Chabot Grant Thornton), l'industrie touristique de la Gaspésie est l'une des principales activités économiques de la région.

La région bénéficie d'une notoriété internationale remarquable; cette notoriété représente un actif immatériel certain. Un nombre élevé de personnes connaissant, appréciant et souhaitant venir ou revenir en Gaspésie facilite sa commercialisation. Le prestigieux périodique *National Geographic* a mentionné la région à plusieurs reprises et dans son numéro d'octobre 2009, la très réputée société classait la Gaspésie comme l'une des 50 destinations mondiales incontournables à visiter. Les résultats de différents sondages, tels que celui du CAA-Québec sur les intentions de vacances des Québécois (éditions annuelles de 2019 à 2023) de même que ceux de la firme SOM sur la perception des clientèles (2016, 2019 et 2022), démontrent que la destination est aussi prisée par les Québécois. Lors du même sondage de SOM en 2022, la Gaspésie était en tête des destinations québécoises dans les intentions de voyage des Québécois pour des vacances d'agrément.

Un autre sondage, effectué par la firme SOM en 2022 sur la perception de la destination, révélait qu'en plus de sa notoriété et de sa réputation, la région jouit d'un excellent taux de satisfaction de ses visiteurs : 94 % se disaient très, ou assez, satisfaits de leur visite. Ce même sondage précise que l'image positive de la Gaspésie repose principalement sur ses paysages et sa nature (57 %), l'atmosphère qui y règne (36 %) ainsi que son offre d'activités et d'attraits touristiques (23 %).

Le principal marché de la Gaspésie est le Québec (près de 75 %), plus particulièrement Montréal et ses environs, Québec et ses environs et Gatineau et ses environs, de même que la région du Bas-Saint-Laurent; en outre, les Maritimes occupent une part grandissante du marché (8 %). Des gains sont toujours possibles, ce qui explique que les francophones et les anglophones de ces régions se retrouvent en tête de liste des marchés cibles dans le Plan marketing de destination 2023-2026 de Tourisme Gaspésie.

## LA GASPÉSIE TOURISTIQUE ET SES 8 RÉGIONS, QUI CORRESPONDENT AUX 8 MRC DU TERRITOIRE.



La Gaspésie connaît une augmentation constante, à l'exception de l'année 2020, de son nombre de visiteurs annuels : la progression pour la période 2018-2022 était de 9,2 %. Quant aux retombées économiques annuelles durant la même période, elles ont crû de 31,4 %. Le secteur touristique gaspésien a été reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) comme un des fondements majeurs de l'économie régionale : il est une importante source de revenus et dispose d'un potentiel de croissance. Depuis 2006, le récréotourisme est l'un des trois créneaux d'excellence de la région soutenus financièrement par le ministère. Ce groupe de travail formé d'entrepreneurs est géré par Tourisme Gaspésie.

Sur le plan de la promotion, l'utilisation accrue depuis huit ans des médias numériques et sociaux a stimulé la participation et l'adhésion des clientèles. De concert avec les placements traditionnels, les efforts promotionnels sur les médias numériques ont réaffirmé l'identité de la destination par son caractère dépaysant, vivant, accueillant et gourmand, en plus de véhiculer une image jeune, dynamique et accessible de la destination. Ces actions marketing visent à conquérir de nouveaux segments de clientèles et à faire de la destination le premier choix de la population du Québec et des Maritimes, tant pour de longs que de courts séjours, et ce, à l'année.



# Diagnostic

## Autodiagnostic

Au printemps 2021, l'équipe de Tourisme Gaspésie a entrepris sa démarche de planification stratégique pour son organisation (voir le résumé à l'annexe 1); la firme Vignola l'a soutenue dans cette démarche. L'entièreté de la réflexion stratégique s'est basée sur des données recueillies par Tourisme Gaspésie, sur l'analyse de documents et de données de sources externes variées et sur les informations transmises par des partenaires de l'industrie, les membres du Conseil d'administration et l'équipe de Tourisme Gaspésie lors d'ateliers de discussion.

À la lumière de l'analyse diagnostique et des consultations qui l'ont alimentée, il a été jugé pertinent de revisiter la mission, la vision 5 ans et les valeurs de l'organisation, et ce, de manière à pouvoir définir et soutenir les orientations stratégiques de la destination.

### MISSION

MOBILISER, REPRÉSENTER, SOUTENIR ET PROMOUVOIR  
L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DE LA GASPÉSIE.

### VISION 5 ANS

ÊTRE RECONNUE PAR TOUS LES ACTEURS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE  
D'ACCOMPAGNEMENT, DE MOBILISATION ET DE REPRÉSENTATION.

### VALEURS

#### CONCERTATION

Susciter et maintenir le travail de collaboration avec nos membres et partenaires pour être à l'écoute de notre industrie, prendre part aux discussions et prendre les décisions qui en découlent, en s'assurant d'agir de manière coordonnée, structurée et constructive, dans le respect de notre mandat et de celui de nos partenaires.

#### ÉQUITÉ ET TRANSPARENCE

Dialoguer avec notre industrie avec la même considération, quelle que soit la taille des entreprises, organisations et regroupements, et lui partager ouvertement nos réflexions et les décisions qui en découlent, en tenant compte de ses besoins et intérêts.

#### SAVOIR ET PARTAGE

Disposer du savoir, de la connaissance du marché et du savoir-faire nécessaires pour favoriser la croissance de l'industrie touristique, puis en faire profiter nos membres et partenaires en leur partageant des données pertinentes.



© Dany Vachon / Tourisme Gaspésie

## Consultations des parties prenantes

Lors du colloque de l'industrie touristique régionale de novembre 2022, les organisations participantes, représentées par 80 personnes, ont eu l'occasion d'approfondir leurs connaissances en tourisme durable et de faire part de leurs attentes quant à l'évolution de la destination dans les années à venir. Les principales attentes des gens d'affaires se résument en une augmentation de la performance de leurs organisations, l'intensification de la recherche de solutions aux enjeux existants et l'atteinte d'un certain équilibre et bien-être au travail. Quant aux concepts d'innovation et de tourisme durable, ils sont bien compris par les différents acteurs de l'industrie. Les moyens suggérés lors du colloque pour le développement de solutions nouvelles furent les suivants :

- formation de groupes d'échange par thème ;
- accroissement des capacités de collecte et de gestion de données ;
- soutien technique et financier pour bonnes pratiques.

Le créneau d'excellence en récréotourisme effectue également des démarches consultatives en vue de mettre à jour son plan d'action ; la version définitive de ce plan d'action est prévue pour avril 2024. Les onze représentants de la communauté d'affaires constituant le comité de créneau furent invités le 2 juin 2023 à s'exprimer à propos des enjeux auxquels l'industrie fait face et des cibles à établir. Le Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD), Culture Gaspésie et un conseiller pour la filière bioalimentaire du Centre local de développement (CLD) de la Haute-Gaspésie ont pris part à la discussion. L'élaboration de projets adressant ces problématiques a été jugée prioritaire par le groupe :

- l'actualisation de la gestion des ressources humaines ;
- le soutien au développement des pratiques d'affaires durables et responsables ;
- l'accélération du virage numérique en entreprise.

La revue de nombreux documents régionaux, provinciaux et nationaux à portée stratégique a permis de produire une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces). La liste complète de ces documents de référence est jointe en annexe.

Enfin, dans le cadre du Plan montagne, une aide du gouvernement du Québec pour la mise en place de mesures appuyant la transition vers un tourisme de montagne plus responsable et durable, Tourisme Gaspésie, assisté par la firme BC2, a mené une consultation en trois étapes (1. Sondages ; 2. Entrevues ; 3. Ateliers.) qui portait sur l'état de l'offre, les enjeux et les initiatives en cours en matière de développement durable et d'économie circulaire. En tout, ce sont 43 organisations qui ont participé à cette consultation. Le point notable étant ressorti de ce processus consultatif est que les entreprises en tourisme de montagne sont conscientes des impacts prochains qu'auront les changements climatiques et sont au fait qu'elles seront affectées différemment selon leur position géographique. La recommandation de diversifier les activités et d'harmoniser les stratégies de mise en valeur et de protection du territoire reçoit un fort appui des entrepreneurs consultés.

## Avancées en développement durable et en innovation

Les réflexions et les échanges à l'échelle régionale au sujet du tourisme durable ont débuté il y a déjà plusieurs années. Il y a plus de dix ans, la Conférence régionale des élus (CRÉ) entamait les travaux de mise en place d'une politique-cadre en tourisme durable, cette politique-cadre étant inspirée de la démarche déjà entreprise par les Îles-de-la-Madeleine. Plusieurs organismes et entreprises de la Gaspésie ont participé à cette réflexion collective.

La reprise des opérations touristiques après la pandémie, dans un contexte de frontières fermées, a mené à des excès et des débordements qui ont transformé les perceptions des communautés et des entreprises gaspésiennes face à la gestion du tourisme. Un consensus existe maintenant autour de la notion que le tourisme doit être encadré et que la région d'accueil doit établir des balises. À titre d'exemple, le CIRADD, mandaté en 2021 par le Regroupement des MRC de la Gaspésie, a tenu des ateliers de discussions portant sur le camping nomade comme produit émergent. À l'unanimité, les participants ont convenu que la prudence primait. Malgré l'attrait d'un nouveau marché apparent, entreprises, organismes et élus ont reconnu les impacts négatifs possibles de la pratique du camping nomade sur les communautés.

En ce qui concerne les projets d'innovation et de tourisme durable, Tourisme Gaspésie et le créneau d'excellence en récréotourisme ont initié ceux-ci :

- la communauté de pratique en tourisme durable, qui regroupe exclusivement des gens d'affaires du domaine récréotouristique de la région ;
- la documentation par Hébergement Gaspésie des affluences touristiques dans le but d'accélérer le référencement des visiteurs ;
- l'expérimentation en implantation de technologies numériques qui documentent les circonstances opportunes et les contraintes du virage numérique en tourisme sur le territoire ;
- la démonstration technologique de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans un contexte d'accueil et d'information touristique.

Ces projets s'ajoutent aux opérations courantes, qui incluent la participation aux groupes de travail sur la main-d'œuvre, sur la gestion des aires protégées et sur la mise en valeur des terres publiques à des fins récréotouristiques, ainsi que la participation aux comités réunissant les représentants des huit MRC de la région pour convenir d'approches régionales en matière de promotion, de développement et de structuration de l'offre.

Ainsi, Tourisme Gaspésie mène déjà plusieurs initiatives qui s'intègrent dans le Plan d'action en tourisme durable et responsable du ministère du Tourisme du Québec, plus particulièrement l'axe 3 — développer le tourisme de nature et d'aventure dans une approche d'écotourisme — et l'axe 4 — promouvoir un tourisme bénéfique pour les individus et respectueux des collectivités.



# SYNTHÈSE STRATÉGIQUE



# Synthèse stratégique

## Analyse FFOM

(forces, faiblesses, opportunités et menaces)

### TOURISME GASPÉSIE

---

#### FORCES

F

- Légitimité de représentation en raison du nombre de membres élevé;
- Présence améliorée sur le territoire;
- Présence d'un créneau d'excellence récréotouristique reconnu par le MEIE;
- Équipe d'expérience et direction stable depuis plusieurs années;
- Usage d'outils de suivi de la performance touristique nouveaux, appuyés sur la donnée.

#### FAIBLESSES

F

- Leadership mobilisateur moins assumé;
- Tourisme Gaspésie connue surtout pour son rôle en promotion;
- Sentiment d'appartenance des membres à consolider;
- Baisse d'achalandage marquée des bureaux d'information et d'accueil touristiques.

#### OPPORTUNITÉS

O

- Rapprochement avec les partenaires touristiques;
- Adhésion des organisations au concept de tourisme durable et responsable;
- Recours à l'expertise et au savoir-faire d'organisations nationales.

#### MENACES

M

- Territoire vaste et hétérogène affectant le travail collaboratif;
- Multiplicité des projets (dédoublment des efforts);
- Manque potentiel de mobilisation et de responsabilisation des différents acteurs.

# Synthèse stratégique

## Analyse FFOM

(forces, faiblesses, opportunités et menaces)

### DESTINATION

#### FORCES



- Offre de produits et services s'étalant sur quatre saisons;
- Présence de 4 parcs nationaux et de 2 territoires reconnus par l'UNESCO;
- Notoriété importante de la destination;
- Taux élevé de satisfaction de la clientèle;
- Retombées économiques majeures grâce au tourisme;
- Gaspésie au 4e rang québécois pour le taux de dépenses par séjour parmi les régions;
- Connaissance émergente des entreprises en développement durable.

#### FAIBLESSES



- Éloignement des grands centres;
- Hétérogénéité de l'affluence touristique (selon les secteurs et les saisons);
- Pérennité de l'offre fragile (relève entrepreneuriale);
- Qualité inégale des offres de produits et services;
- Mutualisation peu présente;
- Retard numérique de plusieurs petites organisations;
- Réseau de partenaires éclaté et complexe;
- Initiatives en mobilité durable destinées aux résidents et non adaptées aux besoins des visiteurs.

#### OPPORTUNITÉS



- Collaboration avec des partenaires et des entreprises sur des projets structurants;
- Tendances en écotourisme et en tourisme lent;
- Mise en valeur de certains territoires par de nouvelles activités;
- Reconnaissance grandissante des retombées économiques et sociales du tourisme.

#### MENACES



- Renouvellement de la clientèle québécoise lors de la réouverture des frontières;
- Inconstances dans le transport interrégional;
- Fluctuations de l'acceptabilité sociale du tourisme;
- Pénurie de main-d'œuvre;
- Phénomènes météorologiques extrêmes liés aux changements climatiques : impacts sur la tenue des activités, sur les infrastructures, sur le réseau routier, etc.

# Enjeux

Les consultations énumérées précédemment et la Planification stratégique d'organisation 2021-2026 ont mis en lumière les différents constats. Ils sont résumés par ces 6 enjeux.

## L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DE L'AFFLUENCE TOURISTIQUE ET SES EFFETS SUR L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Pour des raisons historiques et géographiques, certaines communautés ont davantage de produits et de services touristiques. Il y a donc, autour de la péninsule, des pôles traditionnels d'attractions touristiques. En haute saison, ces pôles sont presque à saturation. Le nombre important de visiteurs en haute saison et les actions irrespectueuses de certains visiteurs affectent négativement un nombre de citoyens et de communautés. Inversement, d'autres secteurs de la Gaspésie sont en quête de croissance et de développement économique par l'entremise du tourisme. Les responsabilités sociale et environnementale des entreprises sont donc fondamentales : les relations entre gens d'affaires et les populations doivent être dynamisées.

Les efforts marketing portent fruit et parviennent à attirer les touristes sur le territoire ; la prochaine étape doit viser une meilleure utilisation des offres touristiques moins connues et faire en sorte de prolonger les séjours des visiteurs. Une façon d'y parvenir consiste en la mise en valeur de la culture et du patrimoine des communautés locales, de même que la promotion des produits du terroir.

## LA MOBILITÉ DURABLE ET LES SERVICES DE TRANSPORT INTRA ET INTERRÉGIONAUX

L'enjeu que représente l'accès à la destination, intrinsèquement relié aux contraintes associées aux transports, est celui le plus souvent mentionné dans les nombreux exercices de consultation des entreprises et des partenaires. S'ajoutant à la problématique existante de l'accès à la destination, l'électrification des transports, la mobilité douce, l'accessibilité universelle et le transport actif sont des aspects faisant dorénavant partie intégrale des stratégies auxquelles l'Association souscrit. Le transport tel qu'on le connaît, avec sa forte dépendance aux énergies fossiles, sera de plus en plus assujéti à des contraintes, entre autres à cause de l'épuisement éventuel des ressources. Des changements ou des restrictions, par exemple la taxe carbone et les sous-investissements dans les hydrocarbures, pourraient avoir un impact sur la Gaspésie compte tenu de son éloignement géographique. La planification stratégique de la destination doit donc envisager un développement qui ne dépendra pas d'une croissance de l'achalandage nécessitant des déplacements en véhicules conventionnels privés.



© Mathieu Dupuis / Tourisme Gaspésie

## LES EFFETS DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

La Gaspésie n'est pas épargnée par les répercussions des changements climatiques : l'érosion côtière et des berges des bassins versants, les changements du régime de précipitations et la diminution de l'enneigement sont de nos jours des problèmes bien réels. Ces impacts affectent directement les infrastructures touristiques, comme les aménagements en soutien à l'écotourisme et au tourisme d'aventure (sentiers de toutes catégories, domaines skiabiles, rampes de mise à l'eau, plages, belvédères, etc.). Les constats sur le terrain mettent en évidence la nécessité de construire et d'aménager le territoire autrement... et parfois, de ne pas construire du tout. Avec une vulnérabilité grandissante des immobilisations et équipements sur son territoire, Tourisme Gaspésie se doit de s'assurer de la pérennité des projets qui lui sont proposés.

## LES DIFFICULTÉS À ENTREPRENDRE LE VIRAGE NUMÉRIQUE EN RÉPONSE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Les causes et effets du manque de travailleurs sont bien documentés. Le manque de main-d'œuvre découle non seulement de l'exode des jeunes vers les villes, mais aussi du vieillissement de la population, plus marqué en Gaspésie qu'ailleurs dans la province. Des modifications des stratégies de recrutement et de rétention du personnel doivent être entreprises par les gestionnaires. Plusieurs initiatives ont été élaborées par des partenaires de l'industrie, dont le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et l'Alliance de l'industrie touristique du

Québec ; la Gaspésie doit considérer chacune de ces initiatives. Cela dit, les experts s'accordent de plus en plus pour dire que l'émergence de meilleures pratiques en ressources humaines ou le recours à des bassins de main-d'œuvre non traditionnels ne suffiront pas à combler le manque de travailleurs. L'automatisation des tâches et l'optimisation des procédés, soutenues par un virage numérique, sont indispensables. Cependant, les résultats initiaux de l'expérimentation en implantation de technologies numériques dans 12 entreprises démontrent que lorsqu'il y a un retard numérique important et des connaissances informatiques insuffisantes, ce virage est limité. Un service d'accompagnement et de conseils aux entreprises sera requis.



© Dany Vachon / Tourisme Gaspésie



© CHOK Images / Tourisme Gaspésie



© Roger St-Laurent / Tourisme Gaspésie

### LA FRAGILITÉ DE LA PÉRENNITÉ DE L'OFFRE

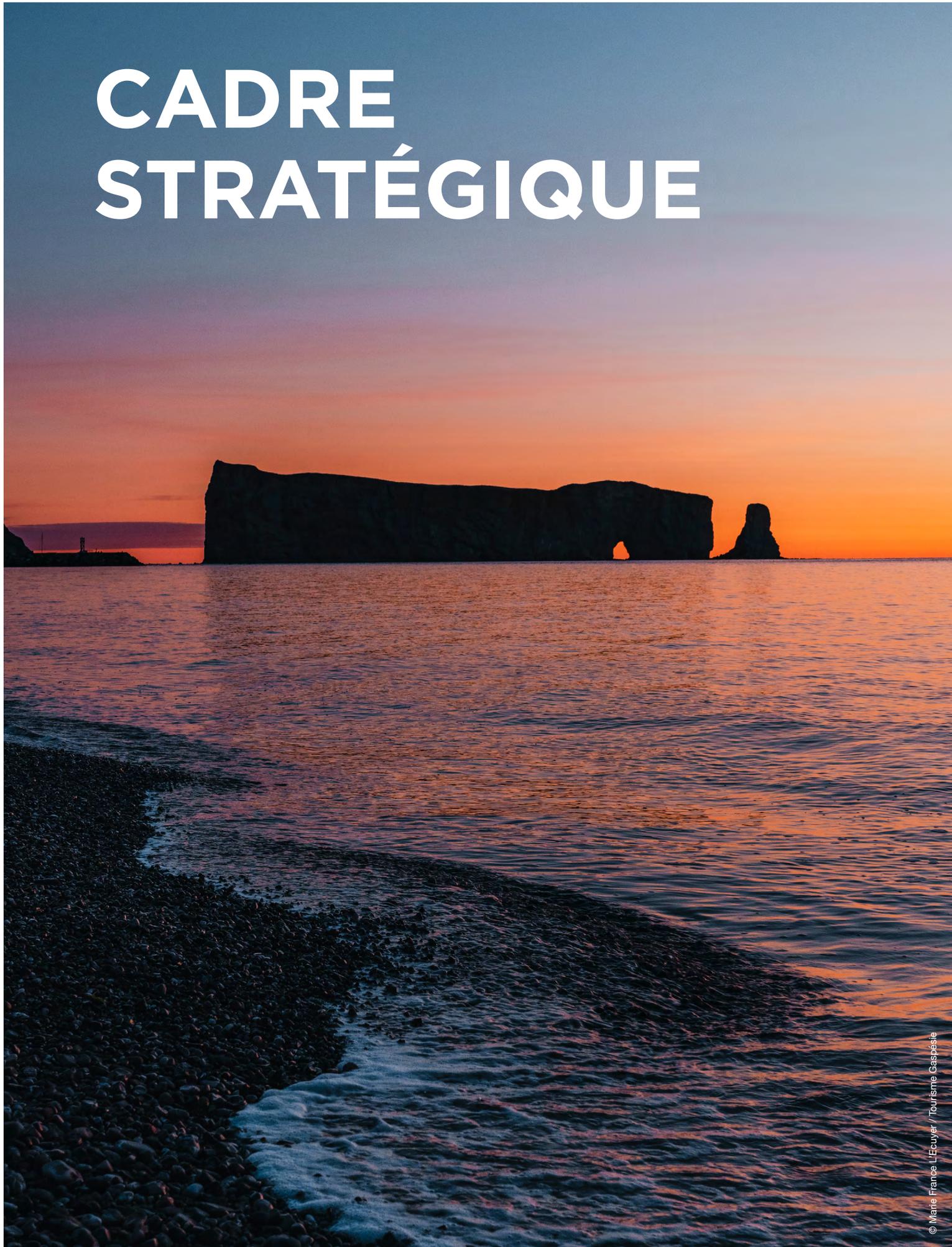
L'économie touristique gaspésienne est portée par une foule de petites organisations dont plusieurs sont vulnérables à l'épuisement de leurs propriétaires ou de leurs administrateurs bénévoles. Le manque de relève est fréquemment cité comme obstacle au développement. La rentabilité n'est pas toujours au rendez-vous et certaines entreprises font face à un contexte financier précaire. Ces organisations en difficulté n'ont pas les ressources nécessaires pour progresser seules dans l'innovation, la transformation numérique ou l'établissement de pratiques durables et responsables au sein de leur entreprise; elles risquent ainsi d'être déclassées. Il est donc primordial que les projets d'entreprises présentant des composantes d'innovation et de tourisme durable obtiennent l'appui de l'Association; ceci étant dit, la solidité du modèle d'affaires doit évidemment demeurer au cœur de l'analyse de viabilité des projets.

### LES MODALITÉS D'ACCÈS AU TERRITOIRE PUBLIC

La Gaspésie est une région très majoritairement composée de terres du domaine de l'État. Ces territoires ont été historiquement utilisés à des fins de subsistance, d'abord par les Premières Nations, puis par les autochtones. Au cours des dernières décennies, nous avons connu une transformation profonde de cette relation avec le territoire puisque l'État privilégie à présent le prélèvement des ressources naturelles (ligneuses et minérales) et les activités de chasse et de pêche dites sportives.

Depuis quelques années, l'émergence du tourisme d'aventure et de l'écotourisme ainsi que les activités récréatives pratiquées par les communautés locales provoquent une remise en question des politiques en place. Les gestionnaires de territoires et les entreprises d'exploitation des ressources naturelles sont contractuellement liés à l'État selon des modèles datant de quelques décennies. Ces contrats d'exploitation sont perçus par certains comme un frein, ou du moins comme des limitations, à un développement s'appuyant sur une mise en valeur du territoire à des fins récréotouristiques. Paradoxalement, les règles et les objectifs inhérents aux aires protégées — qui sont une partie intégrale des expériences d'écotourisme — apparaissent également comme un obstacle à l'accès du public. L'établissement d'un dialogue ouvert et la modernisation des façons de gérer ces territoires sont fondamentaux pour le développement d'un tourisme nouveau genre.

# CADRE STRATÉGIQUE



# Cadre stratégique

Ce processus de consultation et d'échange a permis de clarifier ce que Tourisme Gaspésie et ses partenaires projettent pour la destination au cours des prochaines années. De ce fait, voici l'énoncé de vision 2026 de la destination :

## VISION 2026 DE LA DESTINATION

FAIRE DE LA GASPÉSIE UNE DESTINATION  
ACCESSIBLE EN TOUTE SAISON QUI  
SE DISTINGUE PAR SON RESPECT DE  
SES RACINES PROFONDES ET DE SES  
COMMUNAUTÉS, PAR SA CULTURE  
D'INNOVATION AU SEIN DE SES ENTREPRISES  
ET PAR SON DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE  
HARMONIEUX AVEC SON TERRITOIRE.

# Orientations stratégiques

En réponse aux enjeux définis, nous identifions quatre orientations stratégiques qui sont soutenues par 14 objectifs. Il est important de noter que ces orientations et ces objectifs travaillent en synergie et peuvent influencer la réussite de la planification stratégique de la destination.

## FACILITER L'INTÉGRATION DU TOURISME DURABLE ET RESPONSABLE AU SEIN DE L'INDUSTRIE

Cette orientation regroupe des objectifs et des actions qui aspirent à rapprocher les réalités commerciales des entreprises avec les impératifs du tourisme responsable et durable. La Gaspésie fait face à des défis propres à son territoire, notamment dû à une forte saisonnalité de l'affluence touristique et de l'immensité de son territoire; les distances importantes entre les différents attraits et intervenants touristiques ont un impact sur la concertation des différentes parties prenantes. Cette première orientation consiste donc en une démarche collective visant à convenir de cibles communes. Elle a pour objectif de rassembler, dans divers contextes, les entreprises afin de faire cause commune en matière de développement durable et de soutenir les projets d'économie responsable.

## VALORISER LES PRATIQUES INNOVANTES AU BÉNÉFICE DE L'INDUSTRIE

Cette orientation regroupe des objectifs et des actions qui ont pour but de faire évoluer les façons de faire. Bien que plusieurs gestionnaires et chefs d'entreprises de la région soient convaincus de l'importance de suivre la tendance en matière d'innovation technologique, la réticence face au changement, les craintes quant aux conséquences de l'automatisation des procédés et les méconnaissances à l'égard des outils disponibles ralentissent le virage numérique. Cette deuxième orientation se résume en la transformation des méthodes et des procédés et inclut les actions à mener pour y parvenir, telles que la participation à la mise sur pied d'un projet d'accompagnement et de conseil dans la transformation numérique et la proposition de formations.

## FAVORISER UNE SAINE COHABITATION ENTRE LA POPULATION ET LES VISITEURS, TOUT EN PROTÉGEANT NOS RESSOURCES

Cette orientation regroupe des objectifs et des actions qui soutiennent le dialogue avec les communautés et qui ont pour objectifs de réduire les impacts sur l'environnement, d'identifier les mesures de mitigation nécessaires et de les mettre en œuvre de concert avec les parties prenantes. Ces actions englobent la création d'une charte du voyageur responsable, la sensibilisation des visiteurs et des citoyens sur les comportements durables et responsables à adopter dans les milieux naturels et la communication transparente sur les impacts du tourisme. De plus, cette orientation mise sur l'établissement de communications bidirectionnelles entre les citoyens et les acteurs de l'industrie touristique pour en arriver à une saine cohabitation entre la population et les visiteurs.

## MAXIMISER LES CAPACITÉS D'INTERVENTION DE L'ORGANISATION

Cette orientation regroupe des objectifs et des actions inspirés de la Planification stratégique d'organisation 2021-2026 afin d'améliorer son efficacité, sa résilience et son influence. Elle vise à établir l'association comme un leader réputé en matière de positionnement et de développement de l'offre touristique régionale, travaillant de concert avec les élus et les MRC et aspirant à cultiver des relations positives et bénéfiques avec les différents acteurs de l'industrie touristique de la Gaspésie. Pour ce faire, l'investissement dans l'expertise et le capital humain ainsi que la programmation d'ateliers et de rencontres sur des thèmes pertinents sont des aspects clés.



© Mathieu Dupuis / Tourisme Gaspésie

# PLAN D'ACTION



# Méthodologie

De manière à bien calibrer le niveau d'engagement de Tourisme Gaspésie pour l'ensemble des actions identifiées, trois niveaux de posture ont été établis :

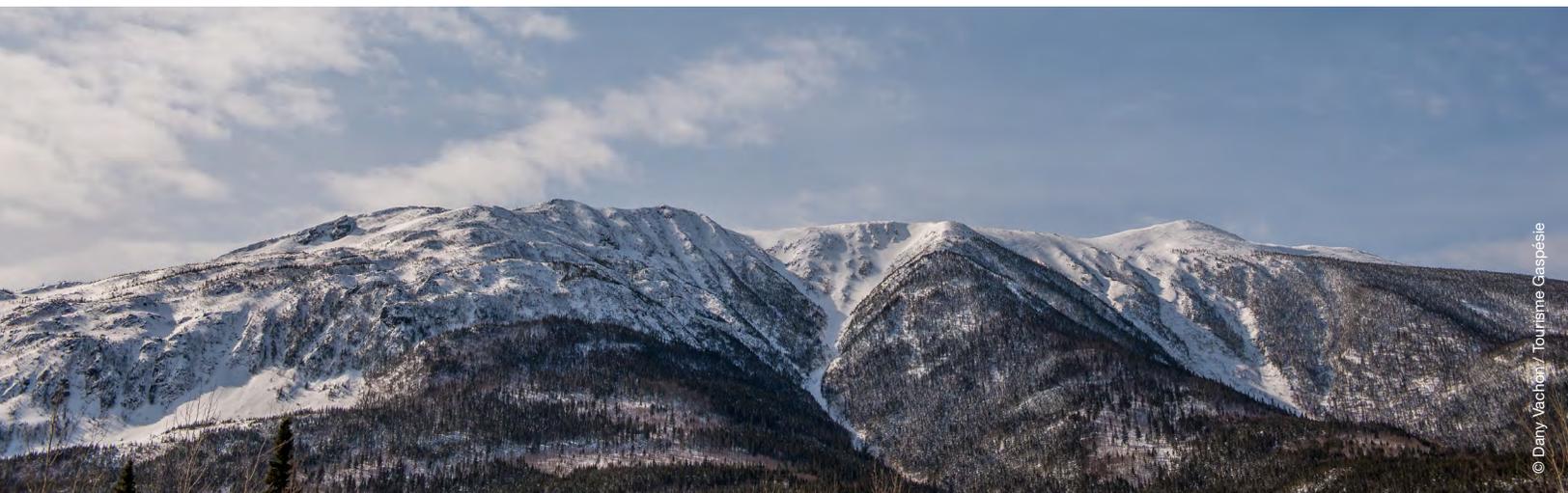
<b>Leader (L)</b>	Tourisme Gaspésie est le principal porteur de projet. L'organisation assume pleinement la prise en charge, fait les représentations nécessaires et veille à la réalisation des actions.
<b>Collaborateur (C)</b>	Tourisme Gaspésie se positionne comme un collaborateur de premier plan et prend part, avec les partenaires, à des initiatives existantes et contribue à les faire progresser.
<b>Facilitateur (F)</b>	Tourisme Gaspésie déploie ses ressources, simplifie ses processus, ouvre des portes de manière à soutenir les acteurs dans leur prise en charge de diverses actions.

Le développement durable et responsable ainsi que le volet innovation sont deux éléments transversaux. Pour cela, nous avons identifié, par une icône, les pistes d'action pouvant répondre à un ou plusieurs principes du développement durable ou à l'innovation et la transformation numérique.

	<b>Innovation et transformation numérique</b>
	<b>Développement durable et responsable</b>

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

<b>1 an</b>	<b>2 ans</b>	<b>3 ans</b>	<b>En continu (EC)</b>
-------------	--------------	--------------	------------------------



## Orientation stratégique 1.

# Faciliter l'intégration du tourisme durable et responsable au sein de l'industrie

	<b>1.1 Concerter et mobiliser les acteurs de l'industrie autour d'actions concrètes en tourisme durable et responsable</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>Horizon</b>
	Participer à l'intégration du volet durable et responsable au sein des différentes structures collaboratives existantes		■		<b>EC</b>
	Mettre en place la communauté de pratique en tourisme durable destinée à favoriser le partage de connaissances et de bonnes pratiques entre entreprises	■			<b>An 1</b>
	Partager les outils, les connaissances et les expertises en vue de créer une culture entrepreneuriale basée sur le tourisme durable et responsable			■	<b>EC</b>
	Poursuivre la mise en place de projets collectifs admissibles au financement du Créneau d'excellence en récréotourisme	■			<b>EC</b>
	Accompagner les entreprises touristiques qui souhaitent amorcer une réflexion sur la réalisation et l'intégration d'un plan en développement durable		■	■	<b>EC</b>
	Appuyer la relance du comité du tourisme gourmand afin d'agir collectivement dans le développement agroalimentaire régional		■		<b>An 1</b>
	Provoquer le changement en choisissant des établissements accessibles pour les événements de Tourisme Gaspésie	■			<b>EC</b>
	Favoriser et reconnaître les actions des entreprises favorisant l'accessibilité		■		<b>An 2</b>

<b>LÉGENDE</b>		
	<b>Développement durable et responsable</b>	<b>L : Leader</b>
	<b>Innovation et transformation numérique</b>	<b>C : Collaborateur</b>
		<b>F : Facilitateur</b>
		<b>Horizon de réalisation :</b> 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)

## Orientation stratégique 1.

# Faciliter l'intégration du tourisme durable et responsable au sein de l'industrie

 <b>1.2 Agir collectivement et avec résilience afin de minimiser les impacts et s'adapter aux changements climatiques sur la destination</b>	L	C	F	Horizon
 Répertorier les actions entreprises par l'industrie touristique et organisations connexes portant sur l'adaptation aux changements climatiques	■	■		EC
 Amorcer une réflexion sur l'adaptation de l'offre touristique subissant des modifications dues aux changements climatiques menant à l'élaboration d'un plan d'action	■	■		An 2
 Collaborer à la sensibilisation des acteurs de l'industrie touristique sur les risques et les mesures préventives face aux phénomènes météorologiques extrêmes		■	■	EC

 <b>1.3 Stimuler l'adoption de bonnes pratiques en matière d'économie circulaire</b>	L	C	F	Horizon
 Contribuer au rayonnement des pratiques existantes en économie circulaire	■	■		EC
 Participer à la création de maillages entre les organisations de l'industrie touristique afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement locale		■	■	EC

LÉGENDE		
 Développement durable et responsable	L : Leader	Horizon de réalisation : 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)
 Innovation et transformation numérique	C : Collaborateur F : Facilitateur	

## Orientation stratégique 1.

# Faciliter l'intégration du tourisme durable et responsable au sein de l'industrie

	<b>1.4 Favoriser le déploiement de l'offre écotouristique et du tourisme lent quatre-saisons à destination</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>Horizon</b>
	Mettre en valeur la richesse des paysages, leurs accessibilités et la diversité des produits locaux et culturels	■	■	■	EC
	Poursuivre l'adaptation des critères d'accès aux programmes de soutien à l'industrie touristique, en prenant en considération les principes du développement durable et de l'innovation entre autres	■	■		EC
	Encourager le développement des expériences écotouristiques autochtones en collaborant avec les Premières Nations		■		EC
	Accompagner les promoteurs de produits touristiques distinctifs	■			EC
	Participer activement aux initiatives régionales visant à structurer l'offre de produits touristiques émergente dans une perspective de mise en marché		■	■	EC
	Accroître et promouvoir les expériences touristiques répondant aux critères du tourisme durable et responsable ainsi que du tourisme lent	■	■		EC

<b>LÉGENDE</b>		
	<b>Développement durable et responsable</b>	<b>L : Leader</b>
	<b>Innovation et transformation numérique</b>	<b>C : Collaborateur</b>
		<b>F : Facilitateur</b>
		<b>Horizon de réalisation : 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)</b>

## Orientation stratégique 2.

# Valoriser les pratiques innovantes au bénéfice de l'industrie

 2.1 Cultiver l'intelligence d'affaires	L	C	F	Horizon
 Réaliser un portrait diagnostique régionalisé des pratiques en entreprises des pratiques de gestion de données et le partager à l'industrie	■			An 1
 Créer un groupe de travail avec des acteurs de l'industrie déjà engagés dans une démarche de cueillette de données afin d'arrimer les stratégies	■	■	■	An 3
 Offrir un accompagnement aux membres pour faciliter l'implantation de la stratégie de cueillette d'informations			■	An 2
 Valoriser et partager les données touristiques pertinentes auprès de l'industrie touristique et des parties prenantes pour appuyer les décisions et prises de position	■	■	■	EC
 Amorcer une réflexion visant à structurer la collecte de données touristiques répondant aux principes du développement durable (environnemental, social et économique)		■		An 3

 2.2 Encourager et faciliter l'adoption d'une culture d'innovation chez les entreprises touristiques	L	C	F	Horizon
 Participer à la mise sur pied d'un projet visant à accompagner, conseiller et à soutenir le virage numérique et l'optimisation des procédés présents dans l'industrie touristique		■		An 2
 Appuyer les organisations désirant se doter d'outils numériques dans leurs opérations			■	EC
 Faciliter l'accès à l'information sur les formations et programmes en innovation			■	EC

LÉGENDE		
 Développement durable et responsable	L : Leader	Horizon de réalisation : 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)
 Innovation et transformation numérique	C : Collaborateur F : Facilitateur	

## Orientation stratégique 2.

# Valoriser les pratiques innovantes au bénéfice de l'industrie

	<b>2.3 Contribuer à l'adoption de pratiques innovantes face aux enjeux vécus par l'industrie</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>Horizon</b>
<b>Main-d'œuvre</b>					
	Renforcer le caractère numérique dans les fonctions d'accueil et d'information touristique			■	<b>An 2</b>
	Participer à la valorisation des métiers du tourisme afin d'attirer et fidéliser de nouveaux talents		■		<b>EC</b>
	Participer à l'élaboration et à la diffusion des initiatives nationales concernant les pratiques de gestion en ressources humaines		■		<b>EC</b>
	Diffuser auprès de l'industrie touristique les outils et les procédés concernant la gestion des ressources humaines			■	<b>EC</b>
<b>Gestion des aires protégées et accessibilité aux terres publiques</b>					
	Poursuivre la participation engagée aux activités de concertation gérées par les gestionnaires de territoires publics et des aires protégées		■		<b>EC</b>
	Participer au projet-pilote mis de l'avant par l'AEQ d'un comité de concertation pour l'harmonisation des usages en territoire public		■		<b>An 1</b>

<b>LÉGENDE</b>		
	<b>Développement durable et responsable</b>	<b>L : Leader</b>
	<b>Innovation et transformation numérique</b>	<b>C : Collaborateur</b>
		<b>F : Facilitateur</b>
		<b>Horizon de réalisation :</b> 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)

## Orientation stratégique 2.

# Valoriser les pratiques innovantes au bénéfice de l'industrie

	<b>2.3 Contribuer à l'adoption de pratiques innovantes face aux enjeux vécus par l'industrie (suite)</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>Horizon</b>
<b>Mobilité durable</b>					
	Répertorier à l'échelle régionale les initiatives de mobilité durable existantes et les promouvoir	■	■		An 3
	Identifier, en collaboration avec les acteurs du territoire, des pistes de solutions innovantes en matière d'accessibilité sur les sites touristiques fortement visités et à risques		■		An 3
<b>Gestion des affluences touristiques</b>					
	Soutenir les efforts visant à mesurer la capacité d'accueil saisonnière des sites touristiques accueillant une affluence touristique importante		■		EC
	Cibler et promouvoir les sites touristiques peu fréquentés afin de rediriger les affluences touristiques importantes	■	■		EC
	Accentuer les efforts promotionnels pour les saisons automnales, hivernales et printanières	■	■	■	EC

<b>LÉGENDE</b>		
	<b>Développement durable et responsable</b>	<b>L : Leader</b>
	<b>Innovation et transformation numérique</b>	<b>C : Collaborateur</b>
		<b>F : Facilitateur</b>
		<b>Horizon de réalisation :</b> 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)

### Orientation stratégique 3.

## Favoriser une saine cohabitation entre la population et les visiteurs, tout en protégeant nos ressources

	<b>3.1 Rapprocher la population gaspésienne et l'industrie touristique</b>	L	C	F	Horizon
	Sensibiliser l'industrie touristique à créer des mesures incitatives destinées aux citoyens afin de les encourager à découvrir les lieux touristiques		■		EC
	Contribuer à établir des communications bidirectionnelles entre les citoyens et les acteurs de l'industrie touristique		■	■	EC

	<b>3.2 Sensibiliser et informer les visiteurs et les citoyens aux bonnes pratiques en matière de tourisme durable et responsable</b>	L	C	F	Horizon
	Sensibiliser, avec la collaboration des partenaires, les visiteurs et les citoyens sur les comportements durable et responsable à adopter dans les milieux naturels		■		EC
	Créer, en coconstruction avec les citoyens, les visiteurs et les acteurs de l'industrie touristique, une charte du voyageur responsable		■		An 2

	<b>3.3 Accentuer nos pratiques de communication responsable</b>	L	C	F	Horizon
	Reconnaître et valoriser les initiatives existantes de l'industrie touristique en tourisme durable et responsable		■	■	EC
	Communiquer de manière transparente sur les impacts du tourisme	■			EC

LÉGENDE		
	Développement durable et responsable	L : Leader
	Innovation et transformation numérique	C : Collaborateur
		F : Facilitateur
		Horizon de réalisation : 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)

## Orientation stratégique 4.

# Maximiser les capacités d'intervention de l'organisation

 <b>4.1 Accroître et renforcer les collaborations avec les partenaires de l'industrie</b>	L	C	F	Horizon
Définir et proposer aux partenaires de l'industrie touristique un modèle structuré d'intervention qui formalise les rôles et responsabilités de chacun	■			An 2
Planifier et mettre en place, en collaboration avec les partenaires de l'industrie touristique, des tables sectorielles pouvant adresser divers enjeux (ex. Tourisme durable, développement de l'offre)		■	■	EC
Tenir des activités regroupant l'ensemble des partenaires de manière à refaire le point sur le développement et la promotion de l'industrie		■	■	EC
Maintenir le leadership de Tourisme Gaspésie dans la promotion de la destination	■			EC

 <b>4.2 Exercer un sain pouvoir d'influence en matière de tourisme durable et responsable</b>	L	C	F	Horizon
Renforcer les liens avec les instances politiques	■		■	EC
 Prendre part à des échanges portant sur différents enjeux du territoire qui ont un effet direct ou indirect sur l'industrie touristique		■		EC
Définir une ligne directrice d'intervention détaillant les enjeux sur lesquels Tourisme Gaspésie désire prendre position ainsi que les moyens à privilégier	■			An 1
 Saisir les occasions pour prendre position, seul ou en collaboration, sur différents sujets structurants	■	■	■	EC

LÉGENDE		
 Développement durable et responsable	L : Leader	Horizon de réalisation :
 Innovation et transformation numérique	C : Collaborateur	1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)
	F : Facilitateur	

## Orientation stratégique 4.

# Maximiser les capacités d'intervention de l'organisation

 <b>4.3 Fortifier les liens avec les entreprises touristiques</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>Horizon</b>
Revoir les stratégies de communication interne auprès des membres	■			<b>EC</b>
Rehausser la présence de Tourisme Gaspésie sur le terrain de manière à créer un canal de communication direct avec les membres	■			<b>EC</b>
Réviser le panier de services de Tourisme Gaspésie et le faire rayonner à travers les ressources humaines de l'organisation	■			<b>An 1</b>
Définir et mettre en place une stratégie de relations publiques visant à faire rayonner et valoriser l'industrie touristique aux yeux du public, de l'industrie, des membres et des partenaires	■			<b>An 1</b>

 <b>4.4 Investir dans l'expertise, le capital humain et la culture d'innovation de l'organisation</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>Horizon</b>
 Former et perfectionner le personnel sur les enjeux de l'innovation et la transformation numérique ainsi que sur le tourisme durable et responsable afin de renforcer les expertises	■			<b>EC</b>
Développer et assurer le maintien du capital humain (savoir) à l'aide de la formation continue	■			<b>EC</b>
Outiller et former adéquatement les administrateurs de l'organisation afin qu'ils puissent faire rayonner Tourisme Gaspésie dans leur milieu respectif	■			<b>EC</b>

<b>LÉGENDE</b>		
 <b>Développement durable et responsable</b>	<b>L : Leader</b>	<b>Horizon de réalisation :</b> 1 an   2 ans   3 ans   En continu (EC)
 <b>Innovation et transformation numérique</b>	<b>C : Collaborateur</b>	
	<b>F : Facilitateur</b>	

An aerial photograph of a dense forest of evergreen trees, all heavily covered in snow. The trees are packed closely together, creating a textured, white and grey landscape. The snow is thick and clings to the branches, giving the forest a serene and wintry appearance. The overall tone is cool and monochromatic, dominated by whites and greys.

# PROCESSUS DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE

## Processus de suivi de la mise en œuvre

Le Conseil québécois de développement durable recommande de définir une procédure de suivi d'exécution des actions de la planification. En ce sens, il est important de déléguer un responsable qui à son tour mobilisera d'autres membres de l'Association au besoin. Le responsable sera chargé de colliger l'information pour produire une évaluation sommaire trimestrielle sur l'état des progrès afin qu'elle puisse être diffusée en toute transparence aux membres de Tourisme Gaspésie. Un bilan complet sera produit annuellement.

Ainsi, la mission d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la Planification stratégique de la destination 2023-2026 incombe à la direction du développement et du tourisme durable. La direction générale, conjointement avec la direction du marketing et des communications, évaluera périodiquement l'évolution des projets et fera des recommandations lorsque nécessaire.

Conformément aux procédures de reddition de comptes du ministère du Tourisme et du « continuum mandat », chaque action mentionnée dans ce document se verra attribuer un degré d'avancement; les retards et abandons seront justifiés. Le bilan annuel sera d'abord présenté au conseil d'administration, puis aux membres durant l'assemblée générale annuelle et diffusé par l'intermédiaire du rapport annuel.





TOURISME  
**GASPÉSIE**  


# **Annexe 1 — Résumé de la Planification stratégique d'organisation 2021-2026 de Tourisme Gaspésie**

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## 2021-2026

## CONTEXTE

**Automne 2019:** Réalisation d'un diagnostic organisationnel qui engendre une restructuration et recommande de se doter d'une planification stratégique globale.

**Début 2020:** L'émergence de la crise mondiale de la COVID-19 contraint Tourisme Gaspésie à revoir ses priorités et à repousser son exercice de planification stratégique, de manière à prendre du recul face à une crise jamais vue.

**Début 2021:** Malgré la persistance de la crise, Tourisme Gaspésie amorce son exercice de planification stratégique, y entrevoyant une opportunité pour chercher à penser autrement et à envisager le futur de l'organisation sous un angle nouveau.

## DÉMARCHE

En étroite collaboration avec la direction générale et la direction marketing de Tourisme Gaspésie, la firme mandatée a mené diverses recherches en plus de recueillir de l'information auprès des acteurs concernés par la tenue de :

- trois (3) ateliers de discussion;
- un (1) atelier créatif;
- des séances de travail avec l'équipe de pilotage de la planification stratégique.

## Ensemble, vers de nouveaux sommets

**L'idée:** se doter d'une planification stratégique globale qui permettra de mieux se positionner quant aux grandes orientations, aux enjeux prioritaires et de déterminer les objectifs à rencontrer au cours des cinq prochaines années pour faire de la Gaspésie une destination performante.

## MISSION

Mobiliser, représenter, soutenir et promouvoir l'industrie touristique de la Gaspésie.

## VISION 5 ans

Être reconnue par tous les acteurs de l'industrie touristique de la Gaspésie en tant que leader en matière de mise en marché, d'accompagnement, de mobilisation et de représentation.

## VALEURS

### Concertation

Susciter et maintenir le travail de collaboration avec nos membres et partenaires pour être à l'écoute de notre industrie, prendre part aux discussions et prendre les décisions qui en découlent, en s'assurant d'agir de manière coordonnée, structurée et constructive, dans le respect de notre mandat et de celui de nos partenaires.

### Équité et transparence

Dialoguer avec notre industrie avec la même considération, quelle que soit la taille des entreprises, organisations et regroupements, et lui partager ouvertement nos réflexions et les décisions qui en découlent, prises au bénéfice de ses besoins et intérêts.

### Savoir et partage

Disposer du savoir, de la connaissance du marché et du savoir-faire nécessaires pour favoriser la croissance de l'industrie touristique, puis en faire profiter nos membres et partenaires en leur partageant des données pertinentes.

# SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

## Objectifs stratégiques

- Enrichir l'expertise de Tourisme Gaspésie.
- Renforcer les relations entre Tourisme Gaspésie et l'industrie.
- Accroître le pouvoir de mobilisation et de représentation de Tourisme Gaspésie.
- Développer la connaissance stratégique de l'organisation et de son industrie.
- Optimiser le rayonnement de Tourisme Gaspésie.

<p><b>ENJEU N° 1</b> <b>Leadership</b></p> 	<p>Tourisme Gaspésie doit composer avec un vaste territoire et les enjeux qui en découlent, dont celui de travailler de concert avec de nombreux intervenants issus principalement du milieu touristique, mais également d'autres milieux. Cette multiplicité des intervenants peut amener un dédoublement des efforts, un manque de synergie, des difficultés quant au développement et à la structuration de l'offre et un flou quant aux rôles et responsabilités de chacun. Tourisme Gaspésie, entre autres choses par l'importance de son membership, dispose de la légitimité nécessaire pour <b>assumer un leadership régional mobilisateur qui lui permet de réunir tous les acteurs indispensables au déploiement et au rayonnement de l'industrie touristique gaspésienne.</b></p>	<p><b>AXE N° 1</b> <b>Formaliser et solidifier les relations avec les partenaires de l'industrie touristique.</b></p>
<p><b>ENJEU N° 2</b> <b>Intelligence d'affaires</b></p> 	<p>Les façons de voyager et les attentes des voyageurs évoluent, parfois au gré des nouvelles tendances et parfois en fonction de grands bouleversements. Une chose demeure : pour comprendre la clientèle et bien lui répondre, il faut avoir une compréhension fine du parcours du consommateur. Mieux cerner les éléments constitutifs auxquels notre clientèle est confrontée avant, pendant et même après sa visite est essentiel. Il faut anticiper les tendances et les besoins. Anticiper, c'est pouvoir s'ajuster. <b>Pour cela, il faut miser sur la bonne information, structurer la collecte de cette dernière et pouvoir en faire profiter les acteurs touristiques de la région.</b> Il devient alors nécessaire de mettre en place des stratégies qui permettront à Tourisme Gaspésie et ses ressources de cultiver leur intelligence d'affaires pour tous les segments de leur offre, pour qu'ensuite, toute l'industrie touristique gaspésienne en tire avantage.</p>	<p><b>AXE N° 3</b> <b>Récolter et faire parler les données.</b></p>
<p><b>ENJEU N° 3</b> <b>Rayonnement corporatif</b></p> 	<p>Si l'organisation est reconnue par ses membres pour la qualité de ses actions promotionnelles, il en va autrement pour les autres services que peut offrir Tourisme Gaspésie. Pour renverser la situation, Tourisme Gaspésie met davantage d'efforts depuis quelques années pour se rapprocher de ses membres, faire comprendre son rôle et faire découvrir son offre de services qui va plus loin que ses activités de mise en marché de la destination. Mais comment faire encore mieux? Pour améliorer le positionnement de l'organisation, il faudra <b>revoir les façons de faire à l'interne, générer l'adhésion à une vision élargie et mettre à contribution tous les acteurs impliqués de près avec Tourisme Gaspésie.</b></p>	<p><b>AXE N° 4</b> <b>Sensibiliser et mobiliser autour de la connaissance stratégique.</b></p>
		<p><b>AXE N° 5</b> <b>Miser sur le capital humain.</b></p>
		<p><b>AXE N° 6</b> <b>Se rapprocher davantage des acteurs de l'industrie (membres et non-membres).</b></p>

AXE TRANSVERSAL

**Le tourisme durable et responsable**

EFFETS DE LEVIER

**Promotion de la destination à l'année**

**Mobilisation interne**

**Développement et structuration de l'offre concertés**

# Annexe 2 — Liste des références consultées pour l'établissement du diagnostic

## Documents de sources régionales

- Conférence régionale des élus (CRE) Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. (2010, novembre). *Pour un tourisme durable en Gaspésie. La politique-cadre du tourisme durable de la Gaspésie.*
- Créneau d'excellence récréotourisme Gaspésie. (2020, mars). *Plan d'action 2020-2024.* Repéré à [https://creneau-recreotourisme-gaspesie.com/images/adaptive/medias/plan\\_daction\\_20-24\\_-\\_re\\_cre\\_otourisme\\_gaspe\\_sie.pdf](https://creneau-recreotourisme-gaspesie.com/images/adaptive/medias/plan_daction_20-24_-_re_cre_otourisme_gaspe_sie.pdf)
- MRC d'Avignon. (2019, 9 avril). *Planification stratégique territoriale 2019-2023.* Repéré à [https://www.mrcavignon.com/app/uploads/2021/04/Planification-strategique-territoriale-2019-23\\_MRC-Avignon.pdf](https://www.mrcavignon.com/app/uploads/2021/04/Planification-strategique-territoriale-2019-23_MRC-Avignon.pdf)
- MRC de Bonaventure. (2013, avril). *Charte des paysages de la Gaspésie.* Repéré à <https://www.mrcbonaventure.com/wp-content/uploads/2019/05/Charte-des-paysages-de-la-gasp%C3%A9sie-avril-2013.pdf>
- MRC de la Matanie. (2009, février). *Plan de diversification et de développement 2008-2011.*
- MRC de la Matanie. (2015). *Les paysages d'intérêt local du Bas-Saint-Laurent. Guide d'identification et d'interprétation : outiller les communautés.* Repéré à [https://www.mrcdematane.qc.ca/images/Upload/Services/Developpement\\_culturel\\_et\\_touristique/GuidePaysagesBSL\\_vWeb.pdf](https://www.mrcdematane.qc.ca/images/Upload/Services/Developpement_culturel_et_touristique/GuidePaysagesBSL_vWeb.pdf)
- MRC de la Matanie. (2023). *Enjeux, orientations et stratégies.*
- MRC de la Matapédia. (2018, 14 février). *Plan stratégique régional en tourisme 2018-2010.* Repéré à [https://www.mrcmatapedia.qc.ca/images/Upload/Files/centredocumentations/tourisme/plan\\_strategique\\_regional\\_tourisme\\_2018-2020.pdf](https://www.mrcmatapedia.qc.ca/images/Upload/Files/centredocumentations/tourisme/plan_strategique_regional_tourisme_2018-2020.pdf)
- MRC de la Mitis. (2022) *Schéma d'aménagement et de développement révisé. Chapitre 10 : Le tourisme et la villégiature.* Repéré à [https://mrcmitis.ca/ova\\_doc/schema-damenagement-et-de-developpement/](https://mrcmitis.ca/ova_doc/schema-damenagement-et-de-developpement/)
- MRC du Rocher-Percé. (2019, janvier). *Planification stratégique 2019-2023.* Repéré à <https://www.mrcrocherperce.qc.ca/wp-content/uploads/2019/01/Planification-strat%C3%A9gique-2019-2023-document.pdf>
- Tourisme Gaspésie. (2016). *Gaspésie. Plan stratégique de développement 2016-2020.* Repéré à [https://gaspesie-espacemembre.com/images/adaptive/medias/documents\\_pdf/plan\\_strategique\\_developpement.pdf](https://gaspesie-espacemembre.com/images/adaptive/medias/documents_pdf/plan_strategique_developpement.pdf)
- Tourisme Gaspésie. (2022, 23 février). *Sondage auprès des acteurs de l'industrie touristique de la Gaspésie. Présentation des résultats. Sondage réalisé pour Tourisme Gaspésie par TouriScope.*
- Tourisme Gaspésie. (2023). *Planification stratégique 2021-2026.* Réalisé pour Tourisme Gaspésie par Vignola stratégies d'affaires.

## Documents de sources provinciales

- Alliance de l'industrie touristique du Québec. (2022, février). *Recommandations 2022 : Pour une relance soutenue de l'industrie visant un tourisme durable et prospère*. Repéré à <https://alliancetouristique.com/wp-content/uploads/2022/02/1130-aitq-recommandations-22fev-web.pdf>
- Chaire de tourisme Transat. (2022, février) *Perspectives touristiques 2022 : Clientèle, organisations, destinations*. Repéré à <https://tourismexpress.com/nouvelles/cahier-des-perspectives-touristiques-2022-clientele-organisations-destinations>
- Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ). (2020). *Rapport d'activités 2019*.
- Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail (DAIMT) d'Emploi-Québec. (2021, 15 septembre). *Démographie, pandémie, rareté de main-d'œuvre et prospérité : crise ou opportunité ?*
- Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail (DAIMT) d'Emploi-Québec. (2021, 11 novembre). *Démographie, pandémie, rareté de main-d'œuvre et prospérité : crise ou opportunité ?*
- Gestion du territoire public, Gouvernement du Québec. (2023). *Plans régionaux de développement du territoire public (PRDTP), volet récréotouristique, Gaspésie. Chapitre 2 : Constat récréotouristique & Chapitre 3 : Enjeux du développement récréotouristique du territoire public et résultats attendus*.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2021, novembre). *Panorama des régions du Québec, Édition 2021*. Repéré à <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/panorama-des-regions-du-quebec-edition-2021.pdf>
- Ministère du tourisme. (2021). *Plan d'action pour un tourisme responsable et durable 2020-2025*.
- Ministère du tourisme. (2012). *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/orientations-strategiques/PL-plan-developpement-industrie-touristique-2012-2020.pdf>
- Tourisme Québec. (2018, juin). *Stratégie de mise en valeur du Saint-Laurent touristique 2014-2020 et plan d'action 2014-2017*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/orientations-strategiques/strategie-saint-laurent.pdf>
- Tourisme Québec. (2018, juin). *Stratégie de mise en valeur du tourisme hivernal 2014-2020 et plan d'action 2014-2017*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/orientations-strategiques/strategie-tourisme-hivernal.pdf>

## Documents de sources nationales

Destination Canada. (2022, février). *Le grand virage du tourisme : principales tendances qui dessinent l'avenir de l'industrie touristique du Canada*. Repéré à [https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1515-Le%20grand%20virage%20du%20tourisme%20%3A%20principales%20tendances%20qui%20dessinent%20l%27avenir%20de%20l%27industrie%20touristique%20du%20Canada%20-%20novembre%202021/Destination%20Canada\\_Tourism%26%23039%3Bs%20Big%20Shift\\_Report\\_November%202021\\_FR.pdf](https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1515-Le%20grand%20virage%20du%20tourisme%20%3A%20principales%20tendances%20qui%20dessinent%20l%27avenir%20de%20l%27industrie%20touristique%20du%20Canada%20-%20novembre%202021/Destination%20Canada_Tourism%26%23039%3Bs%20Big%20Shift_Report_November%202021_FR.pdf)