

TOURISME
CHARLEVOIX



**PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT
2020-2022**



TOURISME
CHARLEVOIX

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT
2020-2022



© Patricia Brochu

TABLE DES MATIÈRES

1. MISE EN CONTEXTE	6	7. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2020-2022	36
		7.1. Vision stratégique de développement	36
2. UNE RÉGION AU TERRITOIRE UNIQUE	8	7.2. Mission	36
2.1. Histoire géologique	8	7.3. Objectif stratégique	36
2.2. Localisation	9	7.4. Orientations stratégiques par champs d'intervention	37
2.3. Milieu physique	9		
2.4. Milieu hydrique	11		
3. UN TERRITOIRE HABITÉ	12	8. PLAN D'ACTION 2020-2022	40
3.1. Occupation du territoire	12	8.1. Gouvernance	40
3.2. Accessibilité	14	8.2. Mise en marché / marketing	42
3.2. Secteurs géographiques touristiques	14	8.3. Accueil et information	44
		8.4. Développement de l'offre touristique régionale	46
4. L'INDUSTRIE TOURISTIQUE RÉGIONALE	15	8.5. Connaissances stratégiques / intelligence d'affaires	48
4.1. Présentation des expériences touristiques de Charlevoix	15	8.6. Main-d'œuvre touristique	48
4.2. Présentation de l'offre d'hébergement	18	8.7. Communication	49
4.3. Portrait socio-démographique et évolution de la clientèle touristique de Charlevoix	22	8.8. Services aux membres	49
4.4. Performance de l'industrie touristique de Charlevoix	23	8.9. Tourisme durable	50
4.5. Projets structurants pour le développement de la région	25		
5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE RÉGIONALE	28	9. CONCLUSION	51
6. L'ASSOCIATION TOURISTIQUE DE CHARLEVOIX	30	LISTE DES ANNEXES	52
6.1. Mandat confié par le ministère du Tourisme du Québec	30	I Liste des membres du comité planification stratégique et équipe de réalisation	52
6.2. Répartition de l'adhésion des membres de l'Association	31	II Comités de travail où Tourisme Charlevoix est représenté	52
6.3. Cadre financier	34	III Liste des figures, tableaux et graphiques	52
6.4. Champs d'intervention	35	IV Bibliographie	54



1. // MISE EN CONTEXTE

Tourisme Charlevoix et son conseil d'administration se dotent d'une nouvelle planification stratégique triennale afin d'identifier les grandes orientations et les priorités d'actions pour chacun de ses champs d'intervention. La réflexion et les travaux visant à doter la région d'une planification touristique pour la période 2020-2022 ont débuté en septembre 2018 par la mise en place d'un comité de travail composé de membres du conseil d'administration, du directeur général et de la coordonnatrice du développement de l'offre touristique régionale.

Ce plan stratégique présente un portrait du territoire de Charlevoix en fonction de 4 trames distinctes :

1. La première section du plan présente la trame géologique, géographique et paysagère du territoire, sans tenir compte de l'activité humaine, ni touristique;
2. La seconde section du document présente la trame humaine et l'organisation spatiale des activités qui en découlent;
3. En complément à ces deux premières trames, une troisième, la trame touristique incluant tous les acteurs touristiques de Charlevoix, est définie et caractérisée;
4. Finalement, la description de l'état de situation du territoire est complétée par la présentation de l'Association touristique régionale de Charlevoix, sa composition interne ainsi que ses membres.



Ce portrait du territoire et de l'industrie touristique a mené à un diagnostic stratégique de Charlevoix permettant l'identification des orientations, stratégies et actions pour le développement touristique de la région sur un horizon de trois ans.

Bien que les travaux ayant mené à la réalisation de ce plan aient été animés et dirigés par Tourisme Charlevoix, cet outil de planification est destiné à l'ensemble des acteurs locaux et constitue un cadre de référence afin de développer des synergies indispensables pour le développement et la gestion de la destination touristique qu'est Charlevoix. Cette planification fait office de recommandation stratégique ou de ligne directrice pour toute personne ou tout organisme qui interviendra sur le territoire au cours des prochaines années, qu'il s'agisse d'entrepreneurs ou d'intervenants touristiques, d'organismes de développement local et régional ou d'instances politiques municipales et gouvernementales.



2. // UNE RÉGION AU TERRITOIRE UNIQUE

2.1. // HISTOIRE GÉOLOGIQUE

Territoire privilégié par des événements et phénomènes naturels l'ayant façonné depuis des centaines de millions d'années, Charlevoix se démarque comme une région touristique naturelle, historique et authentique. Vestiges des transformations géologiques et sismologiques uniques à la région, cette section présentera sommairement la formation de ces montagnes, falaises abruptes, plateaux et vallées qui contribuent à la renommée des paysages charlevoisiens.

La rencontre du contrefort des Laurentides, situé sur le Bouclier canadien, et du Saint-Laurent marque définitivement le territoire. Les collines plongeantes vers le Saint-Laurent, dont l'altitude varie entre 150 et plus de 1 000 mètres, forment le littoral nord du fleuve où les vues sont époustouflantes. Bien que la majorité de la région soit située sur le Bouclier canadien, les trois systèmes géologiques du Québec sont représentés sur le territoire de Charlevoix. En effet, on y trouve une petite section des basses-terres du Saint-Laurent en plus de la présence de la chaîne des Appalaches puisque l'Isle-aux-Coudres provient de cette unité géologique.

2.1.1. CHAÎNE DE GRENVILLE (≈ - 1 À 2 MILLIARDS D'ANNÉES)

La formation de ce relief accidenté, où se succèdent des sommets vertigineux, est due à diverses transformations géologiques. Tout

d'abord, il faut rappeler que la chaîne des Laurentides fait partie de la province géologique de Grenville, une grande région continentale qui a accueilli, il y a plus d'un milliard d'années, l'une des plus vieilles chaînes de montagnes au monde qui aurait été aussi imposante que l'Himalaya¹. Celle-ci s'étendait de la côte du Labrador jusqu'au Texas. C'est sur cette chaîne, fortement érodée, que le complexe des Laurentides, d'une dimension plus modeste, a pris assise. Les plus vieilles formations rocheuses de Charlevoix sont ainsi composées de roches datant de l'époque Précambrienne (1 à 2 milliards d'années), nommées gneiss.

2.1.2. L'IMPACT MÉTÉORITIQUE DE CHARLEVOIX (≈ - 400 MILLIONS D'ANNÉES)

La chute d'une météorite il y a environ 400 millions d'années constitue sans aucun doute l'une des plus importantes transformations qu'a connu le territoire. Facilement visible à vol d'oiseau, ce cratère habité de 54 kilomètres de diamètre, dont le tiers se trouve sous le fleuve, est situé au point de rencontre des trois systèmes géologiques (voir Figure 1). L'Astroblème de Charlevoix constitue le 11^e plus grand impact terrestre au monde². Découvert par le géologue Jehan Rondot, de nombreuses évidences de la présence de cet impact peuvent encore aujourd'hui être observées sur le territoire, notamment les roches particulières nommées *shatter cone* (cônes de percussion).

À 768 mètres d'altitude, le point central de l'astroblème, le Mont des Éboulements, constitue un exemple d'élément visible de

¹ Pierre VERPAELST et Robert THÉRIAULT, « L'Astroblème de Charlevoix: Les traces d'un impact météoritique » [En ligne].

² Earth Impact Database, *Planetary and Space Science Centre (PASSC), University of New Brunswick* [En ligne].

l'impact. Tout autour de ce point central s'étale un plateau semi-circulaire, formé de zones principalement agricoles et forestières où se trouvent les municipalités Les Éboulements, Saint-Hilarion, Sainte-Agnès et Saint-Irénée. Ce plateau est entouré de deux vallées où Baie-Saint-Paul, Saint-Urbain, Notre-Dame-des-Monts, Saint-Aimé-des-Lacs et La Malbaie sont situées et forment la dépression périphérique de l'astroblème. Finalement, le périmètre de l'astroblème est formé par la ceinture de montagnes de l'arrière-pays où l'on trouve notamment les parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie.

2.1.3. DERNIÈRES GLACIATIONS (≈ - 110 000 À 10 000 ANS)

Le territoire de Charlevoix que l'on connaît aujourd'hui fut par la suite érodé par la présence des derniers glaciers sur le continent. La formation des vallées du Gouffre et de la rivière Malbaie ainsi que la présence de nombreux lacs dans l'arrière-pays sont des exemples de traces visibles de cette époque.

2.1.4. ACTIVITÉ SISMIQUE ENREGISTRÉE (DEPUIS PLUS DE 350 ANS)

Reconnue comme la région la plus active de l'est de l'Amérique du Nord au niveau sismique, le territoire a historiquement été sujet à cinq séismes de magnitude égale ou supérieure à 6 sur l'échelle de Richter³. La présence de l'astroblème de Charlevoix et de failles sur son territoire, notamment la faille de Logan située le long

du Saint-Laurent, sont des hypothèses soulevées pour expliquer la forte activité sismique du secteur⁵. La plupart des séismes se produisent sous le fleuve Saint-Laurent, entre Charlevoix et Kamouraska sur la Rive-Sud.

2.2. // LOCALISATION

Charlevoix est la quatrième plus petite région touristique du Québec, après les Îles-de-la-Madeleine, Laval et Montréal. Elle est ceinturée à l'ouest par la région touristique de Québec, au nord-est par la région touristique du Saguenay-Lac-Saint-Jean et par l'embouchure du Fjord du Saguenay à l'extrémité est. Parallèlement au Saint-Laurent, sur la rive sud, se trouvent les régions de Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent.

2.3. // MILIEU PHYSIQUE

2.3.1. CLIMAT

De grandes variations climatiques peuvent être perceptibles à l'intérieur même du territoire de Charlevoix puisque plusieurs types de climats s'y côtoient. Le relief topographique accidenté et la présence du fleuve Saint-Laurent expliquent en partie la présence de ces variations de climat perceptibles au fil des saisons, mais également en fonction du lieu⁶. Les précipitations (neige et pluie) sont généralement plus abondantes en altitude que sur le reste du territoire alors qu'en bordure du Saint-Laurent, la topographie et le fleuve agissent en temporisant les variations

FIGURE 1: L'ASTROBLÈME DE CHARLEVOIX⁴

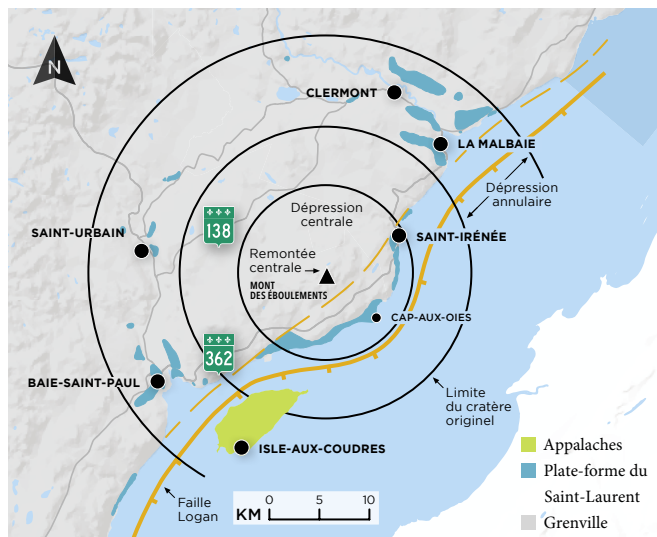


FIGURE 2: CARTE DE LOCALISATION DE LA RÉGION DE CHARLEVOIX



³ Ressources naturelles Canada, « Les zones sismiques dans l'Est du Canada : Charlevoix - Kamouraska » [En ligne].

⁴ Inspiré de Pierre-André BOURQUE, Planète Terre, « 5.6 Les chutes de météorites au Québec » [En ligne].

⁵ OBV Charlevoix-Montmorency, *Plan directeur de l'eau de la zone hydrique Charlevoix-Montmorency*, p. 12.

⁶ François LESSARD, « Climat : Un portrait à hauts contrastes », dans *L'autre nature de Charlevoix : Guide écotouristique de la Traversée et de l'arrière-pays*, sous la direction de Eudore FORTIN, p.62.

climatiques⁷. Les sommets de Charlevoix peuvent atteindre jusqu'à 5,5 mètres de neige par année comparativement à 2,3 mètres à La Malbaie. Les quantités de précipitations observées à ces sommets sont d'ailleurs parmi les plus élevées au Québec⁸.

2.3.2. ÉCOSYSTÈME FORESTIER

Charlevoix est un territoire privilégié en matière d'écosystème forestier puisque toutes les zones de végétation du Québec sont observables à l'intérieur même de son territoire. Voici les cinq types de couverts forestiers apparents⁹:

1. Toundra (plus de 950 mètres d'altitude)
2. Taïga (de 800 à 950 mètres d'altitude)
3. Forêt boréale (de 550 à 800 mètres d'altitude)
4. Forêt mixte (de 200 à 550 mètres d'altitude)
5. Forêt feuillue (moins de 200 mètres d'altitude)

La présence d'écosystèmes nordiques (toundra et taïga) à une latitude aussi basse s'explique par la présence de sommets à plus de 1000 mètres de dénivelé dans les hautes Laurentides charlevoisiennes¹⁰. Ainsi, la région de Charlevoix est particulière puisque les changements de végétation qui se produisent normalement en fonction de la latitude peuvent s'observer ici en fonction de l'altitude.

La majorité du territoire fait partie du domaine bioclimatique de la sapinière à bouleau jaune, une végétation de transition entre la forêt boréale et la forêt feuillue où le sapin baumier et le bouleau jaune dominant. Des érablières sont également présentes en bordure du fleuve, dans les vallées et dans les endroits aux sols riches¹¹. Cette forêt de feuillus, surtout lorsqu'elle est colorée par l'automne, a d'ailleurs été maintes fois reproduite sur toiles.

Les montagnes de l'arrière-pays sont, elles, peuplées par des sapinières à bouleau blanc et par des pessières – forêts peuplées majoritairement d'épinettes. Le long de la côte, entre les municipalités de Petite-Rivière-Saint-François et de Saint-Siméon (Baie-des-Rochers), se trouvent les battures composées de marais saumâtres ou salés¹².

La région comporte également quatre écosystèmes forestiers exceptionnels, classés ainsi selon le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, dont la Forêt rare de la Montagne-de-l'Ours, une chênaie rouge à pin blanc, désignée ainsi puisque le chêne rouge est une espèce qui est rarement rencontrée aussi loin du Nord¹³. Les trois autres écosystèmes forestiers exceptionnels de la région, la Forêt rare de la Montagne-à-McLeod, la Forêt rare du Lac-aux-Canards et la Forêt rare du Lac-du-Port-aux-Quilles, sont des pinèdes à pin rouge sur roc.

2.3.3. ÉCOSYSTÈME FAUNIQUE

La présence de trois grands cervidés sur un même territoire, soit l'orignal, le cerf de Virginie et le caribou forestier, constitue une des particularités fauniques de la région. Disparu au tournant des années 1920, le caribou fut réintroduit au milieu des années soixante. Désigné comme une espèce faunique vulnérable par le gouvernement du Québec, le troupeau de caribous présent dans la région était composé d'environ 75 individus en 2009 et leur situation demeure précaire¹⁴. Le territoire est également habité par de nombreux autres mammifères typiques des forêts boréales du Québec, tels que : l'ours noir, le lynx du Canada, le loup, le coyote, le renard, le raton laveur, le lièvre d'Amérique, etc.

Les cours d'eau de la région regorgent principalement de poissons



⁷ MRC de Charlevoix, « Schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Charlevoix », p. 2-10.

⁸ OBV Charlevoix-Montmorency, *op. cit.*, p.686.

⁹ Philippe DUPÉRÉ, « Végétation : Au cœur de la forêt de Charlevoix », dans *L'autre nature de Charlevoix : Guide écotouristique de la Traversée et de l'arrière-pays*, sous la direction de Eudore FORTIN, p.112.

¹⁰ François LESSARD, *op. cit.*, p.62.

¹¹ Philippe DUPÉRÉ, *op. cit.*, p.112.

¹² OBV Charlevoix-Montmorency, *op. cit.*, p.24.

¹³ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, « Écosystèmes forestiers exceptionnels classés depuis 2002 » [En ligne].

¹⁴ MRC de Charlevoix, *op. cit.*, p. 2-10.



© Renaud Pintiaux — Croisières AML

d'eau douce et d'eau salée, notamment le saumon de l'Atlantique qui sillonne la rivière du Gouffre et la rivière Malbaie. La truite mouchetée (omble de fontaine) est également bien présente dans les nombreux lacs de l'arrière-pays. Une multitude d'espèces d'oiseaux sont observables sur le littoral, surtout en migration, comme les goélands, les canards et les oies.

Au confluent de la rivière Saguenay et du fleuve Saint-Laurent, à l'extrémité est du territoire, plus de six espèces de grandes baleines évoluent, dont le béluga, le rorqual commun et le phoque commun¹⁵.

En plus du caribou forestier, d'autres espèces fauniques désignées comme menacées ou vulnérables sont également présentes sur le territoire de Charlevoix, notamment la grive de Bicknell, l'aigle royal, le pygargue à tête blanche, l'omble chevalier, le garrot d'Islande et le béluga¹⁶. Des zones d'habitats fauniques protégées ont également été identifiées sur le territoire afin d'interdire les activités susceptibles de modifier un élément biologique, physique ou chimique propre à l'habitat de l'animal ou du poisson visé par cet habitat. Les animaux protégés par la désignation de ces habitats fauniques sont entre autres l'oie, la bernache, le canard et le caribou forestier.

2.4. // MILIEU HYDRIQUE

L'élément hydrographique le plus important et le plus imposant du

territoire est sans contredit le fleuve Saint-Laurent. À cette hauteur, le principal écosystème est l'estuaire moyen, qui comprend les milieux côtiers et aquatiques entre les municipalités de Saint-Joachim (MRC Côte-de-Beaupré) et de Baie-Sainte-Catherine¹⁷. Celui-ci est caractérisé par la salinité de l'eau, la succession des marées quotidiennes, les courants, les vagues et son chenal maritime pour la navigation. L'estuaire moyen est aussi une importante aire de reproduction, de repos et d'alimentation utilisée par de nombreux mammifères, dont le hareng, le capelan, les oiseaux de mer, le phoque commun et le béluga.

En plus de compter 6 bassins versants de rivières importantes, soit des rivières Sainte-Anne du Nord, du Gouffre, Jean-Noël, Malbaie, Noire et aux Canards, le territoire compte également plus de 1 500 lacs répertoriés. Deux de ces cours d'eau, les rivières du Gouffre et Malbaie, sont d'ailleurs des destinations prisées pour les amateurs de pêche au saumon. La première prend sa source dans le massif Laurentien, dans la Zec des Martres, à quelques kilomètres au nord de Saint-Urbain. Cette rivière de 71 kilomètres forme une série de méandres qui se succèdent jusqu'à son point de déversement dans le fleuve, au cœur de la ville de Baie-Saint-Paul.

La plus grande rivière du territoire est la rivière Malbaie. Celle-ci prend sa source dans la Réserve faunique des Laurentides et coule sur plus de 150 km avant de se jeter dans le Saint-Laurent.

¹⁵ MRC de Charlevoix-Est (2012), « Schéma d'aménagement et de développement révisé – Connaissance territoriale », p. 211.

¹⁶ Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, « Liste des espèces vulnérables désignées comme menacées ou vulnérables au Québec » [En ligne].

¹⁷ OBV Charlevoix-Montmorency, *op. cit.*, p.22.



© Francis Gagnon

3. // UN TERRITOIRE HABITÉ

3.1. // OCCUPATION DU TERRITOIRE

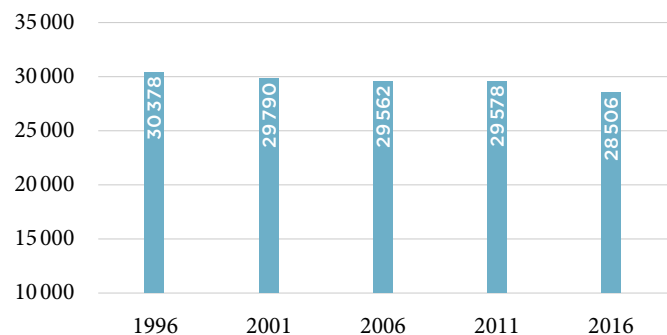
3.1.1. GOUVERNANCE (MRC, VILLES ET MUNICIPALITÉS)

Le territoire de la région touristique de Charlevoix est de 6071 km² et il regroupe treize villes et municipalités, réparties en deux municipalités régionales de comté (MRC), soit la MRC de Charlevoix et la MRC de Charlevoix-Est. Charlevoix compte cinq membres de l'Association des plus beaux villages du Québec : Port-au-Persil (Saint-Siméon), Saint-Irénée, Les Éboulements, Cap-à-l'Aigle (La Malbaie) et plus récemment Pointe-au-Pic (La Malbaie). Comptant actuellement 28 506 habitants²⁰, Charlevoix ne fait pas exception de plusieurs autres régions du Québec et connaît une baisse démographique notable depuis les 20 dernières années. Le lent déclin de la population amorcé au tournant des années 1980 demeure préoccupant pour les autorités.

Baie-Saint-Paul, un des lieux phares de la région et ville principale de la MRC de Charlevoix, est reconnue pour son caractère artistique et culturel. La ville, où foisonnent les galeries d'art et les festivals et événements culturels, figure notamment parmi les capitales culturelles du Canada. Située au creux de la Vallée de la rivière du Gouffre, Baie-Saint-Paul compte 7 146 habitants, ce qui représente près de 55 % de la population totale de la MRC²¹. Le territoire de cette MRC inclut également les municipalités des Éboulements, de L'Isle-aux-Coudres, de Petite-Rivière-Saint-François, de Saint-

Urbain et de Saint-Hilarion. Il est également important de préciser qu'il existe sur le territoire de la MRC de Charlevoix une grande propriété privée représentant environ 17 % de son territoire, il s'agit des Terres du Séminaire de Québec. Cette propriété privée couvre un total de 642,36 km² et est répartie entre les municipalités de Baie-Saint-Paul, de Petite-Rivière-Saint-François et de Saint-Urbain²². À Petite-Rivière-Saint-François, on trouve également un bloc de territoire public d'une superficie de 46,3 km², la Forêt habitée du Massif, qui a fait l'objet d'une délégation de gestion entre le ministère des Ressources naturelles et la MRC de Charlevoix afin de mettre en valeur l'ensemble des ressources du milieu forestier.

GRAPHIQUE 1 : POPULATION DE CHARLEVOIX, 1996-2016²³



²⁰ Statistique Canada, Recensement de la population 2016, « Profil du recensement de Charlevoix ». [En ligne].

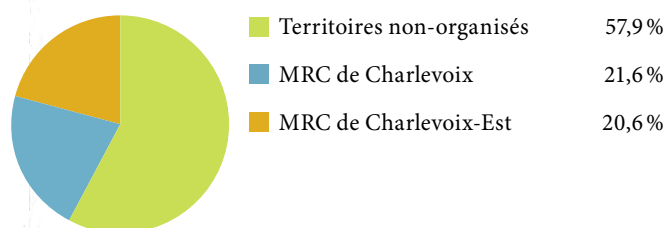
²¹ Statistique Canada, *ibid.*

²² Mrc de Charlevoix, *op. cit.*, p. 1-5.

²³ Statistique Canada, *ibid.*

La Malbaie, ville centre de la MRC de Charlevoix-Est, constitue le berceau de la villégiature au Canada. Devenue un lieu de villégiature prisé à l'époque des bateaux blancs, la région découvrira une nouvelle économie autour des visiteurs saisonniers dès les années 1800. Nommée originalement « Mauvaise Baie » ou « la malle baye » par Samuel de Champlain étant donné les difficultés des bateaux pour y accoster, la ville est notamment réputée pour la présence d'un manoir iconique, le Fairmont Le Manoir Richelieu. La ville est habitée par 8 271 résidents, ce qui représente 53 % de la population totale de la MRC²⁴. La MRC comprend également les municipalités de Notre-Dame-des-Monts, de Saint-Siméon, de Saint-Aimé-des-Lacs, de Saint-Irénée, de Baie-Sainte-Catherine ainsi que la Ville de Clermont.

GRAPHIQUE 2: RÉPARTITION SUPERFICIE DE CHARLEVOIX



3.1.2. AIRES PROTÉGÉES ET TERRITOIRES FAUNIQUES STRUCTURÉS

Plus de la moitié du territoire de la région, soit environ 58 %, est constitué des territoires non-organisés (TNO) de Lac-Pikauba, Mont-Elie et Sagard. Ces TNO sont principalement constitués de terres faisant partie du domaine de l'État et plus de la moitié de ce territoire jouit d'un statut de protection particulier ou d'un statut de territoire faunique structuré.

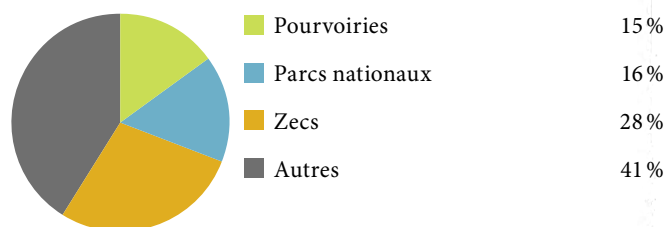
Tout d'abord, deux parcs nationaux sont présents dans la région, soit le parc national des Grands-Jardins et le parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie. On y trouve également l'unique parc marin au Québec, le Parc marin du Saguenay-Saint-Laurent.

En plus de ces trois territoires, les activités de chasse sont également exclues des aires protégées de la Réserve écologique des Grands-Ormes et de la Réserve écologique Thomas-Fortin. Selon la classification québécoise et internationale des aires protégées, ces réserves écologiques bénéficient du plus grand statut de protection puisqu'elles sont classées comme des réserves naturelles intégrales comportant des écosystèmes, des éléments géologiques

ou physiographiques ou encore des espèces remarquables ou représentatives, administrées principalement à des fins de recherche scientifique et de surveillance continue de l'environnement²⁵.

Des territoires fauniques structurés, soit des zones ayant un statut particulier telles que des zones d'exploitation contrôlées (Zec) et des pourvoies à droits exclusifs sont aussi en opération dans la région. Au total, on compte quinze pourvoies et trois Zec, soit la Zec des Martres, la Zec du Lac-au-Sable et la Zec Buteux-Bas-Saguenay. Charlevoix bénéficie également de la présence de deux organismes assurant la gestion des deux rivières à saumon sur notre territoire: l'Association de Conservation de la Vallée du Gouffre et la Corporation Saumon de la Rivière Malbaie.

GRAPHIQUE 3: RÉPARTITION DE LA SUPERFICIE DU TERRITOIRE DANS LES TNO



3.1.3. RÉSERVE DE LA BIOSPHERE

Également désignée comme réserve de la biosphère par l'UNESCO en 1988, la région de Charlevoix constitue l'une des premières réserves de la biosphère habitée au Canada. Ces dernières sont des zones comprenant des écosystèmes terrestres, marins et côtiers. Chaque territoire désigné comme réserve de la biosphère favorise des solutions conciliant la conservation de la biodiversité et son utilisation durable. Elles sont des « sites de soutien pour la science au service de la durabilité », — des lieux spéciaux où tester des approches interdisciplinaires afin de comprendre et de gérer les changements et les interactions entre systèmes sociaux et écologiques, y compris la prévention des conflits et la gestion de la biodiversité²⁶.

²⁴ Statistique Canada, Recensement de la population 2016, « Profil du recensement de Charlevoix-Est » [En ligne].

²⁵ Ministère de l'environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, *Aires protégées au Québec: Contexte, constats et enjeux pour l'avenir* [En ligne].

²⁶ Réserve de la Biosphère de Charlevoix, « L'organisme – les réserves de biosphère de l'UNESCO », www.biospherecharlevoix.org/organisme/ [page consultée le 26 mars 2019].



© Geneviève Lesieur — Bleu Outremer

4. // L'INDUSTRIE TOURISTIQUE RÉGIONALE

Plusieurs attraits, activités et services d'hébergement de très grande qualité constituent l'offre touristique de la région. Charlevoix est d'ailleurs identifiée comme une **Destination établie** au sens du Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020²⁷ du ministère du Tourisme du Québec, soit une destination ayant un pouvoir d'attraction auprès des touristes étrangers et québécois grâce à un bon nombre d'attraits reconnus à l'international.

Cette présentation de l'offre touristique du territoire de Charlevoix ne tient pas uniquement compte des membres de Tourisme Charlevoix, mais bien de toute la trame touristique en général.

4.1. // PRÉSENTATION DES EXPÉRIENCES TOURISTIQUES DE CHARLEVOIX

L'offre d'attraits touristiques de Charlevoix est riche et variée. Dans cette section, celle-ci est présentée en fonction des cinq expériences suivantes :

- Nature et plein air;
- Arts, culture et divertissement;
- Saveurs locales;
- Hiver;
- Tourisme d'affaires.

4.1.1. NATURE ET PLEIN AIR

Destination par excellence pour les amateurs d'activités en plein air, le territoire de Charlevoix est riche en grands espaces. Autant les plus aventureux à la recherche de sensations fortes que les randonneurs préférant l'admiration des paysages sauront trouver chaussure à leurs pieds. Un réseau d'hébergement en nature diversifié s'ajoute en complément aux multiples activités de plein air offertes afin de répondre à la demande en tourisme de nature et d'aventure (voir section 4.2.4 décrivant l'offre de camping et prêt-à-camper).

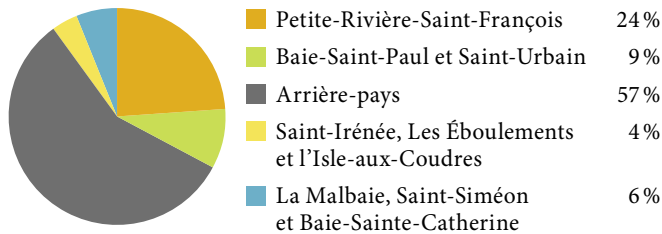
Les visiteurs ont l'opportunité de découvrir deux majestueux parcs nationaux, soit le parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie — plus hautes parois rocheuses à l'est du Canada — et le parc national des Grands-Jardins – îlot de Grand Nord québécois. Ces lieux sont reconnus notamment pour leurs sommets respectifs à atteindre, l'Acropole-des-Draveurs et le Mont-du-Lac-des-Cygnes, mais ils offrent également aux amateurs une panoplie d'autres sentiers, d'activités de plein air et de découvertes.

En termes de randonnée pédestre, on trouve également sur le territoire deux précurseurs et incontournables pour la pratique de la longue randonnée au Québec : le Sentier des Caps de Charlevoix et la Traversée de Charlevoix. De la promenade au bord du fleuve à l'ascension de sommets dans l'arrière-pays,

²⁷ Ministère du Tourisme du Québec, *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*, « Un itinéraire vers la croissance », p.58.

plus de 550 km de sentiers pédestres de tout type sont à découvrir sur le territoire de Charlevoix. Tel qu'illustré sur le graphique ci-dessous, plus de la moitié de ces kilomètres de sentiers se trouvent dans le secteur de l'Arrière-pays.

GRAPHIQUE 4: RÉPARTITION DES SENTIERS PÉDESTRES (EN KM) PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE²⁸, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



Charlevoix offre également une gamme d'activités estivales pour satisfaire les amateurs de plein air : descente en kayak de rivière ou kayak de mer, kitesurf, parcours d'escalade ou de via ferrata, descente de canyons, golf ou randonnée équestre.

Les saisons estivale et automnale permettent aussi aux visiteurs de découvrir une aire marine exceptionnelle, le parc marin du Saguenay-Saint-Laurent, par diverses expériences. Des croisières d'observation des mammifères marins, des randonnées sur la Côte de Charlevoix ou encore des excursions en kayak de mer permettent d'observer les mammifères et oiseaux ainsi que les paysages de ce parc unique au Québec.

L'arrière-pays offre quant à lui des lieux de pratique de la chasse et de la pêche aux amateurs, notamment dans les pourvoiries et dans les zecs. Ce secteur géographique est aussi reconnu pour ses activités d'observation de la faune.

4.1.2. ART, CULTURE ET DIVERTISSEMENT

Lieu de prédilection pour les artistes-peintres, la culture est rayonnante dans Charlevoix. La présence des montagnes et du fleuve, les couleurs en automne et l'immensité des paysages ont inspiré de nombreux artistes de grande renommée au fil du temps. Pour les amateurs, il est possible de parcourir le Circuit des 7 lieux regroupant des musées, ÉCONOMUSÉE[®] et lieux d'interprétation. Ce circuit permet aux visiteurs de découvrir des endroits pour admirer les artistes à l'œuvre et contempler l'art sous diverses formes tout en apprenant plus sur l'histoire et les traditions de la région. Parmi ces lieux, on trouve notamment quatre institutions muséales : le Musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul, le Musée de Charlevoix,

le Musée maritime de Charlevoix ainsi que l'Espace muséal des Petites Franciscaines de Marie. Le circuit est complété par la Forge-menuiserie Cauchon et par deux des cinq écomusées de Charlevoix : la Papeterie Saint-Gilles – premier ÉCONOMUSÉE[®] du papier – et les Moulins de l'Isle-aux-Coudres ÉCONOMUSÉE[®] de la meunerie. En plus de ces deux attraits, trois autres écomusées complètent la grappe écomuséale de Charlevoix : la Laiterie Charlevoix – ÉCONOMUSÉE[®] du fromage, la Cidrerie des Vergers Pedneault – ÉCONOMUSÉE[®] du cidrier et le Centre de l'Émeu de Charlevoix – ÉCONOMUSÉE[®] de la huilière.

Charlevoix est reconnue comme une région riche en patrimoine. L'un des arrêts incontournables des visiteurs pour bien saisir toute la place que l'art occupe au sein de la région est assurément la rue Saint-Jean-Baptiste à Baie-Saint-Paul : une rue reconnue pour sa richesse patrimoniale où se trouvent de nombreuses galeries d'art, boutiques d'artisans, restaurants et terrasses. La signature architecturale du patrimoine bâti de certaines maisons plus que centenaires que l'on trouve sur cette rue et dans d'autres lieux constitue un autre des charmes indéniables de la région.

Des attraits de divertissement composent également l'offre touristique du territoire. Le Casino de Charlevoix est sans contredit l'un des incontournables de la région pour tout visiteur en quête d'amusement. La Maison du Bootlegger – un ancien « Speakeasy » de l'époque de la prohibition des années 1860 – est également un lieu de divertissement reconnu pour son concept original où les visiteurs vivront une expérience hors du commun composée d'une visite guidée et d'un souper-spectacle. Des lieux de diffusion culturelle diversifiés sont également présents dans Charlevoix, dont un de haute qualité : le Domaine Forget et son Académie internationale de musique et de danse.

Ayant notamment été témoin de la naissance du Cirque du Soleil, la région de Charlevoix, de nos jours, est autant riche en événements qu'en créativité. Plus d'une quarantaine de festivals et événements se déroulent annuellement dans la région et rejoignent divers types de clientèles : festivals de musique, événements sportifs, événements mettant en valeur les produits du terroir, etc. Certains de ces événements rayonnent particulièrement au Québec et se démarquent parfois même à l'international. Nous n'avons qu'à penser au Festif! de Baie-Saint-Paul, au Symposium international d'art contemporain de Baie-Saint-Paul, à l'Ultra-Trail Harricana du Canada, au Festival International du Domaine Forget ou encore aux Grands Rendez-Vous Cyclistes de Charlevoix, pour ne nommer que ceux-là.

²⁸ Il est important de noter que les secteurs géographiques pour présenter les sentiers pédestres ne sont pas les mêmes que les secteurs touristiques présentés en page 12. Ces secteurs géographiques furent divisés pour assurer une cohérence avec le réseau global des sentiers et ne sont pas divisés en fonction des limites municipales.



© Annie Ferland

4.1.3. SAVEURS LOCALES

Reconnue pour ses innovations en matière d'agrotourisme, Charlevoix jouit d'une renommée indéniable bâtie notamment par la mise sur pied, en 1995, de la Table Agro-Touristique de Charlevoix: une table où chefs, transformateurs et producteurs ont collaboré afin de développer l'un des premiers circuits agrotouristiques au Québec, la Route des Saveurs. Cette route permet de visiter les installations de transformateurs, producteurs et restaurateurs de la région et regroupe un peu plus d'une vingtaine de membres. L'organisme a également élaboré une certification afin d'identifier les produits d'origine charlevoisienne, «Certifié terroir Charlevoix», selon des caractéristiques et des critères bien définis. Cette certification permet aux produits régionaux d'être mis en valeur et de se démarquer tout en garantissant que ceux-ci répondent aux critères d'origine du terroir de Charlevoix²⁹.

Des casse-croûtes aux tables gastronomiques en passant par les petits bistrotts, les épicuriens sont comblés par l'audace et la créativité des chefs de la région qui conçoivent des expériences gustatives particulières à Charlevoix. Cet amalgame entre les producteurs et les chefs de la région permet l'élaboration d'une offre culinaire diversifiée et de très grande qualité.

4.1.4. HIVER

Charlevoix est une région où le mot «hiver» prend tout son sens puisqu'elle est particulièrement foisonnante pendant la

saison froide. Que ce soit par les paysages blancs formés par les montagnes aux sommets enneigés et du Saint-Laurent en glaces, par des expériences sportives hors de l'ordinaire ou encore par l'entremise d'un séjour en chalet, entouré par la forêt boréale recouverte de neige, l'expérience hivernale charlevoisienne fait vivre un moment privilégié qui a tout pour marquer l'imaginaire.

L'abondance de neige a de quoi satisfaire les amateurs de nordicité. Tel que démontré par le *Diagnostic des risques et opportunités liés aux changements climatiques pour le secteur touristique des régions de Québec et de Charlevoix*³⁰ mené par la Chaire de tourisme Transat ESG UQAM et le consortium Ouranos, Charlevoix est une «région privilégiée» au Québec par la hausse des précipitations sous forme de neige en hiver dans les montagnes. Effectivement, tel que décrit par la Chaire de tourisme Transat ESG UQAM: «la saison hivernale demeurera un avantage concurrentiel intéressant pour les régions de Québec et de Charlevoix comparativement au Nord-Est des États-Unis, à l'Ontario ou encore au sud du Québec»³¹.

Deux montagnes de ski sont présentes sur le territoire: le Massif de Charlevoix – le plus haut dénivelé à l'est des Rocheuses – et le Mont Grand-Fonds – un secret bien gardé – qui offrent toutes les deux des panoramas majestueux pour les amateurs de ski alpin, de planche à neige ou encore de ski haute route pour combler les passionnés de poudreuse. Peu nombreuses sont les montagnes de ski pouvant proposer une expérience de ski avec le fleuve Saint-Laurent à ses pieds, comme toile de fond.

²⁹ La Route des Saveurs de Charlevoix, Table Agro-touristique de Charlevoix, «Historique et réalisations» [En ligne].

³⁰ G PAQUÉ, S. BLEAU, C. LEBON, K. GERMAIN, M.-A. VACHON (2018), «Diagnostic des risques et opportunités liés aux changements climatiques pour le secteur touristique des régions de Québec et Charlevoix», Rapport présenté à Ouranos, 125 pages + annexes.

³¹ *Ibid.*, p.vi.

La région dispose également de centres de ski de fond offrant plus de 250 km de sentiers de très grande qualité ainsi que des trajets de ski nordique en courte ou longue excursion. Trois centres de la région ont acquis au fil du temps une renommée au Québec pour la pratique du ski de fond : le Sentier des Caps, les Sources Joyeuses et le Mont Grand-Fonds. En plus de ces trois centres, on trouve également deux Clubs de ski de fond plus rustiques, mais offrant également des pistes de grande qualité, soit le Sentier l'Amical à Saint-Hilarion ainsi que le centre de ski de fond Les Vallons aux Éboulements.

L'enneigement exceptionnel dans Charlevoix et les paysages nordiques ravissent également les amateurs de raquettes et de randonnée hivernale. Les deux parcs nationaux, dont le parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie qui a accueilli ses premiers visiteurs en saison hivernale au mois de décembre 2018, sont d'ailleurs des lieux propices pour la pratique de ces activités, tout comme la majorité du réseau de sentiers pédestres de la région et les centres de ski de fond. La pratique du ski nordique est également possible dans les parcs nationaux de Charlevoix ainsi que sur la mythique Traversée de Charlevoix.

Charlevoix est certainement l'une des meilleures destinations de motoneige en Amérique du Nord. Pour une excursion de courte durée le long du fleuve ou un raid d'aventures de quelques jours à flanc de montagne, un circuit balisé de plus de 550 km, parsemé d'hôtels et de restaurants, est offert aux passionnés de motoneige. Deux clubs de motoneige assurent l'entretien et la gestion des circuits balisés soit le Club d'Auto-Neige Le Sapin d'Or pour le territoire de la MRC de Charlevoix et le Club Les Aventuriers de Charlevoix pour le territoire de la MRC de Charlevoix-Est.

Les amateurs de sensations fortes et de sports hors du commun sont également comblés par les diverses offres hivernales. Ceux-ci ont notamment l'opportunité de dévaler le Massif de Charlevoix par une descente en luge sur un parcours de 7,5 km; se mettre dans la peau d'un *Musher* pour vivre une expédition en traîneaux à chiens à l'un des trois chenils de la région; parcourir des sentiers en fat bike ou encore en ski hok dans les montagnes de l'arrière-pays; essayer une expérience unique de *via ferrata* aux Palissades de Charlevoix : un parcours de *via ferrata* hivernal jumelé à une descente en ski haute-route; ou encore se retrouver au milieu des glaces du Saint-Laurent par une expérience inusitée de kayak hivernal.

4.1.5. TOURISME D'AFFAIRES

Au cours des dernières années, il semble y avoir un engouement de plus en plus présent pour le tourisme d'affaires dans la région. Selon les données récoltées auprès des membres hôteliers de Tourisme Charlevoix inscrits à l'Association des professionnels

de congrès du Québec (APCQ), on remarque une augmentation significative du nombre d'événements d'affaires dans la région, soit d'environ 13 % par année depuis 2013. Charlevoix a d'ailleurs accueilli en 2018 plus d'une centaine d'événements d'affaires, grâce aux 22 établissements d'hébergement offrant un total de 1 277 chambres et une quarantaine de salles.

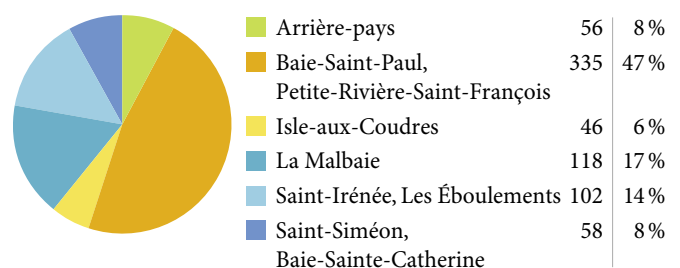
Charlevoix a toutes les caractéristiques nécessaires pour devenir une destination reconnue pour le voyage de motivation (*incentive*). Ce type de voyage est destiné à récompenser et/ou motiver des employés ou encore remercier des clients en leur proposant des récompenses dans une destination naturelle et inspirante. Toutes les conditions sont réunies pour se démarquer dans ce créneau : les paysages grandioses, les produits locaux, la proximité des expériences en nature, la créativité d'artistes, etc. La diversité du type d'hébergement disponible est également un atout indéniable pour le développement de ce créneau.

Charlevoix est également le cadre idéal pour les entreprises souhaitant tenir des réunions et congrès dans un environnement de travail inspirant. La région est une destination rêvée pour la pratique d'activités en nature pour se divertir, en marge de réunions d'affaires ou encore pour des réunions de type lac-à-l'épaule pour faire de la consolidation d'équipe. Le développement de ce créneau de tourisme d'affaires dans la région permettra certainement de désaisonnaliser davantage l'activité touristique.

4.2. // PRÉSENTATION DE L'OFFRE D'HÉBERGEMENT

Cette section présente les principales données statistiques du secteur de l'hébergement dans Charlevoix. Ces données ne tiennent pas compte uniquement des membres de Tourisme Charlevoix, mais de tous les hébergements ayant un permis d'exploitation auprès de la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ). On remarque qu'en 2018, près de la moitié des permis d'exploitation pour l'hébergement touristique se situent dans le secteur de Baie-Saint-Paul et Petite-Rivière-Saint-François.

GRAPHIQUE 5: RÉPARTITION DU NOMBRE DE PERMIS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018





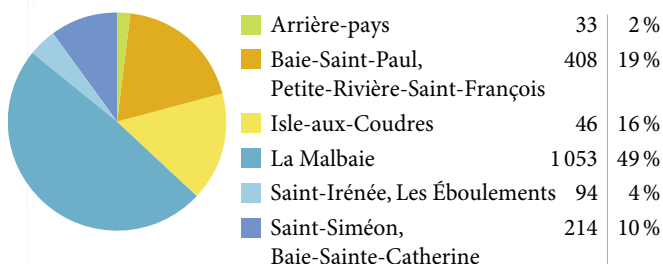
4.2.1. HÔTELLERIE

Le nombre d'établissements hôteliers (hôtels, motels, auberges) a connu une légère diminution depuis 2015 alors que le nombre d'unités connaît une légère variation d'année en année. Le secteur de La Malbaie est celui qui regroupe le plus grand nombre d'unités avec près de la moitié (49%), suivi du secteur de Baie-Saint-Paul et Petite-Rivière-Saint-François (19%).

TABLEAU 1: NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS DÉTENANT UN PERMIS DANS LA RÉGION ET NOMBRE D'UNITÉS, 2015-2018

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Permis d'exploitation	71	70	70	67
Unités	2 138	2 109	2 192	2 153

GRAPHIQUE 6: RÉPARTITION DU NOMBRE D'UNITÉS EN HÔTELLERIE PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



4.2.2. RÉSIDENCES DE TOURISME

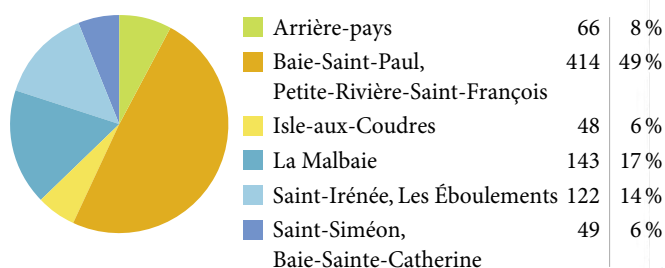
On observe une augmentation constante du nombre de résidences de tourisme sur le territoire de Charlevoix au cours des dernières années. Depuis 2015, le nombre de permis d'exploitation a augmenté de 15% alors que le nombre d'unités est demeuré stable.

Près de la moitié (49%) des unités de résidence de tourisme sont situées dans le secteur de Baie-Saint-Paul et Petite-Rivière-Saint-François.

TABLEAU 2: NOMBRE DE RÉSIDENCES DE TOURISME DÉTENANT UN PERMIS DANS LA RÉGION ET NOMBRE D'UNITÉS, 2015-2018

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Permis d'exploitation	465	487	510	535
Unités ³²	840	866	812	842

GRAPHIQUE 7: RÉPARTITION DU NOMBRE D'UNITÉS DE RÉSIDENCE DE TOURISME PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



³² Le nombre d'unités équivaut au nombre de portes, et non pas au nombre de chambres ou de lits. On peut estimer une moyenne de 3 chambres par unité.



© Annie Bolduc

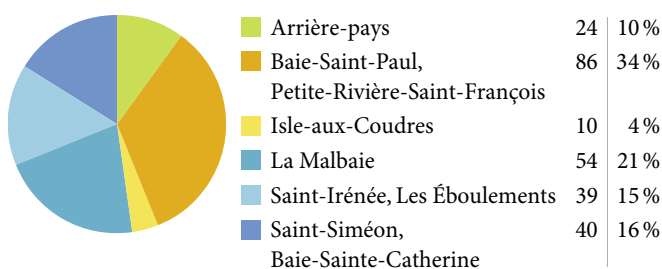
4.2.3. GÎTES

Contrairement aux résidences de tourisme, le nombre de gîtes en opération sur le territoire de Charlevoix est en constante diminution depuis 2015. La majorité des gîtes en opération se trouvent dans les secteurs de Baie-Saint-Paul et Petite-Rivière-Saint-François (34 %) et de La Malbaie (21 %).

TABLEAU 3 : NOMBRE DE GÎTES DÉTENANT UN PERMIS DANS LA RÉGION ET NOMBRE D'UNITÉS, 2015-2018

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Permis d'exploitation	77	75	69	67
Unités	290	283	257	253

GRAPHIQUE 8 : RÉPARTITION DU NOMBRE D'UNITÉS DES GÎTES PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



4.2.4. CAMPING ET PRÊT-À-CAMPER³²

Le nombre de terrains et d'emplacements de camping sont demeurés assez constants dans la région au cours des dernières années. Actuellement, on retrouve 2 180 emplacements répartis sur 25 terrains de camping.

TABLEAU 4 : NOMBRE DE CAMPINGS DÉTENANT UN PERMIS DANS LA RÉGION ET NOMBRE D'EMPLACEMENTS, 2015-2018

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Nombre de terrains	23	24	26	25
Nombre d'emplacements ³⁴	2 047	2 190	2 181	2 180

Concernant la répartition des emplacements de camping dans la région, les secteurs de Baie-Saint-Paul et Petite-Rivière-Saint-François (27 %) et de La Malbaie (26 %) regroupent la majorité de ces sites.

GRAPHIQUE 9 : RÉPARTITION DU NOMBRE D'EMPLACEMENTS DE CAMPING PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



³² Selon Tourisme Québec, désigne toute « structure installée sur plateforme, sur roues ou directement au sol, dans laquelle on trouve tout l'équipement nécessaire afin que le touriste puisse y séjourner incluant un service d'autocuisine ».

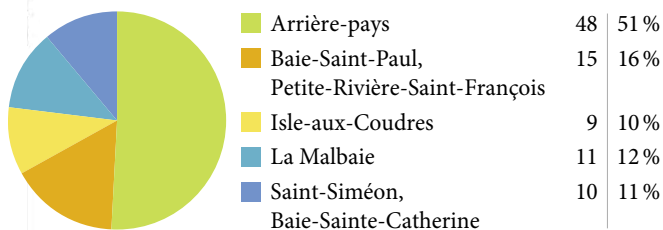
Inclut cabine, yourte, tente de type prospecteur, tipi, igloo, roulotte (gitan ou VR), cabane dans les arbres, etc.

³⁴ Le nombre d'emplacements de camping inclut le nombre de sites à camper et les prêts-à-camper.



La majorité des prêts-à-camper disponibles dans la région se trouve dans le secteur de l'Arrière-pays, étant donné le nombre important de ce type d'équipement de camping dans les deux parcs nationaux. Cette tendance du prêt-à-camper, aussi connu sous le nom de *glamping*, s'observe non seulement au Québec, mais partout dans le monde depuis quelques années. Cette tendance montante correspond à une nécessité pour les campings de se réinventer afin de répondre à la demande de la clientèle qui cherche des séjours en nature relativement courts, clé en main, mais avec des services et du confort. La région de Charlevoix compte actuellement un total de 93 unités de prêt-à-camper.

GRAPHIQUE 10: RÉPARTITION DU NOMBRE DE PRÊT-À-CAMPER PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



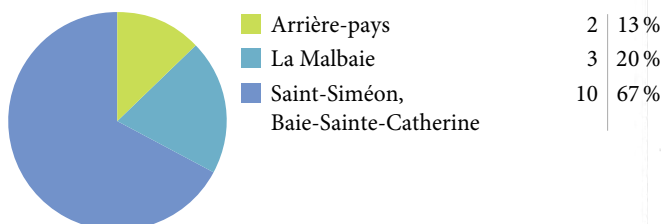
4.2.5. AUBERGES DE JEUNESSE

Reconnues comme des établissements d'hébergement très accessibles et abordables, les auberges de jeunesse de la région offrent aux visiteurs des nuitées en chambre privée ou en dortoir. Actuellement, on trouve trois auberges de jeunesse dans Charlevoix: l'Auberge de jeunesse de La Malbaie, l'Auberge des Balcons à Baie-Saint-Paul ainsi que l'Auberge du Domaine à Liguori à Petite-Rivière-Saint-François, pour une offre totale de 22 chambres et 81 lits en dortoir³³.

4.2.6. POURVOIRIES

Région reconnue pour la pratique de la chasse et de la pêche, de nombreuses pourvoiries sont présentes sur son territoire afin d'offrir notamment un réseau d'hébergement bien établi pour les adeptes (chalets, refuges, camps et auberges). En 2018, 15 pourvoiries détenaient un permis d'exploitation sur le territoire de Charlevoix, regroupant un total de 141 unités. Près du deux tiers des pourvoiries de la région sont situées dans le secteur de Saint-Siméon et de Baie-Sainte-Catherine. La majorité des pourvoiries demeurent en exploitation uniquement sur une période saisonnière.

GRAPHIQUE 11: RÉPARTITION DU NOMBRE DE POURVOIRIES PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



³³ Corporation de l'Industrie Touristique du Québec (CITQ), Banque de données, 2018.

4.3. // PORTRAIT SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE ET ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE TOURISTIQUE DE CHARLEVOIX

Les données ci-dessous présentent les résultats d'un sondage réalisé par la Chaire de Tourisme Transat ESG UQAM à propos d'une excursion ou d'un voyage touristique réalisé pendant l'été/automne 2017 et l'hiver/printemps 2018.

TABLEAU 5: PORTRAIT DES VISITEURS DE LA RÉGION DE CHARLEVOIX (ÉTÉ - AUTOMNE 2017/HIVER - PRINTEMPS 2018)³⁶

CATÉGORIE D'ÂGE

18-24 ans	11 %
25-34 ans	16 %
35-49 ans	23 %
50 à 64 ans	34 %
65 ans et +	15 %

PROVENANCE

Capitale-Nationale	25 %
Montréal	19 %
Montérégie	17 %
Laurentides	7 %
Lanaudière	5 %
Chaudière-Appalaches	5 %
Estrie	4 %
Autres régions	18 %

BUT PRINCIPAL DU VOYAGE

Vacances, loisirs, agréments	93 %
Visite parents et amis	5 %
Travail	2 %

DURÉE DE LA VISITE

Aucune nuitée	18 %
1 nuitée	16 %
2 nuitées	26 %
3 nuitées	15 %
4 nuitées et +	25 %

ACTIVITÉS RÉALISÉES

Observation de la nature / faune	51 %
Randonnées pédestres	40 %
Galeries d'art et musée	37 %
Parc et autre site naturel	32 %
Lieu historique/patrimonial	27 %
Gastronomie	24 %

SEXE

Féminin	64 %
Masculin	36 %

NIVEAU D'ÉDUCATION

Primaire/secondaire	6 %
Collégial/École technique	34 %
1 ^{er} cycle universitaire	36 %
Niveau supérieur universitaire	25 %

PRINCIPALE RAISON D'AVOIR CHOISI CHARLEVOIX COMME DESTINATION

Beauté des paysages	29,2 %
Le plein air en général, la faune et la flore	18,5 %
Se ressourcer, se reposer	10 %
Pour pratiquer une activité en particulier	8,2 %

PRINCIPAL MODE D'HÉBERGEMENT

Hôtel/motel/auberge 4 étoiles et +	19,7 %
Chalet/maison de campagne à louer	18,3 %
Camping	16,1 %
Gîte, couette et café	14,7 %
Chez de la famille/amis	4,8 %
Auberge de jeunesse	2,6 %
Hébergement insolite	2,5 %
Plateforme de location entre particuliers (ex. : Airbnb, chaletsalouer, etc.)	2,4 %

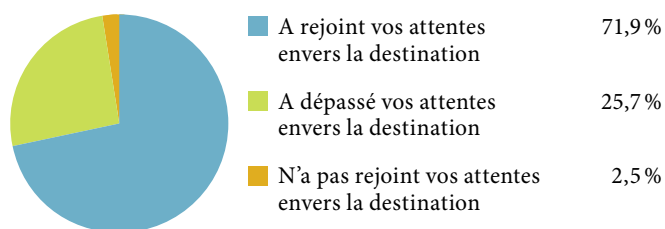
DÉPENSES MOYENNES DU GROUPE

Par séjour	1 136 \$
Par jour	313 \$

ACTIVITÉS SPORTIVES RÉALISÉES (PLUSIEURS MENTIONS POSSIBLES)

Randonnée pédestre (en nature)	74,8 %
Plage	19,8 %
Vélo	14,4 %
Activités nautiques	13,3 %
Ski de fond/raquette	10,8 %
Bateau de plaisance	8,3 %
Ski alpin/planche à neige	6,5 %
Activité d'aventure (ex. : rafting, escalade, plongée, etc.)	4,9 %
Pêche	4,8 %
Golf	2,5 %
Autre (VTT, motoneige, équitation, chasse)	5,9 %

VOTRE DERNIÈRE VISITE DANS LA RÉGION...



³⁶ Chaire de Tourisme Transat ESG UQAM, *Baromètre touristique régional*, « Enquête auprès des visiteurs de la région de Charlevoix: 2017-2018 » (1 492 répondants).

Selon les données récoltées par ce sondage mené par la Chaire de tourisme Transat ESG UQAM, on constate que près de 34% des visiteurs sont âgés entre 50 et 64 ans, 23% sont âgés entre 35 et 49 ans et que 27% sont âgés entre 18 et 34 ans. Il est également intéressant de mettre ces données en parallèle avec des statistiques fournies par des prestataires d'activités de plein air puisque celles-ci nous démontrent que près de 50% de leur clientèle est âgée entre 25 et 44 ans.

Pour ce qui est de la provenance des visiteurs, le quart provient de la Capitale-Nationale alors que 19% provient de la région de Montréal et 17% de la région de la Montérégie. Pour 93% des sondés, les vacances et les loisirs étaient le but premier de leur voyage dans Charlevoix et la majorité (66%) a séjourné 2 nuits ou plus dans la région. Lors de leurs séjours, une plus grande part des visiteurs ont pratiqué les activités suivantes: observation de la faune, randonnée pédestre, visite de galeries d'art ou de musée.

Toujours selon les résultats du sondage réalisé par la Chaire de Tourisme Transat ESG UQAM, les types d'hébergement choisis par 20% des visiteurs sont les hôtels/motels/auberges de 4 étoiles ou plus. Les chalets ou maisons en location touristique sont également très populaires auprès de la clientèle touristique, puisque 18,3% des sondés ont séjourné dans ce type d'hébergement. En moyenne, les visiteurs dépensent 1 136\$ par séjour. En termes d'activités sportives pratiquées par les visiteurs, la popularité de la randonnée pédestre est évidente: cette activité est pratiquée par près de 75% des visiteurs qui ont réalisé ce type d'activité sportive.

4.4. // PERFORMANCE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DE CHARLEVOIX

Cette section présente deux indicateurs de performance touristique de la région, soit le taux d'occupation et l'intensité touristique.

Selon les données fournies par Statistique Canada, on comptait près de 975 000 visites-personnes dans Charlevoix en 2016³⁷. On observe également une légère diminution de la proportion de touristes québécois au cours des dernières années, alors que les proportions de touristes provenant des autres provinces canadiennes, des États-Unis et d'autres pays sont en hausse³⁸.

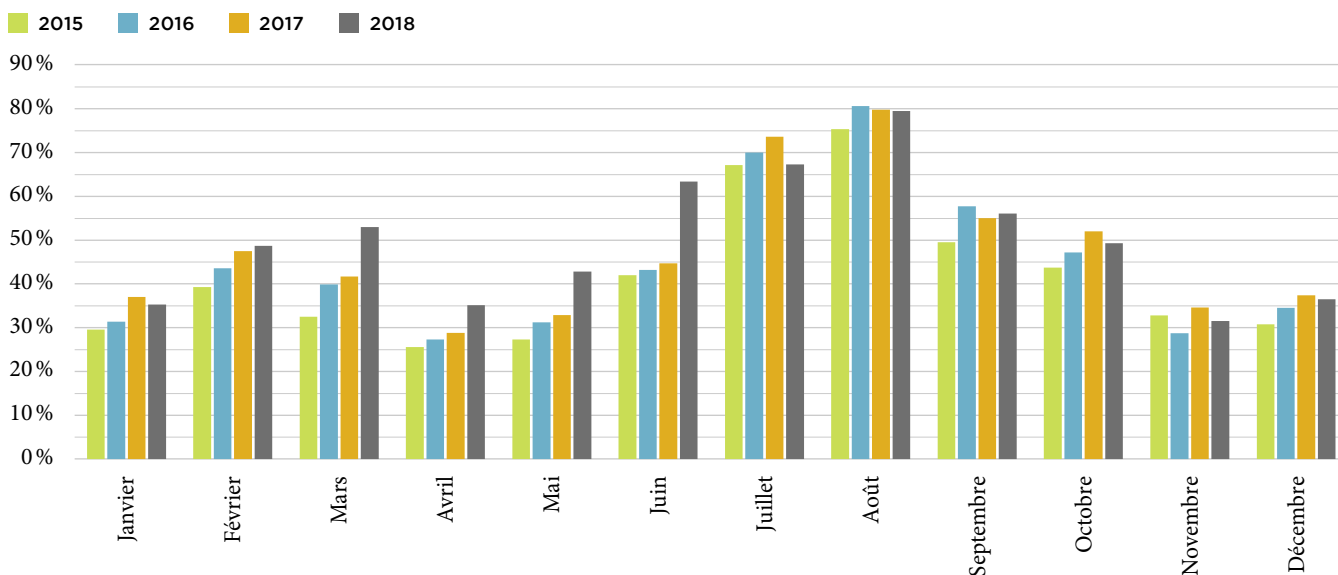
4.4.1. TAUX D'OCCUPATION

Le taux d'occupation moyen des établissements d'hébergement de Charlevoix en 2018 s'établit à 52,4%. Le taux d'occupation a connu une importante augmentation depuis 2015, passant de 43,4% à 52,4%. On constate également une augmentation du prix moyen des unités occupées de près de 13% au cours des quatre dernières années.

Il est également important de noter que la méthodologie de collecte de données utilisée par l'Institut de la statistique du Québec ne tient pas compte de la performance enregistrée par les hébergements de moins de quatre unités, donc une majorité des résidences de tourisme et des gîtes sont exclues.

Sans surprise, les plus hauts taux d'occupation sont observables au cours de l'été, soit en juillet et août, alors que des creux

GRAPHIQUE 12: TAUX D'OCCUPATION MOYEN DU PARC HÔTELIER, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018



³⁷ PRAGMA, Profil 2016: Région touristique de Charlevoix.

³⁸ Ministère du Tourisme du Québec (2018), *Le tourisme au Québec en bref*.

s'observent en janvier, avril, mai, novembre et décembre. La très forte hausse des taux d'occupation observée en mai et juin 2018 (hausse de 10 et 19 points de pourcentage respectivement) peut, en grande partie, être expliquée par la tenue du Sommet du G7 2018 au début du mois de juin. Une hausse marquée de 11 % est également observable entre les mois de mars 2017 et 2018.

Les établissements d'hébergement de 4 à 39 unités ont connu une hausse de leur performance au cours des cinq dernières années. Leur taux d'occupation moyen est passé de 39 % en 2015 à 45 % en 2018. Cette augmentation du taux moyen d'occupation s'explique notamment par l'augmentation du nombre moyen d'unités de location occupées quotidiennement et par la diminution du nombre d'unités de location disponibles. Le prix moyen quotidien d'une unité d'hébergement a également augmenté en 2018.

TABLEAU 6 : PERFORMANCE DES ÉTABLISSEMENTS DE 4 À 39 UNITÉS, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018³⁹

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Nombre moyen d'unités de location disponibles par jour	810	822	801	751
Nombre moyen d'unités de location occupées par jour	312	336	334	333
Taux d'occupation moyen	38,8 %	41,4 %	42,2 %	44,6 %
Prix moyen quotidien	101 \$	99 \$	100,80 \$	109,40 \$

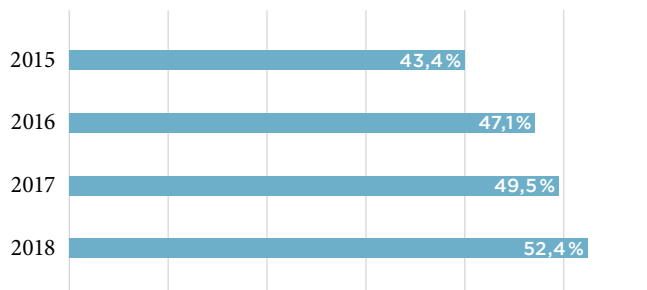
Pour les établissements d'hébergement de 40 unités et plus, le taux d'occupation a également connu une hausse marquée au cours des cinq dernières années puisqu'il a augmenté de plus de 10 %.

TABLEAU 7 : PERFORMANCE DES ÉTABLISSEMENTS DE 40 UNITÉS ET PLUS, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018⁴⁰

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Nombre moyen d'unités de location disponibles par jour	1 185	1 195	1 195	1 210
Nombre moyen d'unités de location occupées par jour	542	606	637	686
Taux d'occupation moyen	45,9 %	51 %	54,3 %	57 %
Prix moyen quotidien	146,90 \$	148,10 \$	152,40 \$	164,30 \$

Le tableau suivant illustre la variation du taux d'occupation moyen de la région de Charlevoix entre 2015 et 2018. On observe une constante évolution de celui-ci au cours des cinq dernières années, pour atteindre en 2018 un taux de 52,4 % d'occupation en moyenne.

GRAPHIQUE 13 : VARIATION DU TAUX D'OCCUPATION MOYEN, RÉGION DE CHARLEVOIX, ENTRE 2015 ET 2018⁴¹



CAMPING La fréquentation des terrains de camping de Charlevoix a connu une légère baisse entre 2016 et 2017, mais demeure toujours en augmentation en comparaison avec l'année 2015.

TABLEAU 8 : FRÉQUENTATION DES TERRAINS DE CAMPING, TOUS TYPES DE CAMPEURS CONFONDUS ET TOUTES TAILLES DE TERRAINS CONFONDUES, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018⁴²

INDICATEURS	2015	2016	2017	2018
Nombre moyen d'emplacements disponibles par jour	2 027	2 113	2 191	2 034
Taux d'occupation	54,5 %	59,6 %	56,4 %	59,3 %
Nombre moyen d'emplacements occupés par jour	1 105	1 259	1 236	1 207
Campeurs saisonniers	514	568	570	569
Campeurs de passage - tente	169	264	301	220
Campeurs de passage - VR	421	426	365	418

PRÊT-À-CAMPER À propos du prêt-à-camper, en 2018, la région a connu le 2^e meilleur taux d'occupation au Québec pour le prêt-à-camper, juste après la région de Manicouagan, soit un taux d'occupation de 71,8 %. Il n'est malheureusement pas possible de faire une analyse de l'évolution de la performance du prêt-à-camper dans Charlevoix puisque ce n'est que depuis 2018 que la CITQ a identifié le prêt-à-camper comme une catégorie à part.

TABLEAU 9 : FRÉQUENTATION DES PRÊTS-À-CAMPER, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018

Nombre moyen d'emplacements disponibles par jour	2 428
Nombre moyen d'emplacements occupés par jour	1 744
Taux moyen d'occupation	71,8 %

³⁹ Ministère du Tourisme du Québec, Banque de données dynamiques – Établissements d'hébergement [en ligne].

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Ministère du Tourisme du Québec, Tableau comparatif: Fréquentation quotidienne des établissements d'hébergement au Québec [en ligne].

⁴² Ministère du Tourisme du Québec, Camping: Fréquentation des terrains de camping en bref 2015 – 2016 – 2017 – 2018 [en ligne].

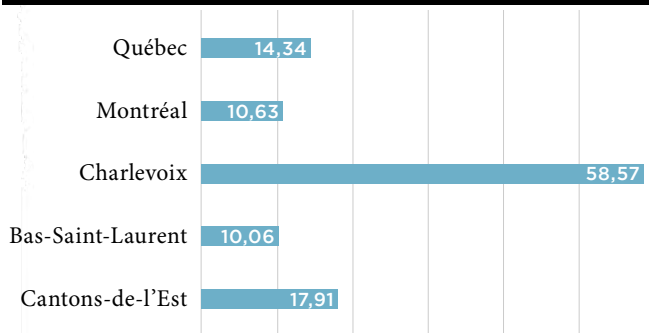


© Le Massif de Charlevoix

4.4.2. INTENSITÉ TOURISTIQUE

Tel que calculé par l'équipe de recherche de la Chaire de tourisme Transat ESG UQAM, l'indice d'intensité touristique (nombre de nuitées par habitant) permet de calculer l'importance de l'industrie touristique dans les destinations⁴³. L'indice calculé par la Chaire en 2014 démontre que le poids de l'industrie touristique est dominant dans la région de Charlevoix.

GRAPHIQUE 14: INTENSITÉ DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE COMPARÉE (NUITÉES/HABITANT) DE CHARLEVOIX POUR L'ANNÉE 2014, CALCULÉE PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE DE LA CHAIRE EN TOURISME TRANSAT ESG UQAM AVEC LES DONNÉES DE STATISTIQUE CANADA (MINISTÈRE DU TOURISME, 2016)⁴⁴



Tel qu'affirmé par la Chaire en Tourisme, à la lumière de cet indicateur, l'intensité touristique de Charlevoix se démarque nettement au Québec comme la destination détenant le plus fort taux d'intensité touristique au Québec, suivi des Îles-de-la-Madeleine⁴⁵.

⁴³ G PAQUE., S. BLEAU, C. LEBON, K. GERMAIN, M.-A. VACHON (2018), *op. cit.*, p.5.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ *Ibid.*

4.5. // PROJETS STRUCTURANTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION

4.5.1. LE MASSIF DE CHARLEVOIX

Plusieurs projets de développement au Massif de Charlevoix seront réalisés au cours des prochaines années. Voici les projets annoncés jusqu'à présent :

- CLUB MED QUÉBEC - CHARLEVOIX (302 UNITÉS)

En décembre 2020, le Massif de Charlevoix accueillera le tout premier Village montagne de Club Med en Amérique du Nord. Ce nouveau Village sera également le seul Village montagne Club Med ouvert sur 4 saisons. En hiver, en plus du ski avec vue sur le fleuve, une expérience hivernale complète attend les visiteurs dans un concept où tout est compris: les forfaits de remontées mécaniques, des leçons de ski, une cuisine gourmande, le bar ouvert, les clubs pour enfants, les activités après-ski et de divertissement en soirée. L'été et l'automne, les visiteurs seront conquis par la richesse des activités proposées en Village incluses et encadrées par des moniteurs spécialisés: randonnées thématiques, vélo de montagne, fitness, etc. La présence du Village montagne Club Med assurera un accès à la montagne par remontée environ 10 mois et demi par année.

Ce projet permettra à la région de gagner en notoriété et notamment auprès de la clientèle internationale du Club Med, dont la clientèle européenne en été/automne et la clientèle brésilienne en hiver.

- **LES CACHES DE LA GRANDE POINTE (128 UNITÉS)**

Projet dont la construction de la première phase est déjà complétée (40 unités), les Caches de la Grande Pointe est un projet immobilier en formule *ski in/ski out* et de type condo-hôtel mené par le groupe C Hôtels. Le projet prévoit également l'établissement d'un Clubhouse avec piscine, spa et salles de réunions.

- **LES REFUGES DU CAMP BOULE (51 UNITÉS)**

Développé par le groupe HJ2, les refuges du Camp Boule sont des minimaisons développées dans le secteur du Camp Boule, au sommet de la montagne.

- **SECTEUR CHALETS-FORÊT AU SOMMET DE LA MONTAGNE (72 UNITÉS)**

Ces Chalets-forêt sont érigés également au sommet de la montagne et comprennent 72 unités, dont 8 semi-détachés.

Un total de 553 unités sont actuellement en construction ou encore en voie de l'être sur le site du Massif de Charlevoix.

4.5.2. PROJET DU HAVRE À LA MALBAIE (ESCALE CROISIÈRE)

Projet amorcé depuis 2013, le projet du Havre à Pointe-au-Pic (la Malbaie) découle de la forte volonté de l'industrie régionale et locale d'agir sur son développement par l'aménagement d'un front fluvial de 1 km. Ce lieu de rassemblement aux qualités paysagères exceptionnelles vise notamment à favoriser l'accès au fleuve et à ses rives. En plus de l'aménagement d'une escale de croisières fluviales et maritimes au quai de Pointe-au-Pic pour que puissent y accoster des navires de croisière de petits gabarits, le projet prévoit également l'aménagement d'une gare intermodale afin d'assurer le lien entre les transports maritimes, piétonniers, cyclistes et ferroviaires. Ce projet permettra à la Ville de La Malbaie de développer un pôle touristique fort.

4.5.3. POINTE-AUX-ALOUETTES À BAIE-SAINTE-CATHERINE

Constituant un site aux richesses historiques, patrimoniales et

paysagères indéniables, le projet de mise en valeur de la Pointe-aux-Alouettes à Baie-Sainte-Catherine a le potentiel de devenir un attrait majeur de Charlevoix. Le gouvernement du Québec, désormais propriétaire du site, procède actuellement à finaliser le transfert de la gestion du site vers la MRC de Charlevoix-Est qui travaille depuis plusieurs années à l'ouverture du lieu au public, prévu pour l'été 2020. Des aménagements seront réalisés pour y accueillir des visiteurs afin de mettre en valeur les bâtiments et les lieux par une interprétation historique et patrimoniale de ce site de la Grande Alliance. Ce projet sera consolidé par la présence du Chemin Fleuve et Fjord, un parcours pédestre liant le quai d'embarquement de la Traverse jusqu'à Pointe-aux-Alouettes, un projet présentement en cours de réalisation.

4.5.4. PARC NATIONAL DE LA CÔTE DE CHARLEVOIX

Ce parc national souhaité par le milieu régional est au stade embryonnaire de développement dans le secteur de Saint-Siméon, Baie-Sainte-Catherine. Actuellement, le territoire visé pour le développement du parc national est divisé en deux secteurs: Baie-des-Rochers et les Palissades de Charlevoix.

4.5.5. PASSERELLE DU MARAIS SALIN ET PAVILLON DU SAINT-LAURENT À BAIE-SAINTE-PAUL

La Ville de Baie-Saint-Paul développe actuellement un projet de mise en valeur de l'ensemble du littoral du fleuve Saint-Laurent à partir de la montagne Cabaret, longeant les marais salins jusqu'à l'embouchure de la rivière du Gouffre. Ce secteur constitue un élément majeur du patrimoine culturel de Baie-Saint-Paul, en plus de constituer un des joyaux paysagers du Québec. Ce projet comprend deux volets: 1- la construction d'un pavillon mettant en valeur le fleuve et ses particularités; et 2- l'aménagement d'un sentier reliant le Chemin de la Pointe au secteur boisé du quai. Ce sentier sera d'ailleurs inscrit dans le vaste réseau du sentier Transcanadien.

4.5.6. GÉOPARC DE CHARLEVOIX

Étant donné les nombreuses traces visibles de l'Astroblème de





© Sophie Gagnon-Bergeron — Canopée Médias

Charlevoix sur le terrain, l'organisme Sciences@CECC, opérant notamment l'Observatoire astronomique de Charlevoix et l'Observatoire de l'Astroblème de Charlevoix, souhaite mettre en valeur ce patrimoine géologique sous la forme d'un Géoparc mondial de l'UNESCO. Un Géoparc UNESCO est un territoire présentant un patrimoine géologique d'importance internationale. Ce patrimoine permet aux populations de prendre conscience du contexte géodynamique de la planète. L'approche des géoparcs associe la conservation et le développement durable tout en impliquant les communautés locales. À ce jour, on compte 140 Géoparcs mondiaux UNESCO, dont 3 au Canada (Stonehammer au Nouveau-Brunswick, Tumbler Ridge en Colombie-Britannique et Percé au Québec).

4.5.7. PAVILLON HUBERT-REEVES

Ce projet sera implanté au secteur du Havre de Pointe-au-Pic. Selon une approche scientifique, mais vulgarisée, le Pavillon présentera les caractéristiques géologiques de Charlevoix en incluant le phénomène de l'astroblème et traitera également des sciences de la Terre et de l'Espace.

4.5.8. 3^e ROUTE TOURISTIQUE : ROUTE DE LA CÔTE DE CHARLEVOIX

Le projet de nouvelle route touristique dans la région permettra aux visiteurs de joindre La Malbaie à Baie-Sainte-Catherine par une route touristique et pittoresque, tout en profitant de points de vue époustouffants sur le fleuve et les villages côtiers.

4.5.9. STRUCTURATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE EN RANDONNÉE PÉDESTRE

Face à la popularité indéniable de la randonnée pédestre, une initiative de structuration de l'offre en randonnée pédestre fut lancée par Tourisme Charlevoix à l'automne 2017. Cette démarche a comme objectif de rassembler et d'entendre les intervenants

afin que des actions soient réalisées dans l'objectif de mieux présenter et structurer cette offre touristique. L'enjeu de la pérennité des sentiers pédestres est primordial pour assurer la continuité du produit.

4.5.10. STRUCTURATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE CYCLISTE

La région de Charlevoix possède un important potentiel de développement et de mise en valeur d'une offre cycliste, autant en vélo de route qu'en vélo de montagne ou encore en fat bike pour la saison hivernale. Plusieurs projets en vélo de montagne sont en développement présentement dans certains secteurs du territoire. Les côtes de Charlevoix représentent un potentiel d'attraction des cyclistes à la recherche de dénivelé ou encore pour les cyclistes appréciant plutôt les balades sur routes champêtres.

4.5.11. OPPORTUNITÉ DE DÉVELOPPEMENT ET DE MISE EN VALEUR DU TOURISME HIVERNAL

Tel que décrit à la section 4.1.4 (p. 15), l'offre d'activités hivernales est importante dans Charlevoix. La région bénéficie d'un avantage concurrentiel au Québec puisque les conditions de neige dans les régions concurrentes risquent d'être plus affectées par les changements climatiques. En hiver, la présence de masses critiques d'attraits dans une région est un facteur qui motive les déplacements et qui encourage les séjours prolongés des visiteurs. Charlevoix doit ainsi consolider ses avantages concurrentiels durant la saison froide par le développement d'une offre multiactivité afin de générer davantage d'activités touristiques. L'établissement de liens entre les acteurs hivernaux sur le territoire pour constituer des maillages est ainsi primordial afin de consolider et mettre en valeur l'offre touristique hivernale de Charlevoix.

5. // DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'OFFRE TOURISTIQUE RÉGIONALE

Cette section présente les principaux constats du Comité de planification stratégique relativement à la trame touristique régionale et le territoire de Charlevoix. Ce diagnostic est présenté sous la forme d'un tableau forces / faiblesses / menaces / opportunités.

Ce diagnostic énonce les atouts et forces indéniables de la région, sur lesquelles Tourisme Charlevoix, ses membres et partenaires devraient miser pour assurer son développement futur. Il est également essentiel de prendre en compte les faiblesses et contraintes du territoire et de la trame touristique.

FORCES ET ATOUS

BIODIVERSITÉ, NATURE ET PAYSAGES

- Paysages impressionnants et beauté de la nature;
- Territoire à la géomorphologie unique et particulière (cratère météoritique);
- Reconnaissance de l'UNESCO comme Réserve mondiale de la Biosphère;
- Présence du fleuve Saint-Laurent et de l'embouchure du Fjord du Saguenay;
- Présence de mammifères marins.

DIVERSITÉ DE L'OFFRE D'HÉBERGEMENT

- Présence d'établissements hôteliers de qualité;
- Offre importante de résidences de tourisme;
- Offre d'hébergement insolite et expérientiel grandissante et variée (*glamping*, auberges jeunesse, etc.);
- Offre de terrains de camping importante.

OFFRE IMPORTANTE EN ACTIVITÉS DE PLEIN AIR ET NAUTIQUES

- Randonnée pédestre, chasse, pêche, kayak, kitesurf, etc;
- Produits d'appel hivernaux (ski, motoneige, etc);
- Plusieurs territoires fauniques sous gestion, dont deux rivières à saumon.

PRÉSENCE D'ATTRAITES DISTINCTIFS

- Deux parcs nationaux, un parc marin, Fairmont Le Manoir Richelieu, Casino de Charlevoix, Hôtel et Spa Le Germain, Massif de Charlevoix, Club Med, Mont Grand-Fonds, Domaine Forget, Isle-aux-Coudres, etc.;
- Offre importante en agrotourisme, nombreux produits du terroir disponibles et regroupement d'entreprises pour leur mise en valeur (Route des Saveurs);
- Forte présence artistique et effervescence culturelle;
- Présence de pôles touristiques reconnus (Baie-Saint-Paul et La Malbaie) avec une masse critique d'attraites et de services;
- Offre événementielle diversifiée et certains événements bénéficiant d'une importante renommée;
- Deux routes touristiques (Route des Montagnes et Route du Fleuve);
- Institutions muséales reconnues (Musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul, Musée de Charlevoix, Musée maritime de Charlevoix);
- Présence de cinq écomusées sur le territoire, formant une importante grappe régionale.

IMPORTANCE DU TOURISME DANS L'ÉCONOMIE RÉGIONALE

- Une tradition d'accueil touristique de plus de 250 ans;
- Notoriété de Charlevoix en tant que destination touristique à l'échelle provinciale.

FAIBLESSES ET CONTRAINTES

HÉBERGEMENT

- Vétusté de certains établissements d'hébergement.

DÉPENDANCE AUX ALÉAS CLIMATIQUES

- Peu de structuration pour la mise en valeur des activités intérieures.

DIVERTISSEMENT ET ACTIVITÉS FAMILIALES

- Faible diversité d'activités et d'animation en soirée;
- Faiblesse de l'offre destinée à la famille.

MAIN-D'ŒUVRE

- Manque de relève entrepreneuriale et difficulté du transfert d'entreprise;
- Emplois en tourisme peu valorisés et méconnus;
- Défis de disponibilité de la main-d'œuvre liés à la saisonnalité;
- Pratiques de gestion des ressources humaines peu développées chez les gestionnaires en tourisme.

TÉLÉCOMMUNICATIONS ET VIRAGE NUMÉRIQUE

- Lacunes des réseaux de télécommunications et de leur fournisseur;
- Méconnaissance des avantages de l'utilisation des plateformes de réservation en ligne.

PLEIN AIR

- Peu d'accès au fleuve et aux plans d'eau pour la pratique d'activités nautiques;
- Précarité de l'entretien des sentiers de randonnée pédestre;
- Vulnérabilité des droits de passage pour les sentiers de motoneige sur terrains privés;

TRANSPORT

- Manque d'offre de transport collectif adapté aux diverses clientèles touristiques.

SAISONNALITÉ ENCORE FORTE

- Faibles taux d'occupation observables durant les mois de novembre, décembre, janvier, avril et mai.

OPPORTUNITÉS

CLIENTÈLES

- Croissance du tourisme mondial, notamment des clientèles provenant des économies émergentes;
- Proximité de Québec (marché émetteur majeur);
- Potentiel pour satisfaire des segments ou des niches de marché en croissance: tourisme gourmand, cyclotourisme, spas et santé, aventure et écotourisme;
- Offre diversifiée répondant aux différentes clientèles;
- Potentiel d'attraction des 18-35 ans;
- Destination sécuritaire;
- Faiblesse de la devise canadienne;
- L'ADN de Charlevoix s'inscrit présentement dans la tendance en tourisme (culture, plein air et agrotourisme).

VIRAGE NUMÉRIQUE

- Potentiel de l'économie collaborative;
- Passage à l'industrie 4.0.

STRUCTURATION DE L'OFFRE

- Potentiel du territoire pour développer une offre de plein air;
- Potentiel pour augmenter l'offre d'activités hivernales;
- Disponibilité d'outils pour soutenir la bonification et la structuration de l'offre touristique sur le territoire.

PROJETS PORTEURS

- Projets de développement touristique structurants en cours ou potentiels (voir liste p. 23, 24 et 25);
- Tourisme d'affaires: voyage de motivation.

TRANSPORT

- Train de Charlevoix comme mode d'accès à la région;
- Amélioration en continu du lien routier;
- Développement de nouveaux modes de transports complémentaires afin de faciliter l'intermodalité.

CHANGEMENTS CLIMATIQUES

- Région « privilégiée » au Québec par la hausse des précipitations sous forme de neige en hiver;
- Allongement des températures estivales à l'automne.

MENACES

CONCURRENCE

- Forte concurrence interrégionale sur les marchés intra-Québec;
- Clientèles de plus en plus mobiles, spontanées et réservant de plus en plus à la dernière minute;
- Pression exercée par les sites de rabais, de réservation de dernière minute et tout inclus ainsi que les agences de voyages en ligne (ex.: Expedia);
- Concurrence internationale: offre de tourisme de villégiature de plus en plus élaborée et misant sur de bons rapports qualité-prix dans de nombreuses destinations établies et nouvelles;
- Dépendance à la fluctuation du dollar canadien;
- Proximité et rayonnement de l'offre culturelle et événementielle de Québec;
- Modifications de la *Loi sur les établissements d'hébergement touristique*.

MAIN-D'ŒUVRE

- Méconnaissance et sous-utilisation de l'offre de formation en tourisme;
- Peu d'intérêt des instances pour soutenir la formation et le développement des compétences;
- Rareté de la main-d'œuvre dans toutes les régions du Québec.

BIODIVERSITÉ, URBANISATION ET CHANGEMENTS

CLIMATIQUES

- Aléas climatiques impossibles à prévoir;
- Pression de l'urbanisation et de l'étalement urbain sur les paysages et le patrimoine naturel.

GOVERNANCE

- Deux régions touristiques dans une région administrative (Capitale-Nationale);
- Valeur du tourisme dans le PIB.



© Caroline Perron — Train de Charlevoix



6. // L'ASSOCIATION TOURISTIQUE DE CHARLEVOIX

L'Association touristique de Charlevoix inc., aussi connue sous l'appellation Tourisme Charlevoix, est un organisme à but non lucratif fondé en 1975. Elle est le seul organisme reconnu par le ministère du Tourisme du Québec pour représenter les intervenants et les dossiers touristiques de la région. À titre d'organisme porteur de l'industrie touristique, l'association s'implique également sur de nombreux comités de travail dans la région⁴⁶.

Le conseil d'administration de Tourisme Charlevoix est constitué de 15 membres administrateurs, soit 9 sièges dédiés à chacun des secteurs d'activités présentés au Tableau 10 et les six autres dédiés aux secteurs géographiques présentés à la page 12. Cette composition assure une représentativité uniforme de l'ensemble des membres, non seulement en fonction du lieu, mais également en fonction du type d'activités. Le comité exécutif de l'organisme est composé de cinq administrateurs.

6.1. // MANDAT CONFIE PAR LE MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC

Tel que stipulé par l'Entente relative aux mandats confiés à l'Association touristique de Charlevoix par le Ministère du Tourisme :

«La ministre mandate l'ATR pour qu'elle réalise des actions en matière de promotion et de mise en marché, en matière d'accueil, d'information et de signalisation touristiques ainsi qu'en matière de développement et de structuration de l'offre touristique de sa région».

Ainsi, Tourisme Charlevoix intervient principalement dans les champs d'intervention suivants :

- Gouvernance
- Mise en marché / marketing
- Accueil et information
- Développement de l'offre touristique régionale
- Connaissances stratégiques / intelligence d'affaires
- Main-d'œuvre touristique
- Communication
- Services aux membres

Chacun de ces champs d'intervention sont davantage décrits à la section 6.4.

⁴⁶ Une liste des comités de travail où Tourisme Charlevoix est impliqué est présentée à l'annexe II.

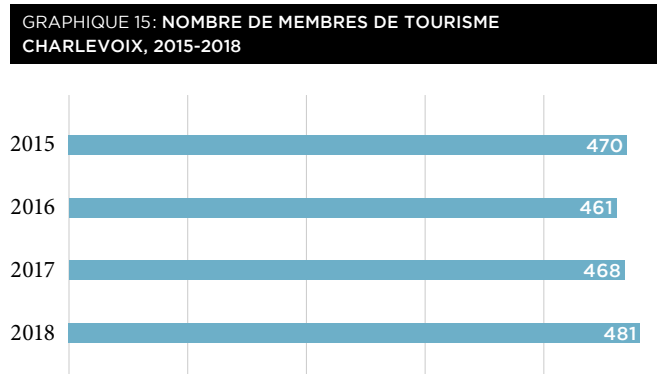
6.2. // RÉPARTITION DE L'ADHÉSION DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION

En 2018, Tourisme Charlevoix comptait 481 membres regroupés en neuf catégories d'activités.

TABLEAU 10: RÉPARTITION DES MEMBRES DE TOURISME CHARLEVOIX, 2018

CATÉGORIES	NOMBRE	%
Attrait — art et culture	46	10 %
Attrait — nature et plein air	47	10 %
Évènement et divertissement	38	8 %
Gîte	49	10 %
Hôtellerie-Est et Hôtellerie-Ouest	56	12 %
Résidence de tourisme et autre établissement d'hébergement	74	15 %
Pourvoirie, camping et ZEC	29	6 %
Service commercial, restaurant et groupement associatif	142	29 %
TOTAL	481	

Entre 2015 et 2016, le nombre de membres de l'Association a connu une légère diminution qui peut s'expliquer en grande partie par la fermeture d'entreprises touristiques. Cependant, le nombre de membres connaît tout de même une augmentation puisque 481 entreprises touristiques étaient membres de Tourisme Charlevoix en 2018.



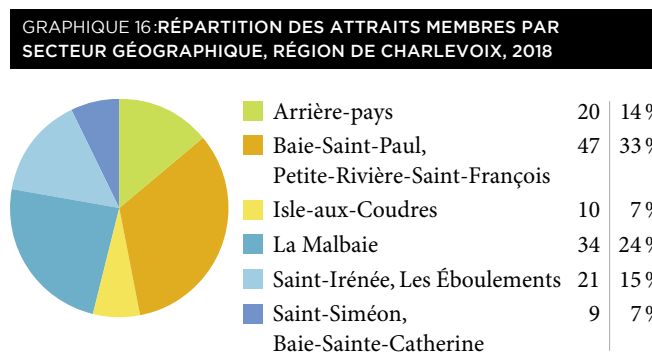
6.2.1. ATTRAITS ET ACTIVITÉS

Reconnue pour ses attraits de qualité et son offre diversifiée, Tourisme Charlevoix comptait 141 attraits membres en 2018.

TABLEAU 11: NOMBRE D'ATTRAIIS MEMBRES SELON LEUR SAISON D'OPÉRATION, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018

SAISONS D'OPÉRATION	2015	%	2018	%
Été/automne	45	32 %	48	34 %
Hiver	10	7 %	11	8 %
Annuel	87	61 %	82	58 %
TOTAL	142		141	

Bien que le nombre d'attraitis membres saisonniers a légèrement augmenté depuis 2015, on constate une légère diminution du nombre d'attraitis membres ouverts annuellement sur cette même période.



Tel qu'illustré sur le graphique ci-dessus, le secteur de Baie-Saint-Paul est celui où se trouve un plus grand nombre d'attraitis membres de Tourisme Charlevoix, suivi par le secteur La Malbaie.

Les attraits membres sont regroupés en cinq différentes catégories présentées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 12: NOMBRE D'ATTRAIIS PAR CATÉGORIE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018

CATÉGORIES	NOMBRE	%
Art et culture	46	33 %
Nature et plein air	47	33 %
Agrotourisme	43	31 %
Centres de santé et détente	3	2 %
Divertissement	2	1 %
TOTAL	141	

NATURE ET PLEIN AIR

Ce secteur d'activités regroupe présentement le plus grand nombre d'attraits membres dans la région. Près de 80 % de ces attraits se regroupent principalement dans les trois secteurs suivants : Baie-Saint-Paul, Petite-Rivière-Saint-François (28 %), La Malbaie (26 %) et l'Arrière-pays (26 %). La présence de deux parcs nationaux dans le secteur de l'Arrière-pays explique l'importante présence de ces attraits dans ce secteur.

TABLEAU 13: ATTRAITS EN NATURE ET PLEIN AIR PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018

SECTEURS GÉOGRAPHIQUES	ACTIVITÉS DE PLEIN AIR	ACTIVITÉS NAUTIQUES ET CROISIÈRES	NATURE, CHASSE ET PÊCHE	CYCLOTOURISME, GOLF ET ÉQUITATION	PARCS ET SITES NATURELS	MOTONEIGE ET VTT (QUAD)	TOTAL	
Baie-Saint-Paul, Petite-Rivière-Saint-François	10			1		2	13	28 %
Isle-aux-Coudres		2		1			3	6 %
Saint-Irénée, Les Éboulements	2			1			3	6 %
La Malbaie	4	2		3	2	1	12	26 %
Arrière-pays	5	1	1		4	1	12	26 %
Saint-Siméon, Baie-Sainte-Catherine	2	1			1		4	8 %
TOTAL	23	6	1	6	7	4	47	

ART ET CULTURE

Reconnue pour ses attraits culturels et artistiques, Charlevoix compte 46 attraits membres dans cette catégorie, dont principalement des ateliers, des galeries d'art, des boutiques, ainsi que des musées et des ÉCONOMUSÉE®. La majorité de ces membres sont situés dans les secteurs de Baie-Saint-Paul, Petite-Rivière-Saint-François; Saint-Irénée, Les Éboulements ainsi que La Malbaie.

TABLEAU 14: ATTRAITS EN ART ET CULTURE PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018

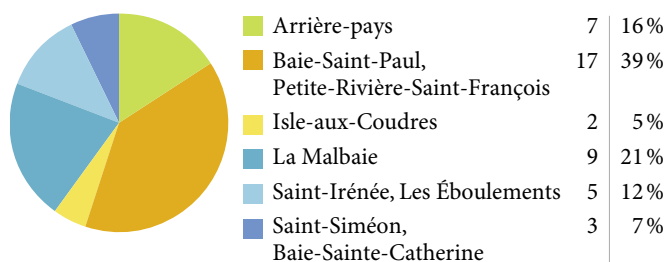
SECTEURS GÉOGRAPHIQUES	ATELIERS, GALERIES D'ART ET BOUTIQUES	MUSÉES ET ÉCONOMUSÉES	CENTRES D'INTERPRÉTATION	SITES RELIGIEUX	SALLES DE SPECTACLE	TOTAL	
Baie-Saint-Paul, Petite-Rivière-Saint-François	10	3	1	1		15	33 %
Isle-aux-Coudres	2	3				5	11 %
Saint-Irénée, Les Éboulements	8	2	2		1	13	28 %
La Malbaie	5	1	2	2		10	22 %
Arrière-pays	1					1	2 %
Saint-Siméon, Baie-Sainte-Catherine	2					2	4 %
TOTAL	28	9	5	3	1	46	



AGROTOURISME

En 2018, Charlevoix comptait 43 producteurs, transformateurs ou restaurateurs membres de Tourisme Charlevoix offrant des activités et/ou des produits agrotouristiques aux visiteurs de la région.

GRAPHIQUE 17: RÉPARTITION DES ATTRAITS MEMBRES EN AGROTOURISME PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



CENTRES DE SANTÉ ET DÉTENTE

Trois attraits membres de Tourisme Charlevoix proposent des centres de santé et de détente. En complément, sept établissements hôteliers proposent également des soins de santé à même leurs installations ou en collaboration avec des établissements ou des professionnels de la région.

DIVERTISSEMENT

On compte deux membres dans cette catégorie regroupant les attraits de divertissement. Ces deux attraits sont situés dans le secteur de La Malbaie.

6.2.2. ÉVÈNEMENTS

En 2018, la région de Charlevoix proposait 40 évènements très diversifiés. On constate une légère augmentation du nombre d'évènements depuis les trois dernières années. Cependant la répartition dans chacune des catégories d'évènements est demeurée assez stable. Les évènements de plein air et sportifs sont les plus nombreux (30 %), suivi par les évènements de divertissement (musique). La majorité de ces évènements se déroulent en saison estivale et automnale.

TABLEAU 15: OFFRE D'ÉVÈNEMENTS PAR CATÉGORIE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018

CATÉGORIE D'ÉVÈNEMENTS	2015	%	2018	%
Hivernal	6	17 %	8	20 %
Plein air et sportif	13	37 %	12	30 %
Agroalimentaire	2	6 %	3	8 %
Culturel	6	17 %	7	18 %
Divertissement (musique)	8	23 %	10	25 %
TOTAL	35		40	

¹ Excluant les places en terrasse

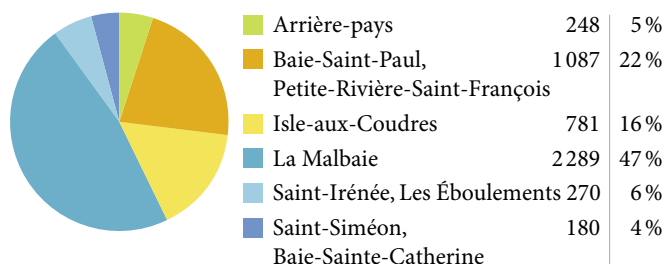
6.2.3. RESTAURATION

Le nombre de restaurants membres de Tourisme Charlevoix a connu une légère hausse entre 2015 et 2018. Le secteur de La Malbaie est celui où se trouve le plus grand nombre de places assises en restaurant, soit près de la moitié (47 %), suivi par le secteur Baie-Saint-Paul, Petite-Rivière-Saint-François.

TABLEAU 16: NOMBRE DE RESTAURANTS ET DE PLACES DISPONIBLES, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018

INDICATEURS	2015	2018
Nombre de restaurants	61	66
Nombre de places ⁴⁷	4 521	4 855

GRAPHIQUE 18: NOMBRE DE PLACES EN RESTAURANT PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



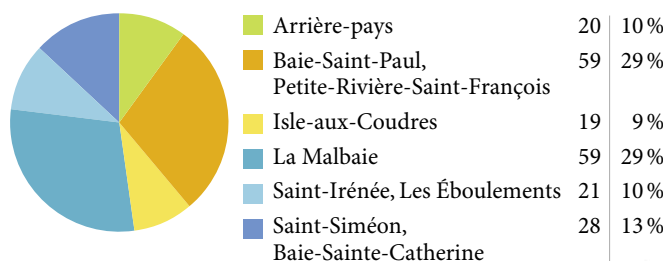
6.2.4. HÉBERGEMENT

En 2018, on comptait 206 établissements membres de Tourisme Charlevoix. La part des résidences de tourisme a augmenté au cours des trois dernières années, alors que la part de gîtes a diminuée.

TABLEAU 17: ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT MEMBRES PAR CATÉGORIE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018

CATÉGORIE D'HÉBERGEMENT	2015	%	2018	%
Gîtes	61	30 %	49	24 %
Hôtellerie	58	29 %	56	27 %
Résidence de tourisme	58	29 %	74	36 %
Pourvoiries	10	5 %	10	5 %
Camping et prêt-à-camper	16	8 %	17	8 %
TOTAL	203		206	

GRAPHIQUE 19: RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT MEMBRES PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2018



6.3. // CADRE FINANCIER

6.3.1. REVENUS

En 2017, les revenus réels de Tourisme Charlevoix s'élevaient à 4 354 170\$. On constate une augmentation majeure de la contribution du milieu depuis 2016. Plus de 75 % de ces revenus proviennent de la contribution du milieu, alors que 13 % proviennent du gouvernement provincial et 6 % du gouvernement fédéral.

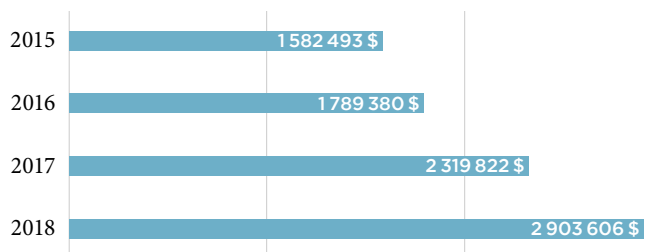
La contribution du milieu comprend les revenus d'adhésion, de la taxe sur l'hébergement (TSH) et des investissements des membres dans différentes actions de promotion et de mise en marché effectuées par Tourisme Charlevoix.

Les revenus de taxe sur l'hébergement constituent la principale composante de la contribution du milieu. Le tableau ci-dessous illustre la progression constante de ces revenus, avec deux bonds importants lors de l'instauration de la TSH à 3 % du coût de la nuitée le 1^{er} février 2013 et de son augmentation 3,5 % le 1^{er} novembre 2016.

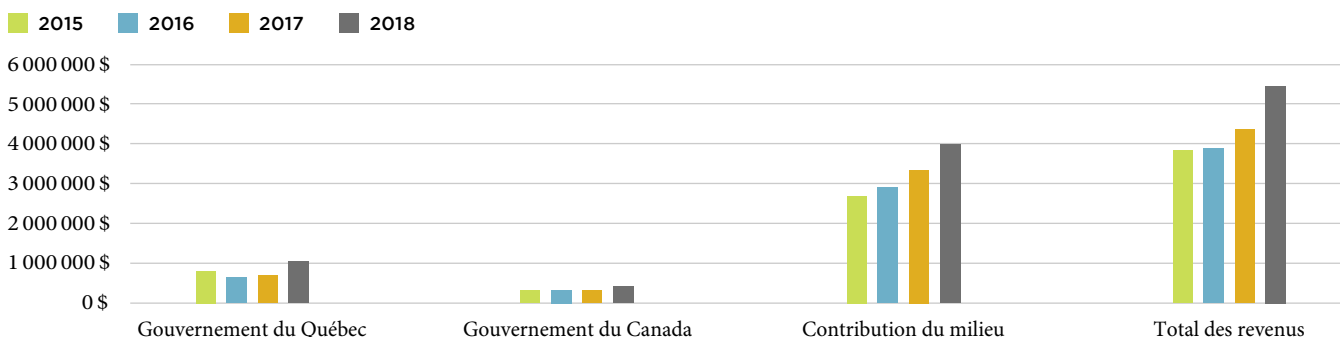
Il est également important de noter que le non-renouvellement de l'Entente de partenariat régional en tourisme (EPRT) entre celle de 2012-2015 et la dernière entente 2016-2020 qui fut officialisé uniquement en 2017, explique la baisse de la contribution financière du Gouvernement du Québec entre avril 2015 et mai 2017.

La tenue du Sommet du G7 2018 est un fait important à noter concernant une partie de la hausse des revenus observée au cours de la dernière année.

GRAPHIQUE 21: REVENUS DE TAXE SUR L'HÉBERGEMENT, RÉGION DE CHARLEVOIX, 2015-2018



GRAPHIQUE 20: RÉPARTITION DES REVENUS RÉELS DE TOURISME CHARLEVOIX, 2015-2018

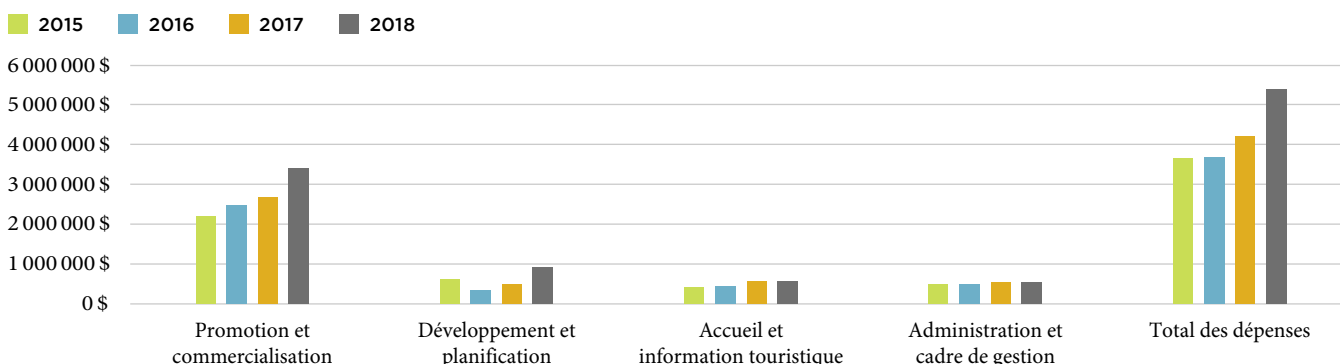


6.3.2. DÉPENSES

Étant donné que le mandat principal de Tourisme Charlevoix est la promotion et la mise en marché de la région, 65% des

dépenses de l'organisme sont dédiées à des fins de promotion et de commercialisation de la région.

GRAPHIQUE 22: RÉPARTITION DES DÉPENSES RÉELLES DE TOURISME CHARLEVOIX, 2015-2018



6.4. // CHAMPS D'INTERVENTION

Cette section présente les champs d'intervention dans lesquels Tourisme Charlevoix intervient.

6.4.1. GOUVERNANCE

La gouvernance est la pierre d'assise d'un fonctionnement optimal de tout organisme ou entreprise. L'importance accordée à cet élément de gestion par Tourisme Charlevoix est manifeste, elle se traduit par une structure équilibrée de représentation des membres et d'une organisation adéquate de la richesse humaine.

Chaque membre est représenté au conseil d'administration par deux administrateurs, l'un est mandaté pour la catégorie d'activité et l'autre pour le secteur géographique. En tout quinze administrateurs dûment élus composent l'instance de gouvernance. En se référant à un conseil d'administration et à ses comités multi secteurs, les opérations de l'organisation s'effectuent sous un aiguillage et une vigilance d'élus bénévoles dont le mandat est de s'assurer du bon fonctionnement de l'organisme.

L'organisation des ressources humaines évolue de manière à répondre aux mandats dévolus à l'association. Les divers champs d'intervention demandent une main-d'œuvre spécialisée et l'équipe en place est composée d'individus provenant de divers domaines qui contribuent concrètement et collectivement à faire évoluer les performances touristiques de la destination Charlevoix.

6.4.2. MISE EN MARCHÉ / MARKETING

Tourisme Charlevoix, par l'entremise de son département marketing, veille à la réalisation des activités de promotion et de démarchage sur les marchés intra et hors-Québec. Ce département déploie notamment la stratégie marketing de la destination à l'origine de la marque *Tourisme Charlevoix*, des différentes campagnes publicitaires et des alliances stratégiques. Il s'affaire aussi à la gestion d'un écosystème numérique en constante évolution, de relations de presse proactives et d'une présence soutenue auprès du réseau de distribution. Il reste aussi attentif aux différentes opportunités bénéfiques pour la région visant le marché corporatif.

6.4.3. ACCUEIL ET INFORMATION

Le département d'accueil et d'information fournit aux visiteurs (en personne, par téléphone et par courriel) des informations sur la région, en s'assurant de promouvoir en tout temps les entreprises membres de Tourisme Charlevoix. Il distribue exclusivement les dépliants des membres dans les bureaux d'accueil et d'information, il fait la mise à jour et la distribution du Guide touristique officiel de Charlevoix et il effectue la promotion des Routes touristiques de la région (Route du Fleuve et Route des Montagnes). Son contact direct avec la clientèle

touristique en fait un acteur privilégié pour récolter des données sur les gens qui visitent les bureaux d'accueil et d'information touristique de la région.

6.4.4. DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE TOURISTIQUE RÉGIONALE

En matière de développement touristique, l'organisation assure tout d'abord un rôle d'accompagnement des promoteurs touristiques dans leur projet de développement sur le territoire, notamment en leur présentant les outils de soutien disponibles. Tourisme Charlevoix assure également la gestion des ententes de développement de l'offre touristique en partenariat avec divers collaborateurs. Le département offre également son expertise en participant à différentes tables de concertation et groupes de travail à titre de représentant de l'industrie touristique dans les divers enjeux régionaux. Tourisme Charlevoix contribue aussi à la structuration de l'offre touristique par son rôle de concertation des acteurs du milieu afin d'augmenter le maillage des intervenants ainsi que la mise en valeur et le rehaussement de produits touristiques ciblés.

6.4.5. CONNAISSANCES STRATÉGIQUES / INTELLIGENCE D'AFFAIRES

Le rôle du département des « connaissances stratégiques » de l'organisation consiste à recueillir, analyser et interpréter les données et les informations ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie touristique de Charlevoix. Celles-ci sont par la suite présentées et mises à la disposition des départements, partenaires ou membres afin de procéder à des décisions éclairées, basées sur des données pertinentes.

6.4.6. MAIN-D'ŒUVRE TOURISTIQUE

Tourisme Charlevoix s'implique dans le champ d'intervention « main-d'œuvre touristique » afin de représenter l'industrie touristique de Charlevoix sur différentes tribunes qui visent à proposer et mettre en œuvre des pistes de solutions relativement à la problématique de rareté de main-d'œuvre.

6.4.7. COMMUNICATION

En termes de communications, Tourisme Charlevoix assure des services de communications internes et externes à l'organisation.

6.4.8. SERVICES AUX MEMBRES

Tourisme Charlevoix assure une présence active auprès de ses membres et continue d'offrir le meilleur service possible auprès de ceux-ci.

6.4.9. TOURISME DURABLE

Tourisme Charlevoix s'implique pour positionner Charlevoix comme une destination « écoresponsable ».



© Beside

7. // ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2020-2022

7.1. // VISION STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Une vision stratégique est une image de ce que souhaite devenir l'association sur un horizon de planification à long terme. Cet énoncé définit la direction claire de Tourisme Charlevoix et sert de référence pour les membres, ainsi que dans la définition des orientations et des stratégies d'action de chacun des champs d'intervention.

La vision de Tourisme Charlevoix, actualisée en 2014, est la suivante :

Positionner la région charlevoisienne comme destination exceptionnelle reconnue pour son caractère unique et chaleureux.

7.2. // MISSION

La mission d'une organisation présente sa raison d'être et le cœur de ses activités pour atteindre ses objectifs. La mission de Tourisme Charlevoix, formulée également en 2014, s'énonce ainsi :

Promouvoir, en concertation avec ses membres et partenaires, l'industrie touristique de Charlevoix dans une perspective de développement économique, humain et durable.

7.3. // OBJECTIF STRATÉGIQUE

Les objectifs stratégiques sont les buts ciblés par l'organisation à atteindre au cours des trois prochaines années.

Le présent plan tient compte des orientations et stratégies prioritaires par le Plan de développement de l'industrie touristique (PDIT) 2012-2020 et repose sur l'objectif principal suivant :

Faire en sorte que tous les efforts visent à améliorer la performance touristique de la région de Charlevoix, et ce dans une perspective de renouvellement progressif des clientèles.

Cette performance devra se traduire par un taux de croissance de 3% du volume d'achalandage sur les marchés domestiques et de 5% sur les marchés hors-Québec.



© Francis Gagnon

7.4. // ORIENTATIONS STRATÉGIQUES PAR CHAMPS D'INTERVENTION

Afin de mettre en place les conditions optimales pour le développement de l'industrie touristique régionale, Tourisme Charlevoix a établi des orientations stratégiques en lien avec ses huit champs d'interventions.

Chacune de ces orientations se décline en plusieurs stratégies :

7.4.1. GOUVERNANCE

ORIENTATION

Maintenir une structure de gouvernance (Conseil d'administration et Comités) pertinente et représentative de l'adhésion, soutenue par une équipe compétente, professionnelle et motivée.

STRATÉGIES

- 1 Assurer une saine gouvernance de l'organisation.
- 2 Maintenir une organisation hautement compétente.
- 3 Assurer une gestion performante des activités de l'association.
- 4 Assumer le rôle d'organisme porteur de l'industrie touristique de la région de Charlevoix.

7.4.2. MISE EN MARCHÉ / MARKETING

ORIENTATION

Élever notre leadership dans l'industrie touristique de Charlevoix en matière de promotion et de commercialisation; Innover dans nos façons de faire et être au-delà des tendances; Concentrer les efforts d'une équipe multidisciplinaire vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

STRATÉGIES

- 1 Organiser, structurer et promouvoir l'offre diversifiée de Charlevoix.
- 2 Actualiser la stratégie de mise en marché de la destination afin d'optimiser la synergie des campagnes.
- 3 Peaufiner l'écosystème numérique de tourisme Charlevoix.
- 4 Optimiser nos stratégies de commercialisation et de relations de presse.
- 5 Déployer une stratégie spécifique au segment du Tourisme d'affaires.



7.4.3. ACCUEIL ET INFORMATION

ORIENTATION

Disposer de lieux d'accueil et d'information de grande qualité et poursuivre les actions de mise à niveau;

Assurer un service d'accueil de qualité en s'adaptant aux bassins de main-d'œuvre disponibles et en s'inspirant des meilleures pratiques RH;

Augmenter l'attractivité et la fréquentation des lieux d'accueil par une promotion du réseau plus soutenue et par des concepts d'aménagement offrant une expérience distinctive.

STRATÉGIES

- 1 Améliorer le réseau des lieux d'accueil et d'information.
- 2 Améliorer la synergie entre les bureaux et diversifier le profil des employés embauchés.
- 3 Améliorer la promotion du réseau d'accueil.
- 4 Établir une stratégie relationnelle innovante en accueil et en information.

7.4.4. DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE TOURISTIQUE RÉGIONALE

ORIENTATION

Innover et assumer un leadership dans la structuration et dans le développement de l'offre régionale afin d'augmenter l'attractivité et l'activité touristique du territoire dans une perspective de développement durable.

STRATÉGIES

- 1 Soutenir le développement de projets touristiques en pilotant les ententes de développement touristique régionales (EPRT, EDTEC, EDNET).
- 2 Accorder un support au développement des entreprises touristiques de Charlevoix.
- 3 Contribuer à un aménagement du territoire respectueux du potentiel touristique de Charlevoix et mettant en valeur les paysages qui font la renommée de la région.
- 4 Assumer un leadership dans la structuration de l'offre touristique régionale et être facilitateur dans l'évolution de la trame touristique.
- 5 Agir à titre de représentant de l'industrie touristique dans l'enjeu des changements climatiques et dans le développement d'une destination écoresponsable.

7.4.5. CONNAISSANCES STRATÉGIQUES / INTELLIGENCE D'AFFAIRES

ORIENTATION

Miser sur une organisation propulsée par l'intelligence d'affaires s'appuyant sur des données stratégiques afin d'alimenter l'ensemble de ses actions.

STRATÉGIES

- 1 Structurer et/ou optimiser l'acquisition et le traitement des connaissances stratégiques de l'organisation.
- 2 Coordonner l'utilisation des données stratégiques dans l'organisation.



7.4.6. MAIN-D'ŒUVRE TOURISTIQUE

ORIENTATION

Travailler de concert avec les acteurs du milieu et être proactif face aux enjeux de main-d'œuvre.

STRATÉGIES

- 1 Participer activement à toute initiative qui touche le recrutement, le perfectionnement et la rétention de la main-d'œuvre en tourisme.
- 2 Être un acteur clé de la connaissance stratégique en main-d'œuvre touristique pour la région.

7.4.7. COMMUNICATION

ORIENTATION

Communiquer efficacement afin de mieux informer l'écosystème touristique charlevoisien (employés/membres/communauté régionale / intervenants touristiques provinciaux et nationaux / etc.).

STRATÉGIES

- 1 Identifier les besoins en communication.
- 2 Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication institutionnel en fonction des cibles à rejoindre: employés, membres, communauté régionale et/ou intervenants touristiques provinciaux et nationaux.

7.4.8. SERVICES AUX MEMBRES

ORIENTATION

Offrir un service cohérent et de haute qualité aux membres de Tourisme Charlevoix.

STRATÉGIES

- 1 Améliorer le service aux membres.

7.4.9. TOURISME DURABLE

ORIENTATION

Assumer un rôle de leader afin de positionner et de rendre Charlevoix comme une destination touristique davantage écoresponsable, en phase avec ses partenaires.

STRATÉGIES

- 1 Assumer le leadership d'un projet concerté avec les membres et intervenants régionaux.
- 2 Encourager et générer des projets d'amélioration des pratiques en entreprise ou de protection de nos écosystèmes, qui soient mesurables et concrets.
- 3 Positionner la région de Charlevoix comme écoresponsable.



8. // PLAN D'ACTION

8.1. // GOUVERNANCE

ORIENTATION – Maintenir une structure de gouvernance (Conseil d'administration et Comités) pertinente et représentative de l'adhésion, soutenue par une équipe compétente, professionnelle et motivée.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Assurer une saine gouvernance de l'organisation	1.1. Répondre à toutes les exigences du ministère du Tourisme relativement à la gouvernance des associations touristiques régionales.	X	X	X
	1.2. Faire activement partie de l'écosystème touristique québécois notamment comme partenaire actif de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec.	X	X	X
	1.3. Maintenir une structure de gouvernance représentative de l'adhésion, des secteurs géographiques et d'activités de la destination.	X	X	X
	1.4. Créer et maintenir des comités pertinents et ponctuels selon les besoins de gestion et de développement.	X	X	X
	1.5. Maintenir et assurer le respect des Règles de gouvernance édictées et approuvées par le conseil d'administration en octobre 2014.	X	X	X
	1.6. Maintenir un lien fonctionnel entre le Conseil d'administration, les comités et les employés, basé sur les <i>Règles de gouvernance</i> de Tourisme Charlevoix.	X	X	X
	1.7. Tenir des réunions du conseil d'administration et des différents comités sur base régulière et structurée facilitant une prise de décision éclairée et objective.	X	X	X
2. Maintenir une organisation hautement compétente	2.1. Maintenir une organisation des ressources humaines (organigramme) adaptée aux besoins et objectifs de l'organisation.	X	X	X
	2.2. Recruter du personnel qualifié, motivé et possédant une attitude et aptitude en affinité avec l'organisation.	X	X	X

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
	2.3. Demeurer un employeur attractif en offrant des conditions de travail telles que définies par une <i>Politique interne de gestion des ressources humaines</i> adaptée à la réalité.	X	X	X
	2.4. Dynamiser la marque employeur à l'ensemble de la culture de l'organisation (fierté d'appartenance).	X	X	X
3. Assurer une gestion performante des activités de l'association	3.1. Disposer continuellement d'un système de technologies de l'information (TI) à la fine pointe, lequel est essentiel au fonctionnement de tous les volets.	X	X	X
	3.2. Optimiser et développer la synergie entre les champs d'intervention par la mise en place d'un comité interne de direction (générale, finance, marketing et accueil et information) et d'un comité d'opération (comité de direction avec le développement de l'offre, les connaissances stratégiques et main-d'oeuvre touristique et les communications et services aux membres).	X	X	X
	3.3. Fournir des locaux et équipements de travail adéquats aux employés.	X	X	X
	3.4. Équilibrer le budget en fonction des obligations de l'organisme.	X	X	X
4. Assumer le rôle d'organisme porteur de l'industrie touristique de la région de Charlevoix	4.1. Assumer un leadership régional dans la défense des intérêts de l'industrie touristique de Charlevoix.	X	X	X
	4.2. Poursuivre les efforts pour faire reconnaître la pertinence touristique de la région de Charlevoix sur le territoire québécois.	X	X	X
	4.3. Entretenir d'étroites relations avec le milieu politique, économique et social de la région de Charlevoix.	X	X	X
	4.4. Assumer une représentativité directe auprès d'instances ou organismes régionaux dans différents domaines d'activités. Par exemple: Chambre de commerce de Charlevoix, Société d'aide au développement de la collectivité (SADC), Service de développement local et entrepreneurial (SDLE), Mission développement Charlevoix (MDC), Comité multi-ressources Forêt-Habitée du Massif (FHMPRSF), Agenda 21 de la Ville de Baie-Saint-Paul, Comités consultatifs de la Société des Traversiers du Québec, etc.	X	X	X
	4.5. Demeurer l'interlocuteur reconnu par les médias régionaux et hors région comme référence aux questions touristiques.	X	X	X



© Michel Caron

8.2. // MISE EN MARCHÉ / MARKETING

ORIENTATION - Élever notre leadership dans l'industrie touristique de Charlevoix en matière de promotion et de commercialisation;
Innover dans nos façons de faire et être au-delà des tendances;
Concentrer les efforts d'une équipe multidisciplinaire vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Organiser, structurer et promouvoir l'offre diversifiée de Charlevoix	1.1. En collaboration avec la nouvelle agence, mise en place de la nouvelle plateforme créative.	X		
	1.2. Redéfinition du positionnement des expériences phares et des segments porteurs.	X	X	X
	1.3. En lien avec le plan marketing 2020-2022, mettre de l'avant les pistes d'orientations définies pour chaque trait de personnalité de la destination.	X	X	X
	1.4. Intégrer davantage les secteurs/produits liés au crédit marketing dans les campagnes de Tourisme Charlevoix.	X	X	X
	1.5. Susciter l'engagement du visiteur une fois à destination en peaufinant la stratégie de promotion du réseau d'accueil, les outils mis à sa disposition ainsi qu'une approche plus personnalisée sur les plateformes sociales.	X	X	X
	1.6. Organiser et tenir les rencontres de la table des directeurs marketing de la région.	X	X	X
2. Actualiser la stratégie de mise en marché de la destination afin d'optimiser la synergie des campagnes	2.1. Élaborer une nouvelle stratégie de contenu en continu pour l'ensemble des canaux de diffusion.	X	X	X
	2.2. Établir une stratégie spécifique par marché cible.	X	X	X
	2.3. Privilégier un cycle annuel dans la planification de la stratégie marketing.	X	X	X
	2.4. Revoir les investissements budgétaires par saison afin de mieux supporter les périodes creuses.	X	X	X
	2.5. Adapter nos stratégies en fonction des phases du cycle d'achat du consommateur.	X	X	X
	2.6. Rehausser l'effet de levier dans les campagnes coop des membres et des secteurs (crédits marketing) en créant du contenu durable et permettant aux partenaires de se l'approprier.	X	X	X
	2.7. Agir comme facilitateur auprès des membres qui souhaitent s'arrimer et contribuer à l'effort collectif de promotion de la destination. Offrir l'accompagnement nécessaire et un éventail de moyens leur permettant de s'insérer dans la campagne maitresse.	X	X	X
	2.8. Accompagner les secteurs dans la planification et la réalisation de leur campagne respective.	X	X	X
	2.9. Poursuivre les efforts de mise en place des métriques nécessaires afin de mesurer les campagnes et les optimiser en temps réel.	X	X	X
	2.10. Peaufiner les rapports aux membres. Les simplifier et leur permettre d'accéder plus facilement aux résultats.	X		
	2.11. Utiliser les données pertinentes fournies par le département de la connaissance stratégique afin de mieux connaître nos clientèles ainsi que les cibles à fort potentiel pour la région.	X	X	X

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
3. Peaufiner l'écosystème numérique de Tourisme Charlevoix	3.1. Retenir les services d'une agence afin d'accompagner Tourisme Charlevoix dans la gestion et l'optimisation de sa plate-forme Web.	X		
	3.2. Revoir l'expérience utilisateur sur la plateforme Web et optimiser les fiches membres.	X	X	
	3.3. Optimiser notre présence sur les médias sociaux. Déployer une stratégie de contenu inspirationnel et qui favorise l'engagement des visiteurs.	X	X	X
	3.4. Bonifier nos audiences en créant des contenus novateurs, originaux et présentant la destination sous de nouveaux jours.	X	X	X
	3.5. Générer un trafic qualifié et qui se traduit en opportunités de vente pour les membres.	X	X	X
4. Optimiser nos stratégies de commercialisation et de relations de presse	4.1. S'arrimer à la stratégie numérique nationale en s'intégrant aux travaux de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec.	X	X	X
	4.2. Adapter les actions de promotion hors Québec à la nouvelle entente avec Développement économique Canada.	X	X	X
	4.3. Favoriser les alliances stratégiques avec différents partenaires sur des produits et marchés ciblés (principalement avec d'autres régions et l'Alliance de l'industrie touristique du Québec).	X	X	X
	4.4. Travailler de façon proactive et innover avec une nouvelle approche auprès du réseau de distribution et des médias (développer de nouveaux outils de vente et de démarchage et optimiser le système de la gestion de la relation client (CRM)).	X	X	X
	4.5. Rehausser la qualité de l'accueil lors des tournées et/ou activités de représentation. Sélectionner les produits mis de l'avant en fonction des nouvelles fiches marchés.	X	X	X
	4.6. Rehausser la qualité de nos interventions auprès des membres en prévision des tournées et les outiller pour bonifier la qualité des visites sur place.	X	X	X
5. Déployer une stratégie spécifique au segment du Tourisme d'affaires	5.1. Travailler, de façon plus concertée, avec les intervenants actifs en tourisme d'affaires (comité tourisme d'affaires). Établir un plan d'action sur trois ans.	X	X	X
	5.2. Créer des outils pertinents aux démarchages du tourisme d'affaires et du créneau incentive et qui seront mis à la disposition des membres qui œuvrent dans ce secteur.	X	X	X
	5.3. Sensibilisation auprès des instances municipales, régionales et des chambres de commerce afin d'accéder à de nouveaux leviers financiers.	X		
	5.4. Initier des activités de représentation régionale en participant à des salons de façon concertée ou par de nouvelles opportunités de représentation (formations en entreprise, tournées de familiarisation, etc.).	X	X	X
	5.5. Déployer une stratégie relationnelle avec nos bases de données.	X	X	
	5.6. Maintenir la politique d'aide à la venue d'événements d'affaires et des congrès dans la région.	X	X	X



© André-Claude Lyra

8.3. // ACCUEIL ET INFORMATION

ORIENTATION - Disposer de lieux d'accueil et d'information de grande qualité et poursuivre les actions de mise à niveau;
Assurer un service d'accueil de qualité en s'adaptant aux bassins de main-d'œuvre disponibles et en s'inspirant des meilleures pratiques RH;
Augmenter l'attractivité et la fréquentation des lieux d'accueil par une promotion du réseau plus soutenue et par des concepts d'aménagement offrant une expérience distinctive.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Améliorer le réseau des lieux d'accueil et d'information	1.1. Augmenter la visibilité et l'affichage à l'extérieur des bureaux afin qu'ils puissent être facilement repérés par les visiteurs.	X	X	
	1.2. Collaborer avec les autorités responsables afin d'améliorer l'accès routier aux bureaux dont l'accès est plus difficile.	X	X	X
	1.3. Entretenir des lieux de travail fonctionnels et confortables et optimiser les espaces d'entreposage.	X	X	X
	1.4. Présenter en tout temps aux visiteurs des lieux d'accueil agréables et invitants.	X	X	X
	1.5. Garantir aux visiteurs l'accès à des toilettes lors des heures d'ouverture des bureaux.	X	X	X
	1.6. S'assurer que les standards de qualité de l'industrie sont respectés et prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation (ex. relocalisation d'un bureau) si ce n'est pas le cas.	X	X	X
2. Améliorer la synergie entre les bureaux et diversifier le profil des employés embauchés	2.1. Accroître la mobilité et la flexibilité du service d'accueil et d'information en déployant un concept de conseiller hors-les-murs selon les activités sur le territoire.		X	
	2.2. Assurer une gestion de la présence des conseillers en séjour adaptée à la fluctuation du nombre de visiteurs au cours d'une année.	X	X	X
	2.3. Contribuer à la mise en place d'un processus d'accueil dans les entreprises de la région.		X	X



STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
	2.4. Demeurer un employeur attractif.	X	X	X
	2.5. Dispenser une formation intensive et pertinente avant chaque saison estivale à l'ensemble des employés du réseau d'accueil.	X	X	X
	2.6. Faciliter l'accès à l'information aux visiteurs en dehors des heures d'ouverture des BIT et BAT.	X	X	X
	2.7. Optimiser la communication des informations opérationnelles entre les bureaux.	X	X	X
	2.8. S'assurer que le niveau du service à la clientèle offert correspond aux standards de l'industrie.	X	X	X
	2.9. Ouvrir les postes à combler à tous (ex. personnes retraitées), sans se restreindre aux étudiants.	X	X	X
3. Améliorer la promotion du réseau d'accueil	3.1. Améliorer la synergie entre les départements de l'accueil, du marketing et des finances.	X	X	X
	3.2. Créer et maintenir une synergie entre les différents lieux d'accueil afin de bonifier l'expérience du visiteur.	X	X	X
	3.3. Intégrer l'image de marque (campagnes marketing) dans l'aménagement des bureaux de l'ensemble du réseau en lien avec le département marketing.	X	X	
4. Établir une stratégie relationnelle innovante en accueil et en information	4.1. Accompagnés par une entreprise-conseil spécialisée, faire l'inventaire et le bilan des pratiques actuelles.	X		
	4.2. Définir les objectifs et élaborer une stratégie.	X		
	4.3. Présenter la stratégie aux membres de Tourisme Charlevoix.	X		
	4.4. Déployer la nouvelle stratégie relationnelle en accueil et en information.		X	X

8.4. // DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE TOURISTIQUE RÉGIONALE

ORIENTATION - Innover et assumer un leadership dans la structuration et dans le développement de l'offre régionale afin d'augmenter l'attractivité et l'activité touristique du territoire dans une perspective de développement durable.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Soutenir le développement de projets touristiques en pilotant les ententes de développement touristique régionales (EPRT, EDTEC, EDNET)	1.1. Assurer une gestion rigoureuse de toutes les composantes de l'Entente de partenariat régional en tourisme (EPRT) 2016-2020 de Charlevoix.	X		
	1.2. Assurer une gestion rigoureuse de toutes les composantes de l'Entente de développement numérique des entreprises touristiques (EDNET) 2018-2020 de Charlevoix.	X	X	
	1.3. Assurer la gestion d'un levier financier spécifique aux festivals et événements, soit l'Entente de développement événementiel de Charlevoix (EDTEC) 2017 – 2020.	X		
	1.4. Assurer la gestion d'un levier financier spécifique aux festivals et événements, soit l'Entente de développement événementiel de Charlevoix (EDTEC) 2020 – 2023.	X	X	X
	1.5. Assurer le renouvellement des ententes de développement régional en tourisme qui sont en fonction jusqu'au 31 mars 2020 (EPRT et EDNET).	X	X	
	1.6. Investir plus de 300 000 \$ par année dans les Ententes de développement touristique régional via les revenus de la taxe sur l'hébergement (TSH).	X	X	X
	1.7. Recevoir, analyser et évaluer en toute transparence et objectivité chaque dossier reçu dans le cadre d'une des trois ententes de développement touristique afin d'évaluer sa conformité et sa pertinence touristique régionale en fonction de critères rigoureux.	X	X	X
	1.8. Assurer la coordination des Comités de gestion des ententes incluant la logistique inhérente aux réunions et à la présentation des dossiers pour prise de décision.	X	X	X
2. Accorder un support au développement des entreprises touristiques de Charlevoix	2.1. Aiguiller les promoteurs vers les bons programmes de financement disponibles qui s'adressent particulièrement à leur projet.	X	X	X
	2.2. Accompagner et conseiller les promoteurs afin de développer une offre plus diversifiée et équilibrée, notamment en les soutenant dans leur demande d'aide financière et en les mettant en lien avec les différents intervenants du milieu.	X	X	X
	2.3. Accompagner les promoteurs d'événements dans leur développement afin de maximiser leurs retombées touristiques, notamment l'augmentation du nombre de nuitées générées.	X	X	X
3. Contribuer à un aménagement du territoire respectueux du potentiel touristique de Charlevoix et mettre en valeur les paysages qui font la renommée de la région	3.1. Participer activement à toutes formes d'initiatives pouvant influencer la trame touristique régionale.	X	X	X
	3.2. Participer de manière proactive et à titre de partenaire de l'Entente sur les paysages de la Capitale-Nationale pour contribuer au maintien de la qualité paysagère, laquelle représente le principal produit d'appel.	X	X	X
	3.3. Maintenir un lien privilégié avec les instances municipales, locales et régionales et les tenir informées de la dynamique touristique régionale.	X	X	X
	3.4. Supporter les actions et les démarches qui visent à améliorer l'accessibilité de la région et à développer l'intermodalité des transports à des fins touristiques.	X	X	X

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022	
4. Assumer un leadership dans la structuration de l'offre touristique régionale et être facilitateur dans l'évolution de la trame touristique	4.1. Maintenir une présence active au sein de différents groupes de réflexion et d'organisations en lien avec le milieu touristique.	X	X	X	
	4.2. Consulter les différentes sources d'information concernant les tendances touristiques.	X	X	X	
	4.3. Miser sur les produits touristiques porteurs que sont les saveurs locales, le nature et le plein air, les arts, la culture et le divertissement ainsi que l'hiver afin de renforcer la trame touristique régionale.	X	X	X	
	4.4. Regrouper et concerter les intervenants de ces produits porteurs identifiés afin de mettre en œuvre des actions qui vont permettre à ces secteurs d'être davantage structurés et de mieux performer.	X	X	X	
	4.5. Parmi les secteurs porteurs dont la réflexion est actuellement entamée et devant être poursuivie :				
	RANDONNÉE PÉDESTRE				
	4.5.1. Rendre la randonnée pédestre plus accessible à la clientèle touristique en visite dans la région, notamment par la réédition du guide régional des sentiers pédestres ainsi que sa traduction.	X			
	4.5.2. Poursuivre la réflexion et les actions concrètes afin de répondre au problème de la pérennité des sentiers.	X	X	X	
	4.5.3. Concerter les intervenants du produit afin de consolider l'offre et le réseau régional.	X	X	X	
	MOTONEIGE				
	4.5.4. Animer une table regroupant les intervenants du produit motoneige.	X	X	X	
	4.5.5. Octroyer un mandat pour réaliser un inventaire des lieux sécurisés et des sites potentiels pour stationner les motoneiges, véhicules et remorques des clientèles motoneigistes extérieures.		X		
	4.5.6. Favoriser les actions ou aménagement qui visent la mise en valeur des sommets charlevoisiens accessibles en motoneige.	X	X	X	
4.6. Stimuler une réflexion stratégique pour identifier des nouveaux produits porteurs qui pourraient faire l'objet d'une structuration afin d'améliorer les performances touristiques.		X			
4.7. Organisation d'un évènement visant le réseautage entre les intervenants touristiques.		X			
5. Agir à titre de représentant de l'industrie touristique dans l'enjeu des changements climatiques et dans le développement d'une destination écoresponsable	5.1. Aiguiller et accompagner les promoteurs dans l'amélioration de leurs pratiques environnementales, notamment par l'entremise du Programme de reconnaissance de la Réserve de Biosphère de Charlevoix, incluant les certifications Ici on recycle +, Carbone-paysage et Gestion responsable d'évènements (BNQ 9700-253).	X	X	X	
	5.2. Poursuivre les actions dans le cheminement via la certification Ici on recycle + de Recyc-Québec via le Programme de reconnaissance de la Réserve de Biosphère de Charlevoix.	X	X	X	
	5.3. Poursuivre les actions afin de conserver la certification Carbone-paysage du Programme de reconnaissance de la Réserve de Biosphère de Charlevoix et diminuer l'impact environnemental de Tourisme Charlevoix ainsi que sa facture énergétique.	X	X	X	

8.5. // CONNAISSANCES STRATÉGIQUES / INTELLIGENCE D’AFFAIRES

ORIENTATION - Miser sur une organisation propulsée par l’intelligence d’affaires s’appuyant sur des données stratégiques afin d’alimenter l’ensemble de ses actions.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Structurer et/ou optimiser l’acquisition et le traitement des connaissances stratégiques de l’organisation	1.1. Bonifier les outils actuels et optimiser l’utilisation qui en est faite (baromètre touristique régional, tableaux des indicateurs de performances, etc.).	X	X	X
	1.2. Consulter continuellement les autres départements de l’organisation afin d’évaluer leurs besoins en acquisition de connaissances.	X	X	X
	1.3. Améliorer la connaissance de la clientèle grâce à l’analyse des données du réseau d’accueil et d’information (collaboration avec la Chaire de recherche en partenariat sur l’attractivité et l’innovation en tourisme Québec-Charlevoix).	X	X	X
	1.4. Définir, en collaboration avec le département marketing, des mesures de rendement crédibles et efficaces visant à démontrer la pertinence de nos actions.	X	X	X
	1.5. Réaliser des sondages, de nouvelles études ou de nouveaux outils en fonction des besoins de l’organisation.	X	X	X
2. Coordonner l’utilisation des données stratégiques dans l’organisation	2.1. Assumer le rôle de guichet unique pour rassembler, colliger et rendre disponible les données statistiques.	X	X	X
	2.2. Alimenter l’ensemble des départements en matière de données stratégiques.	X	X	X
	2.3. Diffuser les données statistiques aux membres, promoteurs et partenaires de l’industrie touristique qui en font la demande.	X	X	X
	2.4. Assurer une veille stratégique et la partager aux départements concernés.	X	X	X

8.6. // MAIN-D’ŒUVRE TOURISTIQUE

ORIENTATION - Travailler de concert avec les acteurs du milieu et être proactif face aux enjeux de la main-d’œuvre.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Participer activement à toute initiative qui touche le recrutement, le perfectionnement et la rétention de la main-d’œuvre en tourisme	1.1. Continuer de siéger sur les tables de concertation ou sur toute autre forme d’initiative qui touche la main-d’œuvre en tourisme, dont Vise Charlevoix.	X	X	X
	1.2. Créer et réaliser le plan d’action régional pour les enjeux de main-d’œuvre en tourisme.	X	X	X
2. Être un acteur clé de la connaissance stratégique en main-d’œuvre touristique pour la région	2.1. Se doter de données pertinentes au dossier main-d’œuvre.			
	2.1.1. Faire les représentations nécessaires afin d’obtenir un portrait précis de la main-d’œuvre en tourisme dans la région touristique de Charlevoix	X	X	X
	2.1.2. Identifier les professions en déséquilibre pour la région de Charlevoix	X	X	X
	2.1.3. Connaître les besoins en transfert d’entreprises	X	X	X

8.7. // COMMUNICATION

ORIENTATION - Communiquer efficacement afin de mieux informer l'écosystème touristique charlevoisien (employés / membres / communauté régionale / intervenants touristiques provinciaux et nationaux / etc.).

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Identifier les besoins en communication	1.1. Définir, en collaboration avec tous les départements, les besoins de l'organisation en matière de communication.	X		
	1.2. Identifier des moyens de communiquer avec chacune des cibles de communication.	X		
	1.3. Bâtir des outils de communication répondant aux besoins.	X	X	X
2. Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication institutionnel en fonction des cibles à rejoindre: employés, membres, communauté régionale et/ou intervenants touristiques provinciaux et nationaux	2.1. Concerter le Comité d'opération à propos d'une stratégie de communication à mettre en œuvre.	X		
	2.2. Réaliser des actions de communication pertinentes et approuvées par le Comité d'opération.	X	X	X
	2.3. Être à l'affût de toutes initiatives émergentes de l'organisation méritant d'être partagées.	X	X	X
	2.4. Élaborer une liste de contacts pertinents.	X	X	X
	2.5. Développer des liens étroits avec les médias régionaux et provinciaux.	X	X	X

8.8. // SERVICES AUX MEMBRES

ORIENTATION - Offrir un service cohérent et de haute qualité aux membres de Tourisme Charlevoix.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Améliorer le service aux membres	1.1. En collaboration avec les gestionnaires de l'ensemble des départements, identifier les pistes d'amélioration du service aux membres.	X		
	1.2. Réaliser un sondage auprès des membres afin de dresser un portrait du service aux membres et de dresser des pistes d'amélioration.	X		
	1.3. Revue des meilleures pratiques dans des organismes associatifs similaires.	X		
	1.4. Proposer et mettre en œuvre un plan faisant l'objet d'un consensus de la part des gestionnaires afin d'améliorer ces pratiques.		X	X



8.9. // TOURISME DURABLE

ORIENTATION - Assumer un rôle de leader afin de positionner et de rendre Charlevoix comme une destination touristique davantage « écoresponsable », en phase avec ses partenaires.

STRATÉGIES	ACTIONS	2020	2021	2022
1. Assumer le leadership d'un projet concerté avec les membres et intervenants régionaux	1.1. Créer et définir une approche régionale efficace, inclusive et stratégique.	X		
	1.2. Mener un projet pilote avec ses partenaires.	X		
	1.3. Déployer le projet à l'ensemble de la région.		X	X
	1.4. Participer à toute forme d'initiative en lien avec le tourisme durable sur le territoire de Charlevoix.	X	X	X
2. Encourager et générer des projets d'amélioration des pratiques en entreprise ou de protection de nos écosystèmes, qui soient mesurables et concrets	2.1. Accompagner, à l'aide de partenaires experts en la matière, les membres afin d'améliorer leurs pratiques.	X	X	
	2.2. Développer une approche permettant l'accomplissement de projets en matière de tourisme durable et de protection des écosystèmes.	X	X	
3. Positionner la région de Charlevoix comme éco-responsable	3.1. Communiquer l'ensemble de la démarche, avec transparence et étape par étape.	X	X	X
	3.2. Faire la promotion de la région de Charlevoix comme étant une région misant sur le tourisme éco-responsable une fois les objectifs du projet concerté atteints.			X



© Beside

9. // CONCLUSION

Ce plan stratégique de développement 2020-2022 est l'outil de référence qui guidera les actions de Tourisme Charlevoix sur l'horizon qui lui est dévolu. Rédigées sur les bases de l'expérience dont dispose notre organisme, les orientations de ce plan s'inscrivent dans le renforcement de la personnalité de la destination et dans l'amélioration de ses performances.

Le comité d'accompagnement de la rédaction de ce plan stratégique a choisi de présenter le territoire par ses caractéristiques géographiques, les communautés qui l'habitent et la trame touristique qui s'est déposée depuis plus de 200 ans aujourd'hui, parmi ses villes, ses villages et ses grands espaces naturels. Le succès de la mise en œuvre et de la réalisation de ce plan est conditionnel à son appropriation par les membres et les différents partenaires du territoire. Ce document planifie les actions que Tourisme Charlevoix entend réaliser au cours des trois prochaines années et constitue un outil dynamique de gestion qui pourra évoluer et s'adapter à son environnement au fil de sa vie utile.

Tourisme Charlevoix continuera à assumer son leadership en tant qu'association touristique régionale au service de ses membres et de la collectivité pour que l'ensemble du territoire de la région de Charlevoix soit reconnu pour la qualité de ses produits et des services offerts aux visiteurs en séjour ou de passage dans la région.

ANNEXE I LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET ÉQUIPE DE RÉALISATION

MEMBRES DU COMITÉ PLANIFICATION STRATÉGIQUE

M. **Éric Desgagnés** – Président de Tourisme Charlevoix (jusqu'au 24 avril 2019)

M. **Daniel Groleau** – Administrateur

M. **Jonathan Galarneau** – Administrateur

M. **Jacques Lévesque** – Directeur général

Mme **Justine Simard** – Coordinatrice du développement de l'offre touristique régionale

Mitchell Dion – Directeur général (à partir du 6 juin 2019)

Mme **Michèle Moffet** – Directrice des communications et du marketing

Mme **Karine Lavoie** – Gestionnaire du réseau d'accueil et d'information

Mme **Laurence Bessone** – Chargée de projets – connaissances stratégiques / main-d'œuvre touristique

Mme **Nancy Dufour** – Adjointe à la direction des services financiers et responsable de l'adhésion

ÉQUIPE DE RÉALISATION DE TOURISME CHARLEVOIX

Mme **Justine Simard** – Coordinatrice du développement de l'offre touristique régionale

M. **Jacques Lévesque** – Directeur général (jusqu'au 5 juin 2019)

Mme **Céline Tremblay** – Directrice des services financiers

M. **Jean-Sébastien Pilote** – Adjoint à la direction des communications et du marketing

Mme **Félicia Corbeil-L'abbé** – Chargée de projets marketing

ANNEXE II COMITÉS DE TRAVAIL OÙ TOURISME CHARLEVOIX EST REPRÉSENTÉ

Conseil d'administration de la Corporation du parc régional du Mont Grand-Fonds

Conseil d'administration de la Chambre de commerce de Charlevoix

Conseil d'administration de la Table agrotouristique de Charlevoix

Table d'harmonisation des parcs nationaux des Grands-Jardins et des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie

Comité multi-ressources de la Forêt habitée du Massif

Comité hiver du Réseau expertise Charlevoix de la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC) de Charlevoix

Comités consultatifs régionaux des traverses de Saint-Joseph-de-la-Rive / Isle-aux-Coudres, Saint-Siméon / Rivière-du-Loup, Baie-Sainte-Catherine / Tadoussac

Table de concertation sur la protection et la mise en valeur des

paysages des MRC de la Côte-de-Beaupré, Charlevoix et Charlevoix-Est

Vise Charlevoix

Conférence des directeurs généraux de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec

Conférence des directeurs marketing de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec

Comité de gestion de l'Entente de partenariat régional en tourisme 2016-2020 (EPRT)

Comité de gestion de l'Entente de développement touristique et événementiel de Charlevoix 2017-2020 (EDTEC)

Comité de gestion de l'Entente de développement numérique des entreprises touristiques 2018-2020 (EDNET)

ANNEXE III LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET GRAPHIQUES

FIGURES		GRAPHIQUES		
1.	L'Astrolème de Charlevoix	9	1. Population de Charlevoix, 1996 – 2016	12
2.	Carte de localisation de la région de Charlevoix	9	2. Répartition superficie de Charlevoix	13
3.	Secteurs géographiques touristiques de la région de Charlevoix	14	3. Répartition de la superficie du territoire dans les TNO	13
			4. Répartition des sentiers pédestres (en km) par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	16
			5. Répartition du nombre de permis par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	18
			6. Répartition du nombre d'unités en hôtellerie par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	19
			7. Répartition du nombre d'unités de résidence de tourisme par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	19
			8. Répartition du répartition du nombre d'unités des gîtes par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	20
			9. Répartition du nombre d'emplacements de camping par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	20
			10. Répartition du nombre de prêt-à-camper par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	21
			11. Répartition du nombre de pourvoiries par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	21
			12. Taux d'occupation moyen du parc hôtelier, région de Charlevoix, 2015-2018	23
			13. Variation du taux d'occupation moyen, région de Charlevoix, entre 2015 et 2018	24
			14. Intensité de l'industrie touristique comparée (nuitées/habitant) de Charlevoix pour l'année 2014, calculée par l'équipe de recherche de la Chaire en Tourisme Transat ESG UQAM avec les données de Statistique Canada (Ministère du Tourisme, 2016)	25
			15. Nombre de membres de Tourisme Charlevoix, 2015-2018	31
			16. Répartition des attraits membres par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	31
			17. Répartition des attraits membres en agrotourisme par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	33
			18. Nombre de places en restaurant par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	33
			19. Répartition des établissements d'hébergement membres par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	33
			20. Répartition des revenus réels de Tourisme Charlevoix, 2015-2018	34
			21. Revenus de taxe sur l'hébergement, région de Charlevoix, 2015-2018	34
			22. Répartition des dépenses réelles de Tourisme Charlevoix, 2015-2018	34
TABLEAUX				
1.	Nombre d'établissements hôteliers détenant un permis dans la région et nombre d'unités, 2015-2018	19		
2.	Nombre de résidences de tourisme détenant un permis dans la région et nombre d'unités, 2015-2018	19		
3.	Nombre de gîtes détenant un permis dans la région et nombre d'unités, 2015-2018	20		
4.	Nombre de campings détenant un permis dans la région et nombre d'emplacements, 2015-2018	20		
5.	Portrait des visiteurs de la région de Charlevoix (été - automne 2017/hiver - printemps 2018)	22		
6.	Performance des établissements de 4 à 39 unités, région de Charlevoix, 2015-2018	24		
7.	Performance des établissements de 40 unités et plus, région de Charlevoix, 2015-2018	24		
8.	Fréquentation des terrains de camping, tous types de campeurs confondus et toutes tailles de terrains confondus, région de Charlevoix, 2015-2018	24		
9.	Fréquentation des prêts-à-camper, région de Charlevoix, 2018	24		
10.	Répartition des membres de Tourisme Charlevoix, 2018	31		
11.	Nombre d'attraits membres selon leur saison d'opération, région de Charlevoix, 2015-2018	31		
12.	Nombre d'attraits par catégorie, région de Charlevoix, 2018	31		
13.	Attraits en nature et plein air par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	32		
14.	Attraits en art et culture par secteur géographique, région de Charlevoix, 2018	32		
15.	Offre d'évènements par catégorie, région de Charlevoix, 2015-2018	33		
16.	Nombre de restaurants et de places disponibles, région de Charlevoix, 2015-2018	33		
17.	Établissements d'hébergement membres par catégorie, région de Charlevoix, 2015-2018	33		

ANNEXE IV BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE CONGRÈS DU QUÉBEC (APCQ), *Membres de la région de Charlevoix*, www.congres.com/destination-membre/charlevoix [page consultée le 26 mars 2019].

BOURQUE, Pierre-André, *Planète Terre*, « 5.6 Les chutes de météorites au Québec », le département de Géologie et de Génie géologique de l'Université Laval, Québec, 1997-2004, www2.ggl.ulaval.ca/personnel/bourque/s5/5.6.meteorites.html [page consultée le 16 avril 2019].

CAMPING QUÉBEC (2017), *Portrait de la pratique du camping au Québec – 2017*, 32 p.

CHAIRE DE TOURISME TRANSAT ESG UQAM, *Baromètre touristique régional*, « Enquête auprès des visiteurs de la région de Charlevoix : 2017-2018 ».

CORPORATION DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DU QUÉBEC (CITQ), *Banque de données*, 2018.

DUPÉRÉ, Philippe (1999), « Végétation : Au cœur de la forêt de Charlevoix », dans *L'autre nature de Charlevoix : Guide écotouristique de la Traversée et de l'arrière-pays*, sous la direction de FORTIN, Eudore, Québec, Éditions Quatre-Saisons, p.108-129.

EARTH IMPACT DATABASE, *Planetary and Space Science Centre (PASSC)*, University of New Brunswick, www.passc.net/EarthImpactDatabase/New%20website_05-2018/Diametersort.html [page consultée le 26 mars 2019].

LA ROUTE DES SAVEURS DE CHARLEVOIX, Table Agrotouristique de Charlevoix, « Historique et réalisations », www.routedesaveurs.com/tatc.html [page consultée le 26 mars 2019].

LESSARD, François (1999), « Climat : Un portrait à hauts contrastes », dans *L'autre nature de Charlevoix : Guide écotouristique de la Traversée et de l'arrière-pays*, sous la direction de FORTIN, Eudore, Québec, Éditions Quatre-Saisons, p.62-64.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, *Aires protégées au Québec : Contexte, constats et enjeux pour l'avenir*, www.environnement.gouv.qc.ca/biodiversite/aires_protegees/contexte/annexe1.htm [page consultée le 26 mars 2019].

MINISTÈRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS, « Écosystèmes forestiers exceptionnels classés depuis 2002 », mffp.gouv.qc.ca/les-forets/connaissances/connaissances-forestieres-environnementales/ecosystemes-forestiers-exceptionnels-classes/ [page consulté le 26 mars 2019].

MINISTÈRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS, « Liste des espèces vulnérables désignées comme menacées ou vulnérables au Québec », www3.mffp.gouv.qc.ca/faune/especes/menacees/liste.

[asp#susceptibles](#) [page consulté le 26 mars 2019].

MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC (2012), *Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020*, « Un itinéraire vers la croissance », 110 p.

MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC (2018), *Le tourisme au Québec en bref*, 25p.

MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC, *Banque de données dynamiques – Établissements d'hébergement*, www.tourisme.gouv.qc.ca/intelligence-affaires/banque-donnees/hebergement.php [en ligne].

MINISTÈRE DU TOURISME DU QUÉBEC, *Tableau comparatif : Fréquentation quotidienne des établissements d'hébergement au Québec*, www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/bulletins_info/bulletin/heb_frequentation.php [en ligne].

MRC DE CHARLEVOIX (2015), *Schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Charlevoix*.

MRC DE CHARLEVOIX-EST (2012), *Schéma d'aménagement et de développement révisé – Connaissance territoriale*.

PAQUE G., BLEAU S., LEBON C., GERMAIN K., VACHON M.-A. (2018), « Diagnostic des risques et opportunités liés aux changements climatiques pour le secteur touristique des régions de Québec et Charlevoix », Rapport présenté à Ouranos, 125 pages + annexes.

PRAGMA, *Profil 2016 : Région touristique de Charlevoix*.

OBV CHARLEVOIX-MONTMORENCY (2014), *Plan directeur de l'eau de la zone hydrique Charlevoix-Montmorency*, « Chapitre 1 : Présentation générale de la zone hydrique Charlevoix-Montmorency », présenté au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 903 pages.

RÉSERVE DE LA BIOSPÈRE DE CHARLEVOIX, « L'organisme – les réserves de biosphère de l'UNESCO », www.biospherecharlevoix.org/organisme/ [page consultée le 26 mars 2019].

RESSOURCES NATURELLES CANADA, « Les zones sismiques dans l'Est du Canada : Charlevoix – Kamouraska », www.seismescanada.rn-can.gc.ca/zones/eastcan-fr.php#CSZ [page consultée le 26 mars 2019]

SEPAQ, *Parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie*, « Portrait du parc », www.sepaq.com/pq/hgo/decouvrir/portrait.dot [page consultée le 26 mars 2019].

STATISTIQUE CANADA (2016), *Recensement de la population 2016*, « Profil du recensement de Charlevoix ».

STATISTIQUE CANADA (2016), *Recensement de la population 2016*, « Profil du recensement de Charlevoix-Est ».

VERPAELST, Pierre et THÉRIAULT, Robert (2014), « L'Astroblème de Charlevoix : Les traces d'un impact météoritique », Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, www.mern.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/GT-2014-03-2.pdf [page consulté le 26 mars 2019]

TOURISME
CHARLEVOIX

495, boulevard De Comporté, La Malbaie (Québec) Canada G5A 3G3

Tél. : 418 665-4454 // Téléc. : 418 665-3811

www.tourisme-charlevoix.com // info@tourisme-charlevoix.com
