

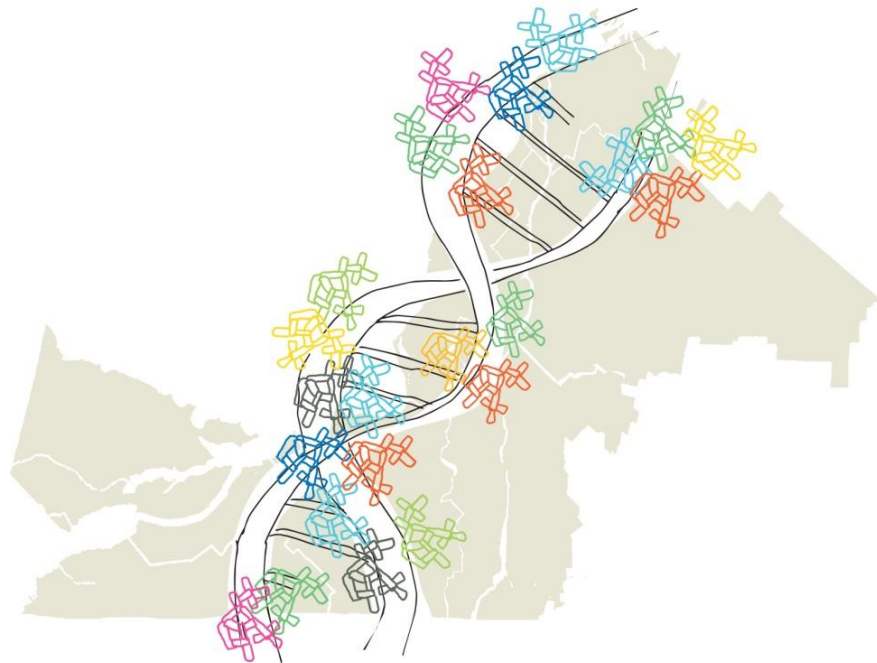


LJM CONSEIL

Développement touristique · Stratégie · Marketing

PLANIFICATION STRATÉGIQUE TOURISTIQUE DE LA MONTÉRÉGIE 2016-2020

JUILLET 2016



LJM CONSEIL

4419, rue Garnier
Montréal (QC) H2J 3S3

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE	4
2. SOMMAIRE EXÉCUTIF	7
3. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE	12
3.1. Les composantes d'une destination touristique	12
3.2. L'équation du développement touristique	16
4. SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE TOURISTIQUE DE LA MONTÉRÉGIE	19
4.1. Évolution des dépenses des visiteurs 2011-2013.....	19
4.2. Répartition des visiteurs	20
4.3. Évolution du nombre d'unités d'hébergement occupées quotidiennement.....	21
4.4. Type d'hébergement des touristes et but de la visite des visiteurs.....	22
4.5. Saisonnalité de l'activité touristique.....	24
5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE	26
5.1. Introduction.....	26
5.2. La Montérégie en tant que destination touristique	28
5.3. Tourisme Montérégie en tant qu'organisme	43
6. VISION.....	48
6.1. Introduction.....	48
6.2. Vision régionale.....	49
6.3. Vision locale	51
6.4. Identité de l'industrie touristique de la Montérégie.....	53
6.5. Approche générale de l'expérience client.....	54
7. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES	56
7.1. Introduction.....	56
7.2. La Montérégie en tant que destination touristique	57
7.3. Tourisme Montérégie en tant qu'organisme	67
8. RÉPARTITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE (RACI)	71
8.1. Méthodologie.....	71
8.2. Fonction : Développement et structuration de l'offre	73
8.3. Fonction : Promotion et mise en marché	74
8.4. Fonction : Accueil et information.....	75
8.5. Fonction : Services aux membres et partenariats.....	76
9. INDICATEURS DE PERFORMANCE	78
10. CONCLUSION	82

CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE

Tourisme Montérégie est une association touristique régionale (ATR) et un organisme privé à but non lucratif qui regroupe plus de 320 entreprises, dont les principales missions sont les suivantes :

- Développement et planification
- Publicité, promotion et commercialisation
- Accueil et information touristique
- Communication et services aux membres
- Gestion et administration de l'organisation.

Dans le cadre de la mission que lui confie le ministère du Tourisme, Tourisme Montérégie doit réaliser un plan stratégique touristique de la Montérégie, couvrant la période 2016-2020. Dans le contexte où ce plan doit s'arrimer aux mesures du Plan de développement de l'industrie touristique (PDIT) pour l'atteinte des objectifs provinciaux, Tourisme Montérégie souhaite se doter d'une vision axée vers l'atteinte des objectifs et en fonction des mesures identifiées dans le plan du ministère du Tourisme, tout en tenant compte des réalités et enjeux actuels propres à la région de la Montérégie. Le dernier exercice complet de ce type a été réalisé en 2007 par l'organisation, en collaboration avec une firme spécialisée et concernait les années 2007 à 2012.

Les changements importants survenus au sein de l'organisme en 2014, l'évolution du contexte actuel de l'industrie touristique, marqué par la révision du modèle d'affaires et de gouvernance annoncée par le ministère du Tourisme en octobre 2015, ainsi que les récents changements majeurs dans les structures de développement économique régional rendaient cet exercice non seulement pertinent, mais aussi nécessaire.

Dans ce contexte changeant et de plus en plus exigeant, Tourisme Montérégie a été accompagnée par LJM Conseil, firme de conseil en stratégie et développement touristique, pour élaborer un plan stratégique qui traite les deux thèmes indissociables que sont la Montérégie comme destination touristique et l'ATR comme organisme.

L'essence du plan stratégique est de répondre à la question fondamentale :

« Comment assurer la croissance touristique optimale de la destination Montérégie et comment l'organisation qu'est Tourisme Montérégie peut apporter une valeur ajoutée encore plus efficace et plus significative au développement de l'économie récréotouristique de la région ? »

Au niveau de la **Montérégie en tant que destination touristique**, le plan stratégique vise à orienter et à structurer le développement touristique du territoire et sa promotion autour d'une vision commune et d'orientations stratégiques répondant aux principaux enjeux de la destination. Il doit ainsi constituer un cadre de référence fédérateur, pour mobiliser l'ensemble des acteurs locaux et développer les synergies indispensables au développement et à la gestion d'une destination touristique.

En ce qui concerne **Tourisme Montérégie en tant qu'organisme**, l'approche permet de préciser les rôles et les responsabilités de l'organisme pour ses différents champs d'intervention, afin de renforcer sa contribution vis-à-vis de ses partenaires institutionnels, des touristes et excursionnistes, des citoyens et bien évidemment, des organismes et entreprises de l'industrie touristique régionale.

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE...

La réalisation du présent plan stratégique a privilégié la participation active des instances de Tourisme Montérégie, notamment par le biais d'une retraite stratégique avec le conseil d'administration, de réunions avec un comité ad hoc formé d'administrateurs de l'organisme, et une collaboration étroite entre l'équipe de direction de Tourisme Montérégie et LJM Conseil.

Elle s'est également appuyée sur une large consultation des membres de Tourisme Montérégie et des acteurs régionaux en lien avec l'industrie touristique, sous forme de sept ateliers de consultation animés dans le cadre de la démarche (municipalités et MRC, partenaires sectoriels, intervenants touristiques, employés de Tourisme Montérégie) ayant permis de réunir 103 participants.

Dans le contexte de transformation de la gouvernance, du modèle d'affaires et de la promotion au niveau de l'industrie touristique québécoise, le plan stratégique se devait de s'arrimer au Plan de développement de l'Industrie touristique 2012-2020 et aux stratégies sectorielles du ministère du Tourisme, déjà déposées ou en cours d'élaboration.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

2. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Synthèse de l'offre

La Montérégie se caractérise par une offre touristique importante et diffuse, répartie sur l'ensemble de son territoire. L'offre récréotouristique de la région est très diversifiée selon de nombreux types de produits touristiques et représentée par de nombreux intervenants, dont principalement les 322 membres que compte Tourisme Montérégie.

Les catégories de produits proposant une offre significative et structurante sont les suivantes :

- Agrotourisme
- Cyclotourisme
- Nautisme et accès à l'eau
- Nature et plein air
- Culture et patrimoine
- Attraites
- Circuits motorisés (moto, quad, motoneige)
- Événements
- Tourisme d'affaires, événements sportifs, réceptions
- Hébergement
- Restauration

Mais la région a peu de produits d'appel et ne dispose pas de grandes icônes naturelles ou culturelles définissant une personnalité unique.

Vision

Le plan stratégique de développement touristique de la Montérégie s'inscrivant dans le long terme, il est important de se doter d'une vision qui guidera les acteurs de la démarche et orientera les décisions en matière de développement, de promotion et de gestion de l'activité récréotouristique de la région.

Cette vision est particulièrement importante dans le cas de la Montérégie, car la notoriété et l'identité de la Montérégie ont été parmi les enjeux les plus souvent mentionnés lors des ateliers de consultation menés lors du plan stratégique.

Il a été choisi d'exprimer la vision par un thème évocateur et une image attrayante, permettant de représenter de façon cohérente et complémentaire une vision régionale et une vision locale de l'offre récréotouristique de la Montérégie et de l'industrie qui la supporte.

Vision régionale

La molécule d'ADN :

Symbole de l'offre et de l'identité de l'industrie touristique régionale !



Vision locale

Tranches de la molécule d'ADN :

Municipalités ou secteurs géographiques



Lors de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020, il est recommandé de poursuivre et de renforcer la notion d'escapade, sur laquelle Tourisme Montérégie a commencé à bâtir son approche de mise en marché, et de développer une approche générale basée sur l'expérience client en termes de développement et structuration de produit, de promotion et d'accueil des visiteurs.

Orientations stratégiques

En ce qui concerne la Montérégie en tant que destination touristique, 10 orientations stratégiques et 41 stratégies ont été élaborées dans le cadre de l'exercice de planification stratégique, puis validées par le conseil d'administration de Tourisme Montérégie. Pour Tourisme Montérégie en tant qu'organisme, on compte une orientation stratégique générale, en lien avec la vision, et 29 stratégies.

Orientation stratégique générale

- Renforcer et développer les constituants de la « molécule d'ADN », symbole de l'offre et de l'identité de l'industrie touristique régionale en Montérégie.

Orientations stratégiques par catégories de produits

- Renforcer l'attractivité et la performance de l'agrotourisme, en le positionnant comme un produit touristique distinctif et structurant pour la Montérégie.
- Renforcer le cyclotourisme, en le positionnant comme un produit touristique accessible et structuré, vecteur de découvertes en Montérégie.
- Mettre en valeur les axes nautiques distinctifs de la Montérégie par des projets coordonnés d'infrastructures et des activités permettant des escapades de qualité facilement accessibles.
- Orienter le développement de produit et la promotion des activités de nature et plein air sur le thème de l'initiation, en visant principalement une clientèle d'agrément.
- Considérer la culture et le patrimoine comme composantes de toute escapade sur l'ensemble du territoire.
- Soutenir le développement et mettre en avant la promotion des déclencheurs de visites que sont les attraits et les événements majeurs de la région.
- Développer les marchés du tourisme d'affaires, du tourisme sportif et des réceptions pour soutenir la performance et l'évolution du parc hôtelier de la Montérégie.
- Enrichir le contenu des escapades pour augmenter la performance de l'hébergement touristique de la Montérégie et ainsi allonger la durée de visite.
- Représenter les intérêts de l'industrie touristique dans les problématiques régionales comme le transport, la protection des paysages et du patrimoine et le développement durable.

Orientation stratégique et stratégies générales de Tourisme Montérégie

- Renforcer la performance et la reconnaissance de Tourisme Montérégie comme leader rassembleur et stratégique de la vision régionale « **Montérégissons-nous !** »

Stratégies

- Encourager l'appropriation du plan stratégique de développement touristique de la destination régionale par l'industrie touristique, les pouvoirs publics et les organismes de l'ensemble des secteurs de la Montérégie.
- Stimuler une culture régionale privilégiant la concertation et la collaboration entre les entreprises touristiques, les acteurs institutionnels et les regroupements sectoriels.
- Agir comme représentant actif et constructif de la région dans la collaboration grandissante entre les régions touristiques et avec les acteurs clés du nouveau modèle de gouvernance de l'industrie touristique québécoise.
- Renforcer la fierté d'appartenance à la Montérégie pour les acteurs touristiques, économiques et politiques de la région.
- Faciliter l'exécution des rôles et responsabilités complémentaires des différents acteurs du développement et de la promotion touristiques définis dans le plan stratégique.

L'élaboration du présent Plan stratégique 2016-2020 a représenté une opportunité pour ajuster et clarifier les rôles et responsabilités de Tourisme Montérégie et ses relations avec les principaux acteurs et partenaires de l'activité touristique de la destination, sur les quatre fonctions principales de l'ATR :

- Développement et planification
- Publicité, promotion et commercialisation
- Accueil et information touristique
- Communication et services aux membres

L'intérêt démontré par les membres de Tourisme Montérégie et les partenaires régionaux de l'industrie touristique lors de cet exercice de planification stratégique, mené avec une approche consultative, est très encourageant. Les atouts que représentent la concertation régionale et la collaboration fructueuse entre les partenaires majeurs liés à l'industrie touristique régionale, qu'ils soient publics ou privés, doivent nécessairement se poursuivre et se renforcer pour assurer la réussite de la mise en œuvre de cet ambitieux plan stratégique.

NOTION DE DESTINATION TOURISTIQUE

3. CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE

3.1. Les composantes d'une destination touristique

Compte tenu de la volonté de bonifier et de développer l'offre touristique, mais aussi de faire évoluer la personnalité touristique de la région de la Montérégie, il importe de comprendre ce que comprend la notion de destination touristique et d'en présenter les principales composantes.

L'approche d'une destination touristique développée par le Centre mondial d'Excellence des Destinations (CED), organisme reconnu par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), se définit autour des quatre composantes majeures suivantes :

- Les activités
- Les services
- Les aspects durables (territoire)
- L'organisation

Ces quatre domaines, précisés ci-après, sont étroitement liés et doivent être intégrés de façon cohérente dans les stratégies de développement, de gestion et de promotion d'une destination touristique.

3.1.1. Les activités

Le choix d'une destination touristique, par ceux qui envisagent de la fréquenter, s'effectue essentiellement en fonction des activités qui vont être pratiquées durant le séjour. Les activités majeures, ou produits d'appel, constituent le but principal du voyage, la raison de la visite et ont donc un impact important sur le choix de la destination. Les activités qui peuvent être pratiquées dans une destination dépendent directement des caractéristiques de l'offre de la destination, renforcées par le positionnement marketing de cette destination.

Le CED a défini 9 familles d'activités, qui représentent les principales raisons d'un séjour touristique et permettent de couvrir tous les types de destinations touristiques :

- Culture
- Découverte de la nature
- Magasinage
- Divertissements
- Sports / activités physiques
- Bien-être
- Tourisme d'affaires
- Religion
- Éducation

Plus une destination a une offre intéressante et se positionne de façon forte et distinctive sur des activités d'une ou de plusieurs de ces familles, plus elle accroît son attractivité vis-à-vis des touristes potentiels.

À titre illustratif, le tableau suivant présente, pour les différentes familles d'activités, des exemples d'activités précises :

Famille d'activités	Exemples d'activités
Culture	Arts, salles de spectacles, festivals, musées, centres d'interprétation, édifices et sites patrimoniaux, architecture, archéologie,...
Découverte de la nature	Parcs, réserves naturelles, parcs animaliers, randonnées, agrotourisme,...
Magasinage	Boutiques, centres d'achat, cœurs villageois,...
Divertissements	Parcs d'attractions, centres de divertissements, gastronomie, discothèques, casinos,...
Sports / activités physiques	Ski, golf, événements sportifs, cyclotourisme, escalade, trekking, activités nautiques,...
Bien-être	Plages et baignade, spas, thalassothérapie, thermalisme,...
Tourisme d'affaires	Relations commerciales, réunions d'affaires, congrès, séminaires, motivation, foires et salons,...
Religion	Édifices et monuments religieux, pèlerinages,...
Éducation	Stages d'apprentissage, séjours linguistiques,...

3.1.2. Les services

En complément des activités, qui déterminent le choix de la destination et le déroulement du séjour, une destination touristique se définit également en fonction de ses services en matière de :

- Hébergement
- Restauration
- Services support
- Transports

Le tableau suivant présente des exemples de services selon les différentes familles de services.

Familles de services	Exemples de services
Hébergement	Hôtels, motels, gîtes, campings, hébergements insolites...
Restauration	Restaurants, bars, cafés,...
Services support	Boutiques spécialisées, commerces (stations-services, pharmacies,...), services publics (bureau de poste, ...)
Transports	Accessibilité (route, transport en commun, avion,...), desserte interne (transports en commun), signalisation

Ces services sont indispensables à l'organisation et à la logistique du séjour. Si ces services déclenchent rarement le choix de la destination, ils peuvent l'influencer (notamment lorsque des activités similaires sont proposées dans différentes destinations concurrentes) et ont un impact important sur l'expérience globale durant le séjour. Les services viennent donc en support des activités, avec lesquelles ils doivent être en cohérence aussi bien au niveau quantitatif que qualitatif. Par exemple, le niveau de gamme et la localisation des hôtels doivent s'adapter au positionnement et à la localisation des principales activités.

Le secteur privé joue un rôle primordial dans l'offre concernant ces services, notamment pour l'hébergement et la restauration. Mais le secteur public a une responsabilité majeure en ce qui concerne les transports, en particulier les transports en commun.

3.1.3. Les aspects durables

Les aspects durables d'une destination touristique, qui concernent le territoire, mais ne se limitent pas aux caractéristiques naturelles et géographiques de la ville ou de la région, se regroupent sous les trois thèmes suivants :

- Environnement
- Urbanisme
- Patrimoine

La préoccupation mondiale grandissante concernant le développement durable s'exprime particulièrement dans le secteur du tourisme. Le respect et la valorisation de l'environnement, des paysages, du patrimoine, de l'urbanisme et de l'architecture deviennent des éléments de plus en plus importants aux yeux des visiteurs.

Pour ces composantes essentielles de la destination touristique, le secteur public a une responsabilité prépondérante. En effet, les décideurs politiques, les autorités publiques et les instances administratives ont le pouvoir, ou la capacité d'influence, pour que ces éléments favorisent plus ou moins l'activité touristique dans la destination.

Si le patrimoine naturel et historique est souvent un acquis, qu'il est difficile de changer fondamentalement, les gestes posés par les pouvoirs publics en matière de développement, de mise en valeur et de gestion du territoire et des équipements publics ont un impact majeur sur la vocation touristique de la destination. La prise en compte de la qualité de l'expérience des visiteurs et des spécificités de l'industrie touristique dans certains choix d'urbanisme et d'aménagement du territoire est ainsi indissociable du succès du développement d'une destination touristique à long terme.

3.1.4. L'organisation

La dernière des composantes clés d'une destination touristique, l'organisation comprend les éléments suivants :

- Gouvernance
- Sécurité
- Marketing / vente
- Information / Accueil

La gouvernance de la destination touristique dépend directement des autorités politiques et administratives présentes sur le territoire. Elle est donc liée à la place accordée à l'activité touristique dans les politiques locales et régionales et dans les décisions de développement et de gestion de la destination. Sur un site précis, appartenant à un propriétaire identifié, la gouvernance est régie par l'organisation en charge de la gestion du site.

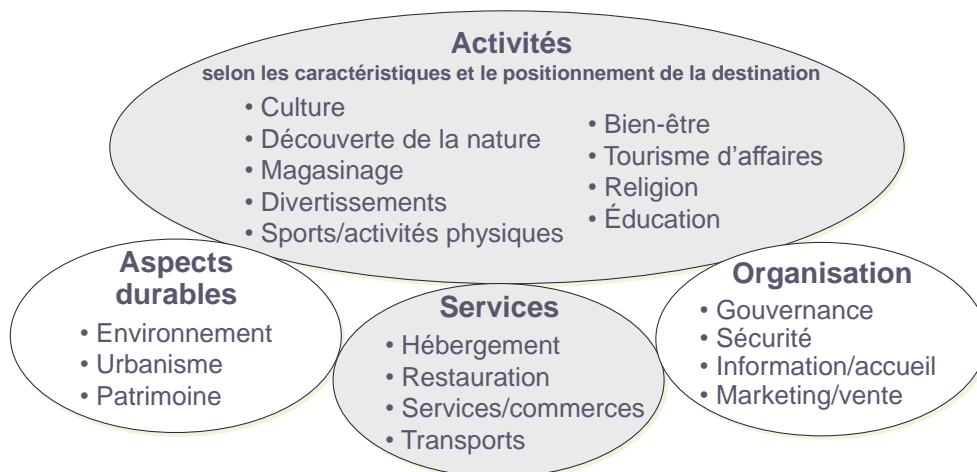
La sécurité est identifiée comme étant un élément en soi, car elle est un critère essentiel dans le choix d'une destination touristique. Elle repose souvent sur des institutions et organisations sous la responsabilité des autorités politiques et administratives, qui couvrent les différents aspects liés à la sécurité (services de police, sécurité sanitaire, organisation des secours,...).

Les aspects « Marketing / Vente » et « Information / Accueil » sont principalement assurés par les intervenants touristiques, publics et privés, présents sur le territoire, mais aussi par l'association touristique régionale, qui joue un rôle majeur dans la mise en marché de la région. Pour la Montérégie, il s'agit bien sûr de Tourisme Montérégie, organisme responsable de l'accueil, de la promotion, de la mise en marché et du développement de la destination montréalaise, en collaboration avec les offices de tourisme, les partenaires institutionnels et les entreprises de l'industrie touristique.

3.1.5. Synthèse

L'approche des composantes d'une destination touristique met notamment en évidence les facteurs clés suivants, à prendre en considération dans le cadre de la stratégie de développement touristique de la région de la Montérégie.

- Le succès d'une destination touristique passe avant tout par l'existence et la pertinence d'un choix de familles d'activités prioritaires, autour desquelles se développe une offre distinctive et attractive.

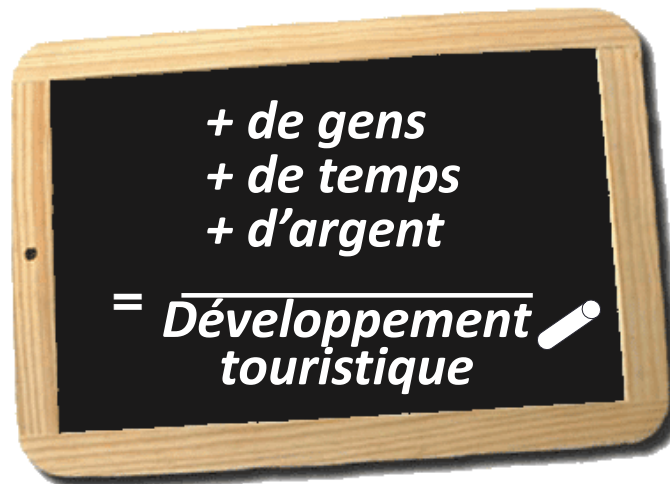


- Le développement et la gestion d'une destination touristique imposent une cohérence entre ses différentes composantes, nécessitant une vision commune et une réelle collaboration entre l'ensemble des acteurs, publics ou privés.



3.2. L'équation du développement touristique

L'approche du développement touristique peut être synthétisée en une équation simple, qui se résume dans la formule « plus de gens, plus de temps, plus d'argent » illustrée ci-dessous.



Plus de gens.

Cette première partie de l'équation vise l'augmentation de l'achalandage, du volume de visiteurs qui fréquentent la destination, pour lequel l'indicateur le plus souvent utilisé est le nombre de visites/personne. Ainsi une même personne qui ferait trois visites de la destination dans l'année correspondrait à trois visites/personne.

On peut donc, d'une part, augmenter le nombre de personnes, soit en ayant un taux de pénétration plus fort sur les marchés actuels, soit en ciblant de nouveaux marchés, en développant de nouvelles clientèles. Mais on peut aussi, d'autre part, augmenter la fréquence de visites sur certains segments de la clientèle, comme la clientèle de proximité et les excursionnistes par exemple.

Plus de temps.

Cette seconde partie de l'équation correspond au temps passé dans la destination, c'est-à-dire le temps de visite pour une sortie ou une excursion à la journée, ou la durée de séjour, dans le cas d'un séjour touristique incluant au minimum une nuitée. Ce critère est très important, car il influe sur l'expérience des visiteurs et le souvenir qu'ils ont de la destination. De plus, le niveau de dépenses des visiteurs est étroitement corrélé avec la durée de séjour, ne serait-ce que par la nécessité de fréquenter des établissements de restauration ou d'hébergement.

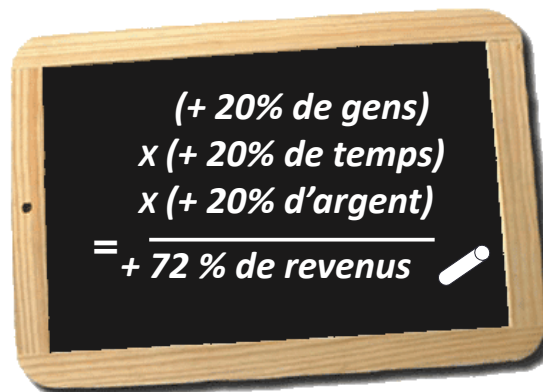
Dans le cas de la Montérégie, une des problématiques clé est la durée moyenne de visite faible, compte tenu de la très forte proportion d'excursionnistes dans le nombre total de visiteurs.

Plus d'argent.

Cette dernière partie de l'équation concerne les dépenses moyennes des visiteurs, qui dépendent bien évidemment de la nature de l'offre, du prix des activités et services proposés, mais aussi du type de clientèles visées. Une destination touristique avec une offre variée permet toutefois de proposer des activités gratuites et des activités payantes, et d'avoir une contribution économique à l'ensemble qui soit variable selon les différents segments de clientèles.

Ces trois éléments de l'équation, qui constituent les trois leviers majeurs sur lesquels le développement de l'offre touristique doit avoir un impact significatif, sont à considérer comme des références fondamentales pour les décisions d'aménagement, les choix d'activités ou de services, le niveau de gamme des attraits, ou encore la stratégie de prix et de commercialisation.

Il est important de souligner qu'au-delà du fait de s'additionner, ces trois éléments de l'équation se multiplient et bénéficient d'un coefficient multiplicateur élevé. En effet, à titre d'exemple uniquement, si l'on augmente de 20 % le nombre de gens (visites/personne), que tous les visiteurs passent en moyenne 20% de temps en plus (durée moyenne de visite) et qu'ils dépensent en moyenne 20% d'argent en plus (dépense moyenne par visiteur), les revenus globaux générés augmentent de 72% !


$$\begin{aligned} & (+ 20\% \text{ de gens}) \\ & \times (+ 20\% \text{ de temps}) \\ & \times (+ 20\% \text{ d'argent}) \\ & = \frac{\quad}{\quad} \\ & + 72\% \text{ de revenus} \end{aligned}$$

SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE TOURISTIQUE DE LA MONTÉRÉGIE

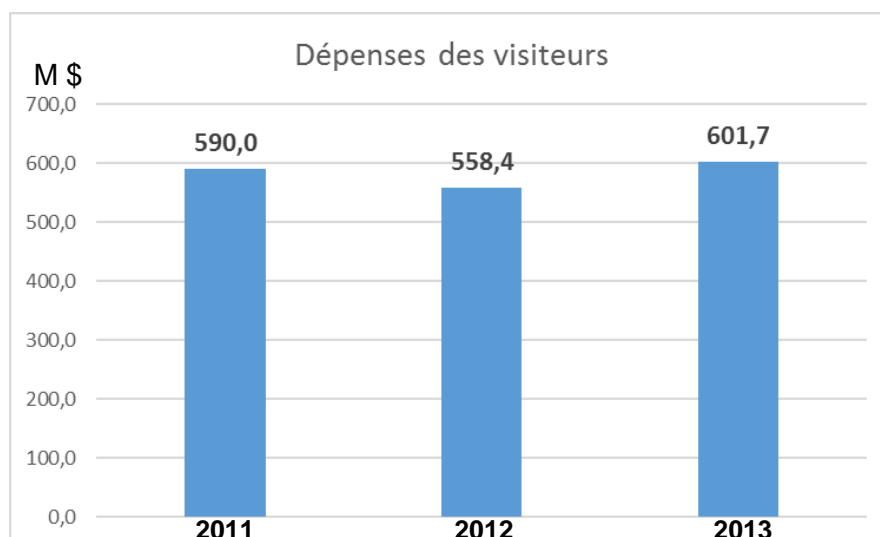
4. SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE TOURISTIQUE DE LA MONTÉRÉGIE

Cette section présente les chiffres clés et les constats à prendre en compte dans la réflexion stratégique, sur la base des documents transmis par Tourisme Montérégie, essentiellement :

- Les « Bilans de performance touristique », de novembre 2014 et décembre 2015,
- Le « Profil 2013 des visiteurs au Québec », concernant la région touristique de la Montérégie.

4.1. Évolution des dépenses des visiteurs 2011-2013

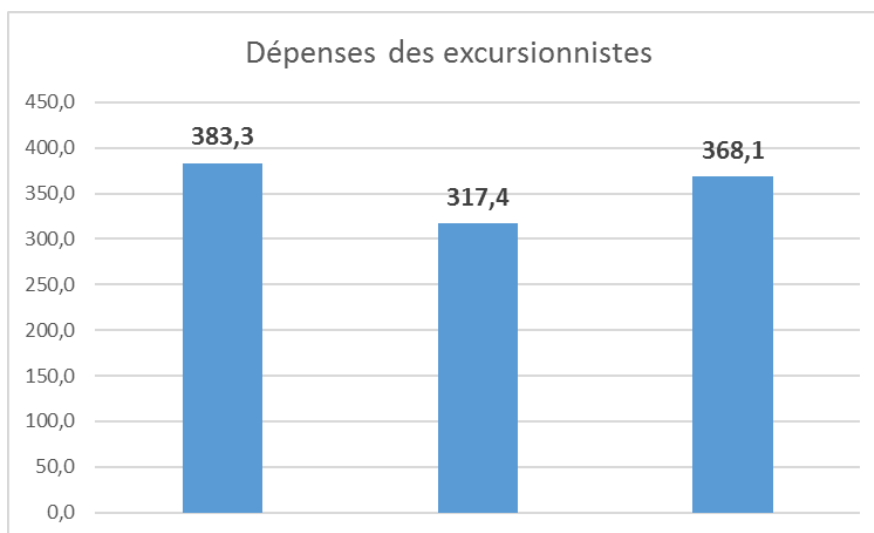
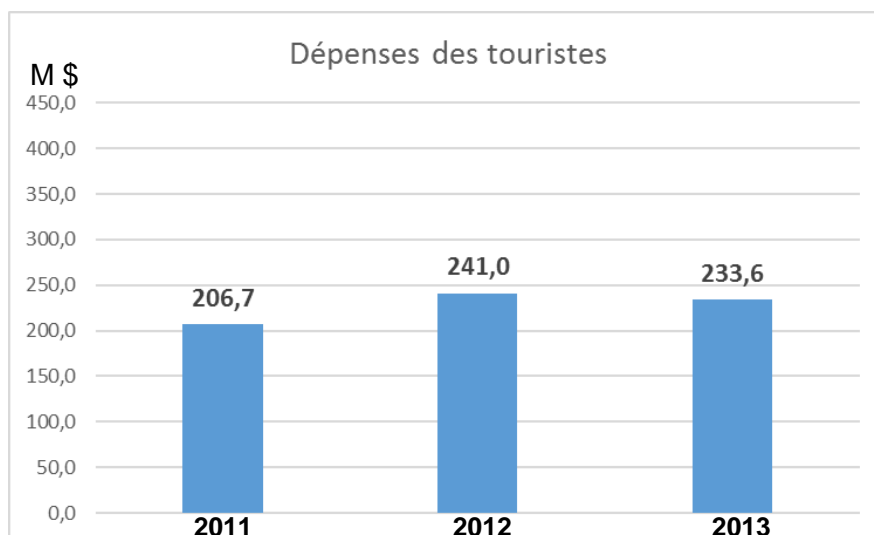
- Compte tenu de la vocation de développement économique que poursuit l'activité touristique, il convient d'analyser en premier lieu les dépenses des visiteurs.
- Comme l'illustrent les graphiques suivants, entre 2011 et 2013, les dépenses des visiteurs ont enregistré une faible croissance de l'ordre de 2 %.



Source : Tourisme Montérégie – Bilans de performance touristique – Novembre 2014 et Décembre 2015

La situation est cependant très différente pour les touristes, avec une hausse de 13 % des dépenses et les excursionnistes avec une baisse de 4 %. Or, 61 % des dépenses des visiteurs proviennent des excursionnistes et 39 % proviennent des touristes.

Il est donc primordial d'améliorer la performance économique sur le marché des excursionnistes, qui constituent la grande majorité des visiteurs en Montérégie.



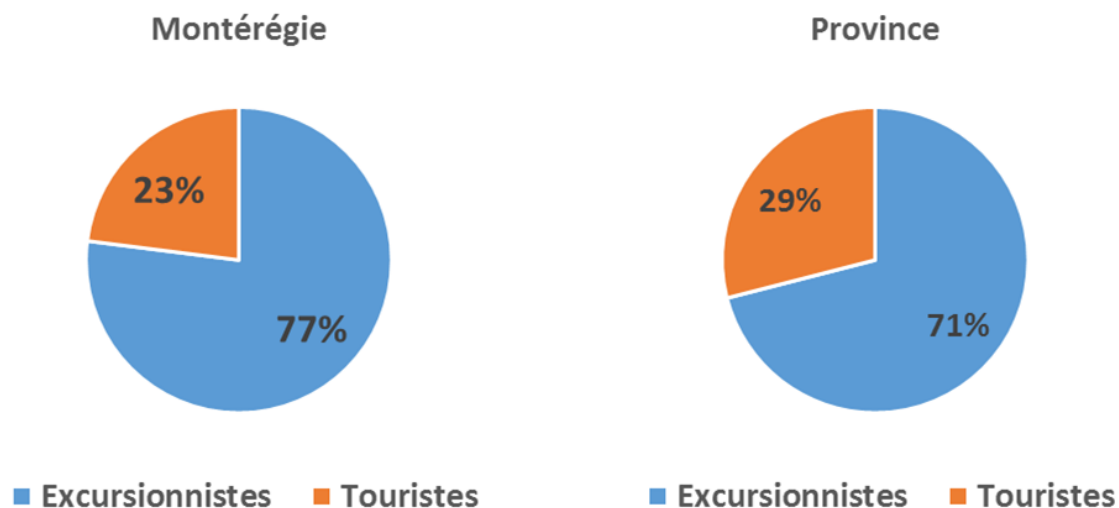
Source : Tourisme Montérégie – Bilans de performance touristique – Novembre 2014 et Décembre 2015

4.2. Répartition des visiteurs

La Montérégie est majoritairement un marché touristique de proximité. En effet, comme le montrent les graphiques ci-dessous :

- Plus de 3 visiteurs sur 4 en Montérégie sont des excursionnistes.
- La proportion d'excursionnistes est plus élevée en Montérégie que dans l'ensemble de la Province.
- Les touristes représentent 23 % du nombre des visiteurs, mais 39 % des dépenses touristiques totales.

Répartition des visiteurs : touristes et excursionnistes

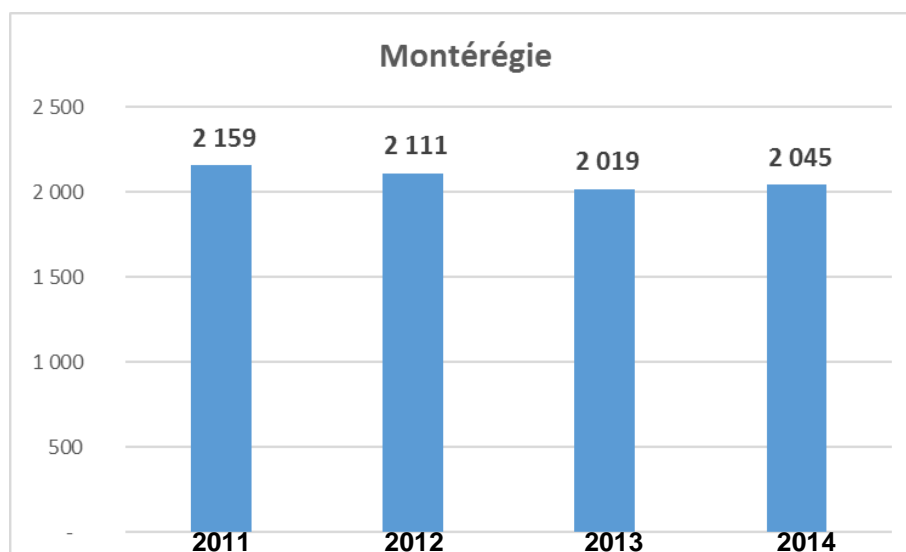


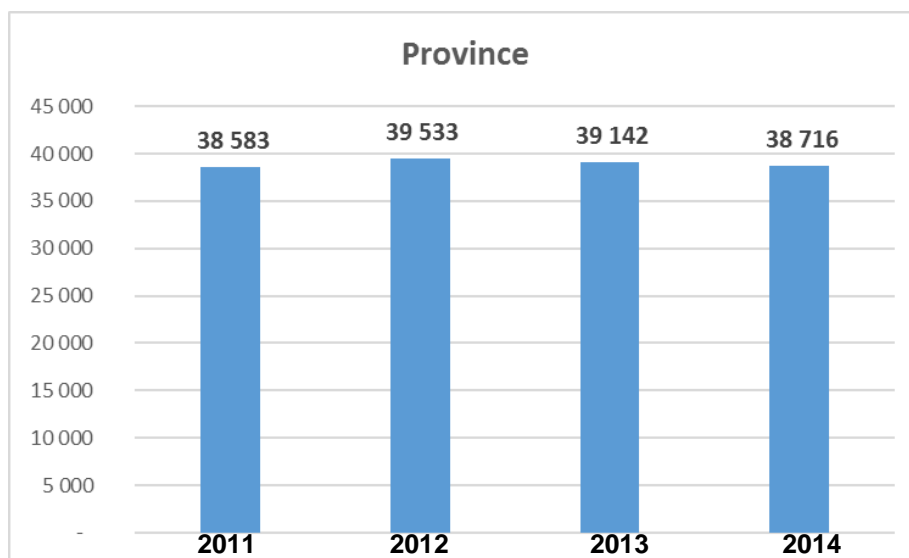
Source : Tourisme Montérégie - Profil 2013 – Visiteurs au Québec – La Montérégie – Analyse de rapport

- De plus, il est à noter que 83,7 % des visiteurs ont parcouru moins de 80 km pour venir en Montérégie, comparativement à 55,8 % pour l'ensemble du Québec.

4.3. Évolution du nombre d'unités d'hébergement occupées quotidiennement

Au niveau de l'évolution du nombre d'unités d'hébergement occupés quotidiennement en moyenne, la Montérégie accuse un recul de 5,3 % entre 2011 et 2014, alors que l'ensemble de la Province du Québec enregistre une certaine stagnation, avec une croissance limitée à 0,3 %.





Source : Tourisme Montérégie – Bilans de performance touristique – Novembre 2014 et Décembre 2015

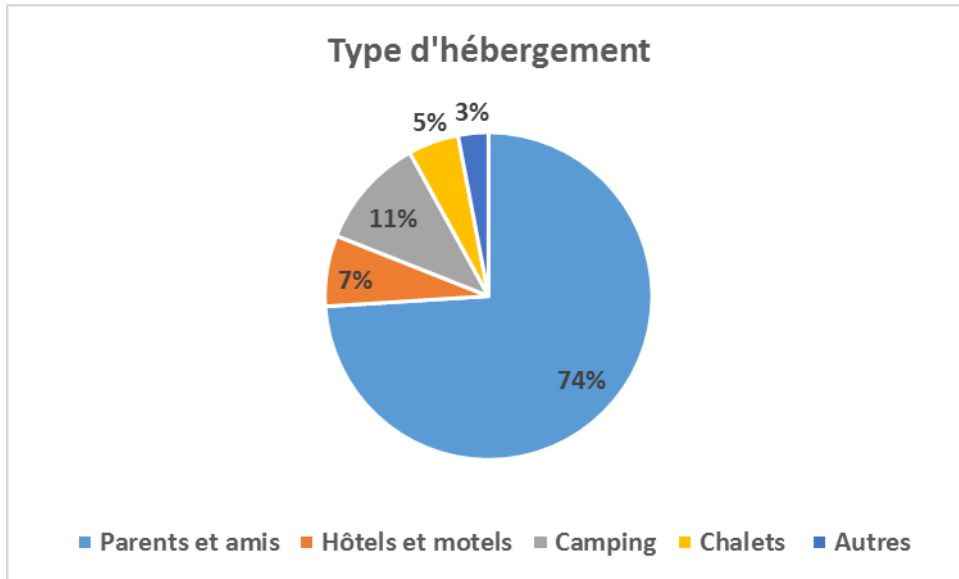
Entre 2011 et 2014, en moyenne 2 084 unités d'hébergement touristique ont été occupées quotidiennement.

4.4. Type d'hébergement des touristes et but de la visite des visiteurs

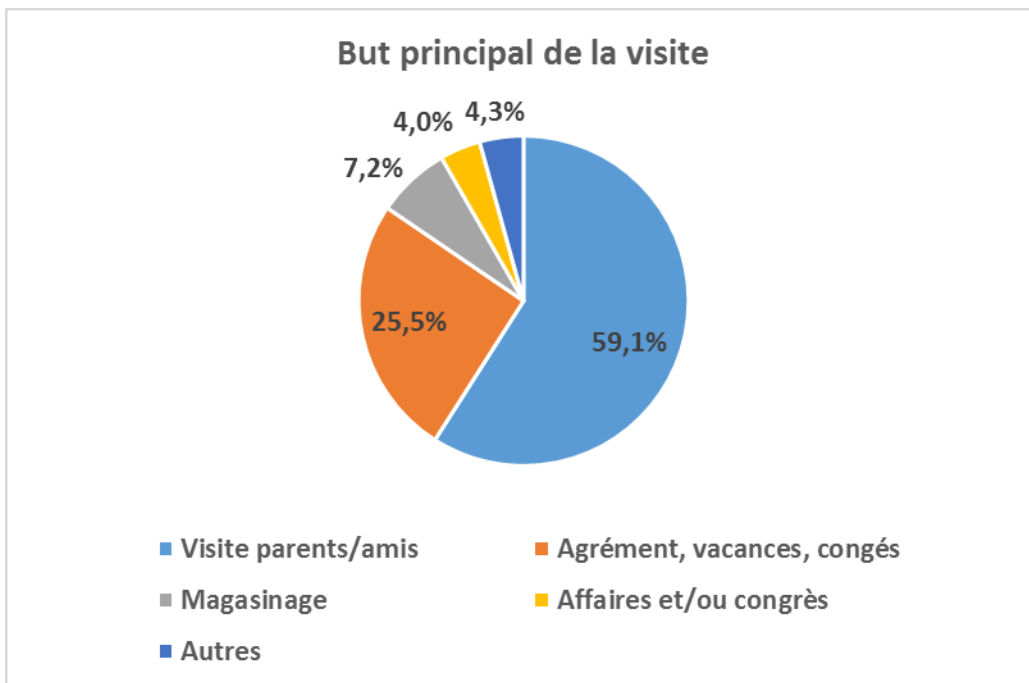
Il est important de noter l'importance des habitants de la Montérégie pour l'activité touristique de la région. Les montérégiens ont en effet un impact primordial sur le volume de visiteurs, en étant des « déclencheurs de visites », et sur l'hébergement touristique.

- Près de 3 touristes sur 4 en Montérégie sont hébergés chez des parents ou amis.
- L'hôtellerie ne représente que 7 % de l'hébergement touristique en Montérégie.
- La visite de parents et amis est le but principal de visite pour près de 60 % des visiteurs.

4. SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE TOURISTIQUE DE LA MONTÉRÉGIE...



Source : Tourisme Montérégie - Profil 2013 – Visiteurs au Québec – La Montérégie – Analyse de rapport



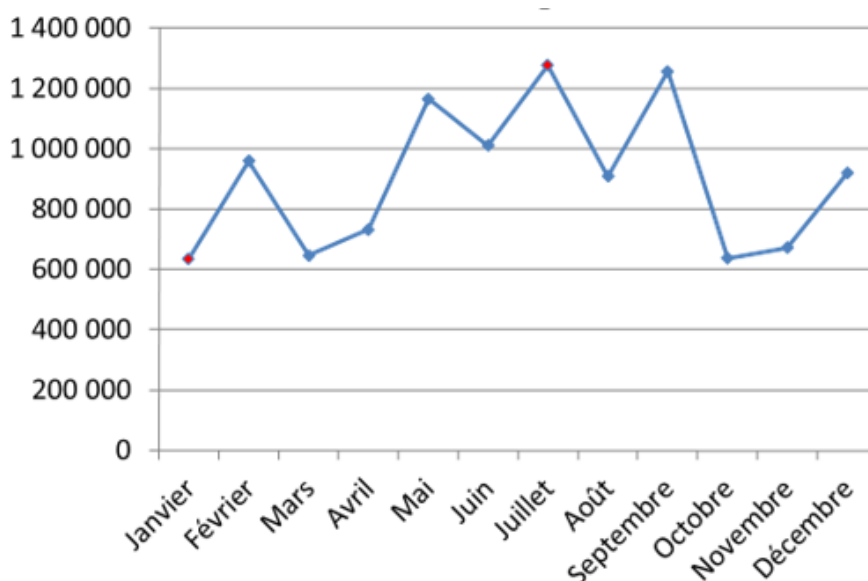
Source : Tourisme Montérégie - Profil 2013 – Visiteurs au Québec – La Montérégie – Analyse de rapport

4.5. Saisonnalité de l'activité touristique

L'activité touristique en Montérégie a l'avantage de présenter une saisonnalité moins marquée que dans la plupart des régions du Québec. Il y a en effet une meilleure répartition des visiteurs sur les différentes saisons.

- Rapport environ de 1 à 2 entre les mois de haute saison et ceux de basse saison pour l'année 2013.

Comme le montre le graphique ci-dessous, les mois les plus achalandés en Montérégie sont les mois de juillet et de septembre.



Source : *Tourisme Montérégie - Profil 2013 – Visiteurs au Québec – La Montérégie – Analyse de rapport*

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

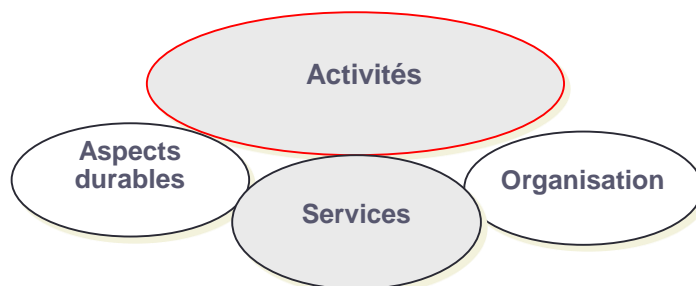
5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

5.1. Introduction

Le diagnostic stratégique établi dans le cadre du présent plan stratégique repose sur une approche consultative comprenant les activités suivantes :

- Une retraite stratégique effectuée le 20 janvier 2016 avec les membres du Conseil d'administration et les employés de direction de Tourisme Montérégie.
- Une analyse des études et documents transmis par Tourisme Montérégie à LJM Conseil.
- Des recherches complémentaires sur Internet menées par LJM Conseil.
- 7 ateliers de consultation animés dans le cadre de la démarche (municipalités et MRC, Tourisme Québec, partenaires sectoriels, intervenants touristiques, employés de Tourisme Montérégie) qui ont permis de réunir 103 participants, qui dénote un intérêt certain de la part des acteurs régionaux.
- Des rencontres de travail avec l'équipe de direction de Tourisme Montérégie.
- 4 réunions de validation avec le comité ad hoc mis en place par Tourisme Montérégie pour le suivi des travaux du plan stratégique.
- L'expérience et l'expertise de LJM Conseil en matière de planification stratégique et de développement touristique.

Le diagnostic stratégique est présenté en fonction des 4 grandes composantes d'une destination touristique :



Concernant la Montérégie en tant que destination touristique, l'approche a consisté en une analyse des forces et opportunités, ainsi que des faiblesses et menaces pour les catégories de produits proposant une offre significative, et structurant le diagnostic stratégique pour les composantes « Activités » et « Services », à savoir :

- | | | |
|-----------------------------|--|--|
| ■ Agrotourisme | ■ Culture et patrimoine | ■ Tourisme d'affaires, événements sportifs, réceptions |
| ■ Cyclotourisme | ■ Attraites | ■ Hébergement |
| ■ Nautisme et accès à l'eau | ■ Circuits motorisés (moto, quad, motoneige) | ■ Restauration |
| ■ Nature et plein air | ■ Événements | |

Le choix de cette présentation résulte essentiellement du constat général sur l'offre touristique de la région. En effet :

- **La Montérégie se caractérise par une offre touristique importante, dense, accessible et répartie sur l'ensemble de son territoire.**
- **L'offre récréotouristique de la région est très diversifiée selon de nombreux types de produits touristiques et représentée par de nombreux intervenants, dont principalement les 322 membres que compte Tourisme Montérégie.**
- **La région a peu de produits d'appel et ne dispose pas de grandes icônes naturelles ou culturelles définissant une personnalité unique.**

Répartition des membres de Tourisme Montérégie et des éléments de l'offre récréotouristique par MRC et par type de produits

MRC	Types de produits touristiques												
	Restaurants	Agrotourisme	Cyclotourisme	Nautisme	Nature et plein air	Culture et patrimoine	Attrait	Circuits motorisés	Événements	Tourisme d'affaires	Hébergement	Camping	TOTAL
Vaudreuil-Soulanges	0	4	1	0	6	4	4	6	7	8	4	44	
Le Haut-Saint-Laurent	1	18	0	0	3	1	1	0	0	4	1	29	
Beauharnois-Salaberry	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	0	25	
Roussillon	0	4	0	0	5	3	4	3	4	1	1	25	
Agglomération Longueuil	4	1	4	4	4	2	7	1	17	13	0	57	
Marguerite-D'Youville	1	0	0	1	3	1	2	0	0	1	0	9	
Pierre-De Saurel	0	2	2	5	3	1	1	2	1	2	3	22	
La Vallée-du-Richelieu	11	9	5	5	2	10	6	9	4	15	5	81	
Les Jardins-de-Napierville	1	9	0	0	3	0	3	1	1	3	2	23	
Le Haut-Richelieu	2	14	8	2	8	5	5	14	5	8	2	73	
Les Maskoutains	2	5	1	0	2	4	2	4	5	2	1	28	
Rouville	5	9	1	0	0	0	1	2	3	4	1	26	
Acton	0	0	3	0	0	1	3	0	0	3	1	11	
TOTAL	30	77	26	20	42	35	42	0	44	49	67	21	453

Note : Un membre de Tourisme Montérégie peut être référencé sur plus d'un produit, en fonction de son offre. Compilation des données effectuée au printemps 2016.

Concernant la Montérégie en tant qu'organisme, elle correspond à la composante « Organisation » qui présente les enjeux selon les 4 fonctions impliquant Tourisme Montérégie, en tant qu'association touristique régionale:



5.2. La Montérégie en tant que destination touristique

5.2.1. Agrotourisme



Forces et opportunités

- Produit touristique constituant déjà un élément de positionnement fort et distinctif de la Montérégie.
- Produit porteur s'inscrivant dans les tendances en matière de saines habitudes de vie et dans l'importance croissante portée à l'alimentation et à la découverte des produits régionaux.
- Produit légitime compte tenu de l'importance économique du secteur de l'agriculture en Montérégie.
 - › Avec 83 000 emplois, 60 % des surfaces cultivées, 35 % de la production totale du Québec et l'offre de produits la plus diversifiée de la province, le secteur de l'alimentation est non seulement le premier secteur d'activité de la Montérégie, mais c'est également le plus important de tout le Québec.
- Produit s'adressant bien au segment des excursionnistes, principale clientèle de l'activité récréotouristique de la Montérégie, et pouvant couvrir différentes saisons
 - › Activité idéale pour une sortie d'une demi-journée ou d'une journée en famille, entre amis, en couple, etc.
 - › Périodes différentes permettant de désaisonnaliser l'activité : le temps des sucres, l'autocueillette, les pommes,...

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- Offre agrotouristique dense, diversifiée et répartie sur le territoire.
 - › 42 établissements membres de Terroir et saveurs du Québec (1^{re} région du Québec)
 - › 240 entreprises agrotouristiques en Montérégie sur les 800 du Québec (et sur les 7 000 entreprises agricoles de la région)
 - › 89 membres de Tourisme Montérégie, au printemps 2016, dans la catégorie Saveurs régionales (soit 28 % des membres)
 - Vignobles (21), Vergers (20), Érablières (15), Cidreries (12), Autocueillette (9), Produits régionaux (9), Visites horticoles et visites à la ferme (7), Microbrasseries et hydromelleries (4).
- Présence du Circuit du paysan, route touristique signalisée.
 - › Boucle de 194 km, établi depuis 18 ans, site web.
- Offre agrotouristique organisée au niveau régional en fonction de thématiques mises en avant par Tourisme Montérégie.
 - › Thématique des saveurs régionales sur le site Web de Tourisme Montérégie présentant 8 catégories d'entreprises agrotouristiques.
 - › Promotion de la Route des vins (16 vignobles) et de la Route des cidres (10 cidreries).
- Existence d'acteurs forts au niveau régional qui contribuent à l'organisation et au développement de l'offre.
 - › Table Agrotourisme Montérégie : concertation des acteurs du milieu, présence des acteurs institutionnels clés, actions de développement et de promotion
 - › Garde-manger du Québec : identification et mise en place de conditions favorables à la valorisation du potentiel bioalimentaire de la région, campagne marketing «La Montérégie, le Garde-Manger du Québec ».
- Opportunités de maillage avec d'autres éléments de l'offre récréotouristique de la région
 - › Proximité et densité des sites culturels, attraits, restaurants (tourisme gourmand), arts,...
 - › Agrotourisme intégré dans les produits pris en compte par la Stratégie Culture en cours d'élaboration par le ministère du Tourisme dans le cadre du PDIT.
- L'agrotourisme et le tourisme gourmand constituent l'un des axes emblématiques et l'un des projets rassembleurs les plus souvent mentionnés lors des ateliers de consultation menés dans le cadre du plan stratégique.

Faiblesses et menaces

- Manque de coordination et de synergie dans la promotion des différents produits et circuits touristiques (Circuit du paysan, routes thématiques de l'ATR, circuits de découverte du Garde-manger du Québec)
 - › Problématique pour les entreprises agrotouristiques : compréhension des rôles et valeurs ajoutées, coût d'adhésion, lourdeur administrative, dispersion des budgets de promotion
 - › Confusion pour les visiteurs avec les nombreux outils de promotion
- Manque de représentativité et d'appartenance de certains secteurs du territoire dans les circuits agrotouristiques régionaux (dont le secteur de St-Hyacinthe).

- Limites du concept des routes regroupant des entreprises du même type (vignobles, cidreries).
 - › Qualité non uniforme, distances entre les sites, intérêt variable des producteurs, manque de diversité pour les visiteurs, concurrence avec d'autres régions
- Manque de soutien aux entreprises agrotouristiques : démarrage, accueil de la clientèle, commercialisation, relève.
- Difficulté à bénéficier d'une attractivité suffisante pour attirer des touristes et bénéficier au secteur de l'hébergement.

5.2.2. Cyclotourisme



Forces et opportunités

- Produit en développement s'inscrivant dans les tendances en matière de saines habitudes de vie et dans l'importance croissante portée à la pratique sportive et au transport actif.
 - › Infrastructures s'adressant aux visiteurs, mais aussi à la population locale dans sa vie quotidienne.
- Réseau cyclable important de 1 000 km dont près de 600 km de pistes cyclables, pour la pratique de loisir, et réseau asphalté très développé pour la pratique sportive de randonnées sur route, permettant de s'adresser à plusieurs segments de clientèle.
 - › Seule région avec 4 routes numérotées de la Route Verte
 - › Région intégrée dans le projet majeur « Sentier Oka - Mont-Saint-Hilaire ».
- Présence fréquente du bord de l'eau (rives du fleuve, rivière Richelieu, Canal Soulanges,...), favorable pour l'expérience des cyclotouristes et distinctive par rapport à d'autres régions du Québec.
- Territoire essentiellement plat, facile pour tous les cyclistes et adapté à la clientèle d'agrément, notamment à la clientèle familiale.
- Réseau de qualité comptant déjà de nombreux liens avec d'autres éléments de l'offre récréotouristique de la région et l'opportunité de développer significativement ces maillages.
 - › Proximité et densité des sites culturels, attrait, entreprises agrotouristiques, restaurants, événements, arts,...
 - › Les touristes à vélo sont enclins à découvrir les produits régionaux et à pratiquer le plein air et dépensent 6 % de plus que la moyenne des touristes d'agrément au Québec (dépenses de 214 \$/jour/famille).
- Opportunité de développement d'une vision régionale pour le cyclotourisme et d'un label fort de la destination cyclotouristique, pour attirer les touristes (nuitées)
 - › Produit ayant une capacité d'attraction de clientèle hors Québec (Ontario, Nord-Est des États-Unis).
 - › Produit devant mettre en valeur sa proximité de Montréal et ses atouts distinctifs.

- Existence de liens cyclables avec d'autres régions du Québec, de l'Ontario et des États-Unis :
 - › Liens avec Montréal, Cantons-de-l'Est, Laurentides, Centre-du-Québec et Lanaudière
 - › Lien avec le Waterfront Trail (Ontario) et les segments reliant les États-Unis (Lake Champlain Bikeways et New-York State Bicycle Route 9).

Faiblesses et menaces

- Réseau de pistes cyclables uniquement en 6^e position des destinations de cyclotourisme fréquentées au Québec, alors que la Montérégie a le réseau le plus développé de la province.
 - › Sa mise en valeur et sa promotion doivent se renforcer pour améliorer sa performance (positionnement, achalandage).
- Forte concurrence entre de nombreuses régions touristiques québécoises sur le produit cyclotourisme.
 - › Les Cantons-de-l'Est, l'Outaouais et les Laurentides notamment, régions voisines de la Montérégie, se positionnent fortement sur le cyclotourisme.
- Enjeu du maintien de la qualité des routes et de la sécurité, lié notamment à l'entretien du réseau et à son financement.
 - › Enjeu régional, en lien avec Vélo Québec et la table des préfets, notamment pour les démarches concernant la Route Verte.
 - › Enjeu local nécessitant une concertation entre les différents acteurs (municipalités, gestionnaires de pistes cyclables, MRC).
- Enjeu de protection des paysages important pour garder l'intérêt du produit.
 - › L'aménagement cyclable est le premier élément qui influence l'utilisateur (qualité environnement-paysage-route, longueur et polyvalence des circuits).
- Manque de liaisons pour certaines pistes cyclables, dont le coût de développement et d'entretien est important pour les municipalités
 - › MRC Roussillon, St-Hyacinthe,...
- Signalisation et information déficientes, au niveau de la circulation et des services à proximité.
 - › Intérêt des actions de Vélo Québec pour améliorer et simplifier la signalisation (Route Verte).
- Approche de développement des services et de l'expérience client encore insuffisamment développée.
 - › Location de vélos, services essentiels, transport de bagages, accueil dans les hébergements, forfaitisation, accès au patrimoine et au potentiel culturel des municipalités,...
- Manque de produits d'appels cyclotouristiques forts et reconnus facilitant la promotion.
 - › Exemple : Le P'tit train du Nord, Véloroute des bleuets

5.2.3. Tourisme nautique



Forces et opportunités

- Le tourisme nautique constitue un axe distinctif important pour la Montérégie, qui possède des axes nautiques majeurs et de vastes plans d'eau.
 - › Axes nautiques : fleuve Saint-Laurent, rivière Richelieu, accès vers le lac Champlain, canal Chambly, canal Soulanges,...
 - › Plans d'eau : lac Saint-François, lac Saint-Pierre, lac Saint-Louis, lac Champlain,...
- La région propose déjà des activités nautiques et une accessibilité à des points d'eau, qui mériteraient cependant d'être encore plus développées.
 - › Sur les 15 stations nautiques du Québec (programme de l'AMQ), 6 se situent en tout ou en partie en Montérégie :
 - Lac des Deux-Montagnes, Lac Saint-Pierre, Lac Saint-François, Rive-Sud, Rivière Richelieu Sud – Lac Champlain, Vallée-du-Richelieu
 - › 9 entreprises membres de l'ATR offrent des excursions nautiques
 - › Nombreuses activités nautiques non-motorisées (kayak, canot,...)
 - › Plages / baignade : Saint-Zotique, Récré-O-Parc de Sainte-Catherine, Valleyfield,...
 - › Nombreuses marinas, mais avec peu d'emplacements pour les plaisanciers de passage.
- Le tourisme nautique est l'un des axes emblématiques et l'un des projets rassembleurs les plus souvent mentionnés lors des ateliers de consultation menés dans le cadre du plan stratégique.
- La Stratégie de mise en valeur du Saint-Laurent touristique 2014-2020, du ministère du Tourisme offre un contexte de développement favorable pour des projets porteurs en lien avec le tourisme nautique.
 - › La Montérégie a le potentiel pour contribuer activement à la vision : « Faire du Saint-Laurent une icône touristique de calibre international, qui fera la fierté des Québécois, jouira d'une notoriété auprès des clientèles étrangères et bénéficiera d'un développement durable aux retombées économiques considérables. »
- La Route du Richelieu, première route touristique officielle transfrontalière entre le Québec et l'État de New York, est un axe structurant et un produit touristique qui permet la découverte de la rivière Richelieu et des nombreux attraits en bordure de rive.
- À des endroits clés du territoire, des plans ou des études prévoient des projets d'envergure liés à cet axe distinctif de la région.
 - › Plan stratégique de développement Rivière Richelieu – Lac Champlain, avec une vision de « capitale du nautisme au Québec » :
 - Station nautique Rivière Richelieu Sud – Lac Champlain, avec trois pôles d'accueil (St-Jean-sur-Richelieu, Saint-Paul-de-l'Île-aux-Noix, Venise-en-Québec), accessible tant pour les plaisanciers que les visiteurs en berge.

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- › **Projet Écomonde à Sorel-Tracy :**
 - Porte d'entrée de la Réserve mondiale de la Biosphère du Lac-Saint-Pierre, au confluent de la rivière Richelieu et du fleuve Saint-Laurent (circuits écotouristiques, programmation artistique).
- › **Plan stratégique de la Vallée du Haut-Saint-Laurent :**
 - Exploiter à des fins récréotouristiques le fleuve Saint-Laurent et ses affluents est l'une des deux orientations du territoire.

Faiblesses et menaces

- Concurrence entre les projets majeurs de développement et difficulté à faire aboutir ces projets portés essentiellement par les municipalités concernées.
- Manque de leadership régional, de concertation et de mobilisation sur le développement et la gestion des activités nautiques.
 - › Pas de porteur régional ou de coalition pour faire aboutir les projets majeurs.
 - › Liens peu développés entre l'ATR et l'AMQ (Association Maritime du Québec).
 - › Inexistence d'une instance de concertation régionale sur ce thème.
 - › Manque de sentiment d'appartenance à l'industrie touristique d'acteurs de ce secteur.
- Le développement des projets liés au tourisme nautique et à l'accès à l'eau nécessitent des investissements importants alors que les ressources en matière de financement sont limitées.
- Le développement des projets liés au tourisme nautique et à l'accès à l'eau se heurtent à de nombreuses contraintes réglementaires, environnementales, techniques et politiques.
- Les activités nautiques sont actuellement peu mises en avant dans l'offre et dans la promotion de la région par l'ATR et intérêt peu démontré du milieu à investir en promotion.

5.2.4. Nature et plein air



Forces et opportunités

- L'offre de parcs et réserves naturelles est non négligeable et disséminée sur le territoire, avec des parcs de taille restreinte.
 - › 2 parcs nationaux, 3 réserves et 12 parcs régionaux et locaux.
 - › Activités traditionnelles d'observation de la nature et de randonnée (à pied, vélo, ski de fond, raquette).
- Les 2 parcs nationaux ont une importance stratégique pour la SEPAQ.
 - › Parc national du Mont-Saint-Bruno : le plus fréquenté du réseau avec plus de 800 000 visiteurs annuellement
 - › Projet en cours de développement au Parc national des Îles-de-Boucherville avec la vocation d'être une vitrine promotionnelle du réseau des parcs nationaux du Québec et un lieu d'initiation à la nature.

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- Existence d'activités distinctives dans quelques lieux, susceptibles d'attirer des clientèles ciblées ou d'enrichir et diversifier l'expérience.
 - › Plages et baignade, disc golf, parcours aérien,...
- Existence de 2 centres de ski, facilement accessibles et adaptés à l'initiation à la pratique du ski alpin.
 - › Ski Saint-Bruno, Mont-Rigaud.
- Opportunité de positionnement « famille » des parcs de la Montérégie en toutes saisons, compte tenu de leur topographie et de leur taille, mais aussi de la densité et de la proximité des clientèles urbaines.

Faiblesses et menaces

- Les excursions en nature et randonnées pédestres ne viennent qu'au 10^e rang des activités les plus populaires pour les excursionnistes en Montérégie en 2013.
 - › Cette activité ne constitue pas un produit d'appel pour la région.
- Forte concurrence entre de nombreuses régions touristiques québécoises sur les activités de plein air et nature.
 - › Les Laurentides et les Cantons-de-l'Est se positionnent fortement sur ce thème, à proximité de Montréal.
 - › La présence de banlieues ne facilite pas l'image de nature et de grands espaces de la région.
- L'offre de parcs et réserves naturelles est fragmentée, avec des parcs de taille restreinte, et s'adresse peu aux amateurs de grande nature
 - › Les 2 parcs nationaux ont une superficie inférieure à 9 km² (2 des 3 plus petits parcs nationaux au Québec).
 - › Les parcs régionaux et locaux sont tous de taille restreinte, et proposent peu de longs sentiers de randonnée.
- Mise en valeur limitée du ski de fond et de la raquette, activité hivernale de plein air pour laquelle quelques lieux de la région auraient un potentiel de développement en raison de la proximité de Montréal.

5.2.5. Culture et patrimoine



Forces et opportunités

- La Montérégie est la troisième région en importance au Québec pour le nombre de sites historiques, musées et centres d'interprétation et dispose d'une offre variée répartie sur le territoire.

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- › 16 lieux historiques ou patrimoniaux.
 - › 5 villages labellisés « plus beaux villages du Québec » regroupés par le circuit « Entre Fleuve et Rivière en Montérégie ».
 - › Un récent circuit des Sanctuaires du fleuve, en matière de tourisme religieux.
 - › Une offre familiale : animation dans les lieux historiques, Électrium, Exporail, Muséobus, etc.
 - › 4 attraits touristiques présentant la culture autochtone.
 - › Présence de nombreux artisans et salons des métiers d'art.
- L'offre culturelle en Montérégie se distingue par la concentration d'attraits sur l'histoire et le patrimoine, permettant de raconter le développement humain sur le territoire à travers le temps.
 - Présence forte et porteuse de Parcs Canada, qui gère en Montérégie 6 des 30 lieux historiques nationaux existant au Québec et confirme des investissements dans ses infrastructures et démontre une ouverture au développement de partenariats.
 - Dynamisme de la région, avec plusieurs projets culturels à l'échelle locale.
 - › Développement du Vieux-Longueuil autour du projet de mise en valeur de la cocathédrale
 - › Projet de Route des arts et saveurs du Richelieu pour 2017
 - › Projet de mise en réseau de l'offre culturelle de la MRC d'Acton

Histoire et patrimoine

Blockhaus de la rivière Lacolle
Circuit patrimonial de Chambly
Les 6 Lieux historiques nationaux (Parcs Canada)
Maison nationale des Patriotes
Musée d'archéologie de Roussillon
Musée du fort Saint-Jean
Musée régional de Vaudreuil-Soulanges
Parc historique de la Pointe-du-Moulin
Pointe-du-Buisson, musée québécois d'archéologie
Société d'histoire de Longueuil
Société d'histoire de la Prairie-de-la-Magdeleine

Arts

Maison Félix-Leclerc
Musée des Beaux-Arts de Mont-Saint-Hilaire
Maisons de la culture et centres culturels
Plusieurs galeries d'arts

Présence Autochtone

Centre d'interprétation du site archéologique Droulers-Tsiionhiakwatha
Centre de Bienvenue et le Sanctuaire de Sainte Kateri Tekakwitha
Musée des Abénakis
Maison Amérindienne

Nature

Chouette à voir
Biophare
Collection de minéraux Lux Aeterna

Science, industrie

Centrale de Beauharnois
Exporail, le musée ferroviaire canadien
L'électrium
Musov (musée des Deux-Rives)
Muséobus (enfants)
Économusée de la poterie
Économusée de la porcelaine

Religion

Les sanctuaires du fleuves (circuit de 5 sanctuaires)

Nourriture et boisson

Musée de la bière
Chocolaterie La Petite Grande

Faiblesses et menaces

- L'offre culturelle en Montérégie est essentiellement constituée d'attraits de petite taille et ne bénéficie pas réellement d'un produit d'appel qui aurait un impact fort sur le positionnement et l'achalandage de la région.
- L'axe culturel ne semble pas ressortir suffisamment dans l'identité touristique de la région et la structuration de l'offre est peu développée.
 - › Peu de liens entre les organismes pour créer du sens et augmenter l'attractivité globale.
- Les organismes culturels souffrent le plus souvent de problèmes de financement et d'un manque de ressources pour assurer leur visibilité, leur professionnalisation et la qualité de l'expérience de leurs visiteurs.
- Les lieux dédiés aux arts de la scène ayant la capacité d'attirer une clientèle de touristes ou d'excursionnistes sont limités dans la région.
- La présence de Montréal, métropole culturelle internationale, crée une forte concurrence auprès des touristes culturels.

5.2.6. Attrait (divertissements)



Forces et opportunités

- Les attraits majeurs de la Montérégie dans le domaine des divertissements, de par leur achalandage et leur notoriété, sont le Zoo Parc Safari et le Quartier DIX30.
 - › Le Zoo Parc Safari, attrait familial très prisé, ayant des projets de développement (village-musée masai, une tour d'observation, la rénovation du secteur des manèges, création d'un camp de vacances scientifique) et renforçant son rôle de locomotive par des partenariats avec d'autres attraits.
 - › Le Quartier DIX30, ouvert depuis 2006 à Brossard, est devenu une destination de choix pour le magasinage (plus de 300 commerces), avec un concept de centre d'achat de type « milieu de vie urbain », qui cherche à accroître son offre de divertissements et à augmenter son statut et sa clientèle touristiques.
- La future gare du SLR (système léger sur rail du nouveau Pont Champlain) est une opportunité de développement à prendre en compte.
- L'offre actuelle et les investissements dans le domaine des spas nordiques permettent à terme à ce produit d'être considéré comme un produit majeur pour la région.
 - › Offre actuelle : SkySpa, Strom Spa, Chutes de Franklin
 - › Projets : agrandissement du Strom Spa, Station thermale à Saint-Bruno.

- La Montérégie compte d'autres attraits, souvent originaux et permettant de s'initier à des activités diverses, mais d'envergure plus limitée, parmi lesquels on peut citer :
 - › Envolées en montgolfière
 - Balad'air
 - Magie de l'air
 - › Parcours aériens / escalade
 - 2 sites Arbraska + Arbre en arbre
 - Centre d'escalade Canyon escalade
 - › Surf intérieur
 - Oasis surf
 - › Centres de ski
 - Ski Saint-Bruno
 - Mont-Rigaud
 - › Centres équestres
 - Centre d'équitation Nouvelle-France
 - École d'équitation 1101
 - › Golfs
 - Région du Québec avec le plus de terrains de golf (environ 40)

Faiblesses et menaces

- La région a peu d'attraits majeurs constituant des produits d'appel et ne dispose pas de grandes icônes naturelles ou culturelles définissant une personnalité unique.
- Les attraits majeurs ont un impact limité sur la performance du secteur de l'hébergement (nuitées).

5.2.7. Circuits motorisés (moto, quad, motoneige)



Forces et opportunités

- Les circuits motorisés sont très présents sur le territoire montérégien :
 - › Quad \ VTT :
 - 12 clubs de VTT
 - 7,3 % des dépenses quad de la province (81,5 M\$ en 2014)
 - Nouveau circuit à Rougemont
 - › Moto :
 - La Montérégie est l'une des 3 régions les plus visitées lors d'excursions en moto (sans nuitée)
 - Guide Ulysse « Le Québec à moto » ayant un chapitre spécifique pour la Montérégie.
 - › Motoneige :
 - 19 clubs (contre 24 en 2007)
 - 2 188 km de sentiers (1 000 km de moins qu'en 2007)
- La moto est considérée comme le produit le plus porteur dans ce domaine et constitue un moyen adapté pour découvrir les attraits des autres catégories de produits touristiques.
- Le réseau de sentiers quad se développe et s'organise avec le milieu pour accueillir une clientèle grandissante.

Faiblesses et menaces

- Les clientèles de ces activités proviennent principalement de la Montérégie.
 - › Difficulté d'attirer des clientèles extérieures, notamment pour le quad et la motoneige.
 - › Manque de services et d'hébergement dans certains secteurs couverts par les circuits motorisés (Suroît).
- Moto, quad et motoneige ne sont pas mis en avant comme des produits auprès des excursionnistes et des touristes.
 - › Activités non indiquées dans l'index du guide touristique régional
 - › Activités non listées sur le site Web de Tourisme Montérégie
 - › Développement en cours depuis 2015, pour le quad et la moto.
- La motoneige ne constitue pas une force de la région et un produit distinctif pour les clientèles touristiques
 - › L'avenir de cette activité est influencé négativement par les changements climatiques.
 - › Le nombre de clubs de motoneige et la taille du réseau disponibles sont en baisse significative.
 - › La permanence des sentiers, ainsi que l'entretien et la sécurité, sont des problématiques récurrentes qui rendent difficile la gestion de cette activité.
 - › Plusieurs régions du Québec bénéficient d'infrastructures et d'un positionnement plus forts.

5.2.8. Événements



Forces et opportunités

- La région accueille annuellement 3 événements « signature » (> 100 000 personnes).
 - › L'International de montgolfières de Saint-Jean-sur-Richelieu (membre du RÉMI)
 - Achalandage : 450 000 visiteurs en moyenne (8 jours), dont 30 % hors Montérégie
 - 125 montgolfières
 - Retombées économiques : 17 M\$
 - › Les Régates de Valleyfield (membre du RÉMI)
 - Achalandage : 140 000 spectateurs (3 jours de régates), plus des jours d'activités avant les régates.
 - Retombées économiques : > 5 M\$
 - › Expo de Saint-Hyacinthe
 - Achalandage : 180 000 visiteurs (11 jours)
 - Le plus grand festival agricole au Québec
- L'offre événementielle de la Montérégie est essentiellement d'envergure régionale, avec des thématiques variées, parfois originales et distinctives.
 - › Le site de Tourisme Montérégie présente 39 événements pour la saison 2016

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- › Événements culturels : 16
- › Événements sportifs : 7, dont 3 en lien avec l'agrotourisme
- › Événements en lien avec la nature, le nautisme, l'agriculture ou l'agrotourisme : 9
- › Autres thématiques (artisanat, train, antiquités) : 7
- Les événements locaux peuvent permettre d'enrichir l'expérience des visiteurs lors de leurs escapades et de dynamiser les circuits thématiques, par un meilleur maillage.
 - › agrotourisme, culture, cyclotourisme, moto,...
- Des initiatives de regroupement ou de collaboration entre des événements contribuent à améliorer la structuration de l'offre événementielle et la performance.
 - › Regroupement d'événements dans le secteur de Vaudreuil-Soulanges pour la promotion coop ou l'achat groupé d'équipements.

Faiblesses et menaces

- Problématique de rétention ou de pérennité d'événements significatifs dans la région.
 - › Incertitude sur l'avenir du Festival de la gibelotte, événement traditionnel majeur dans la région, en raison de difficultés de financement public et privé.
 - › Événements récemment déplacés à Montréal : Festival des percussions de Longueuil, Mondial des cidres.
- Fragilité des organismes organisateurs d'événements.
 - › Problématique de financement, de rentabilité, de bénévolat, de relève, de support par le milieu local.
- Manque de visibilité et de rayonnement de nombreux événements, en raison de budgets de promotion insuffisants pour atteindre les clientèles au-delà de la région
 - › Problématique de la nécessité des organismes d'être membres de Tourisme Montérégie pour bénéficier de la visibilité procurée par l'ATR.
- Le manque d'hébergement touristique dans certaines parties du territoire est un frein pour l'accueil des clientèles touristiques à des événements dans la région.
- Faiblesse de l'impact des événements majeurs sur l'hébergement dans la région.

5.2.9. Tourisme d'affaires, événements sportifs et réceptions



Forces et opportunités

- La Montérégie est la 3^e région au Québec pour le nombre de nuitées générées par le tourisme d'affaires

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- › Le bassin d'entreprises et de population de la Grande région de Montréal est un atout.
- › 4 destinations de la Montérégie sont membres de l'Association des professionnels de congrès du Québec (APCQ).
- › Proximité, accessibilité et grande diversité.
- Les réceptions constituent un produit de niche en croissance et travaillé par l'ATR.
- La région compte 46 établissements proposant des installations pour le tourisme d'affaires et les réceptions.
 - › Ces établissements totalisent 275 salles de réunions et 4 500 chambres
- Le tourisme d'affaires a augmenté lors des dernières années et possède un potentiel de développement, plusieurs projets étant à l'étude.
 - › Centre des congrès de St-Hyacinthe (mais retard dans le calendrier de développement).
 - › Agrandissement et rénovation de l'Hôtel Mortagne à Boucherville.
- Le tourisme d'affaires permet de désaisonnaliser l'activité touristique, car il est particulièrement actif au printemps et à l'automne.
- Infrastructures sportives existantes ayant le potentiel d'accueillir plus d'événements sportifs (quantité et qualité des infrastructures).

Faiblesses et menaces

- L'offre est dispersée et ne permet pas l'accueil d'événements de tourisme d'affaires d'envergure, avec uniquement 10 hôtels offrant 10 salles ou plus.
 - › On note souvent un déséquilibre entre le nombre de pieds carrés d'espaces de réunion et le nombre de chambres, qui ne permet pas d'optimiser l'activité de tourisme d'affaires.
 - › Expositions : Les 3 établissements les plus importants en termes de taille peuvent accueillir une soixantaine de kiosques.
 - › Congrès : 8 établissements proposent 10 salles de réunions ou plus, dont 7 avec de l'hébergement.
- La région subit la forte concurrence de Montréal et une pression de plus en plus forte sur les prix.
- Manque de notoriété et de positionnement fort vis-à-vis des activités de tourisme d'affaires comme les lacs-à-l'épaule.

5.2.10. Hébergement



Forces et opportunités

- La Montérégie compte 193 établissements d'hébergement touristique, qui se répartissent sur différentes catégories d'établissements.

MONTÉRÉGIE ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE EN EXPLOITATION								
Catégories d'établissements	Niveaux de classification (étoiles ou soleils*)							Total
		0	1	2	3	4	5	
★ Établissements hôteliers	4	3	23	36	26	6	1	99
*Gîtes	1	0	0	0	24	20	0	45
Résidences de tourisme	1	0	0	2	14	10	0	27
Centres de vacances	0	0	0	3	7	3	1	14
Auberges de jeunesse	0	0	0	0	0	0	0	0
Établissements d'enseignement	0	0	0	0	0	0	0	0
Villages d'accueil	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres établissements d'hébergement	2	0	2	2	2	0	0	8
TOTAL								193
Source : Banque de données de la CITQ, 1er février 2016								

- Avec 99 hôtels, la région représente 6 % des hôtels du Québec, alors qu'elle accueille 8,4 % des touristes de la province.
 - Cela dénote une bonne performance globale de l'hôtellerie régionale en comparaison de la moyenne au Québec.
- Le camping, très développé en Montérégie avec 17 % des emplacements de camping du Québec, est largement fréquenté par des campeurs saisonniers.
 - 80 terrains de camping pour un total de 19 630 emplacements.
 - Une taille moyenne des terrains plus élevée que la moyenne provinciale (245 vs. 136 emplacements).
 - Les campeurs saisonniers occupent 92 % des emplacements (79% à l'échelle de la province).
- Airbnb ne présente pas actuellement une alternative importante à l'hébergement commercial en Montérégie.

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- Quelques dizaines de montérégiens seulement mettent leur logement sur Airbnb dans les principales municipalités de la région.
- Le développement d'un hôtel à St-Hyacinthe, l'agrandissement de l'Hôtel Mortagne à Boucherville et les projets de rénovation ou d'agrandissement dans certains hôtels de la région vont avoir un impact positif sur l'offre d'hébergement et son positionnement.
- Sur les 42 hôtels membres de l'ATR, 30 sont de catégorie 3 étoiles ou plus et ils totalisent 3 041 unités.

Faiblesses et menaces

- Avec ses 193 établissements d'hébergement, la Montérégie compte seulement 2% des hébergements touristiques du Québec, dont moins d'un tiers sont membres de Tourisme Montérégie.
- Le niveau de gamme des hôtels de la région, inférieur à celui de l'ensemble du Québec, a un impact sur l'image globale de la région en matière d'hébergement
 - 66 % sont des hôtels/motels de niveau 2 étoiles ou moins et seulement 7% sont des hôtels 4 ou 5 étoiles.
- Le rôle de porte d'entrée ou d'alternative plus économique pour la clientèle touristique qui souhaite visiter Montréal est assez peu mis en valeur actuellement.
- Problématique de mise à niveau de la qualité de l'hébergement et de financement des entreprises pour leurs projets de développement.
 - Le programme de financement concernant l'hébergement touristique est en révision et se doit d'être appuyé par la Montérégie pour faciliter les projets de rénovation ou d'agrandissement.
- Les actions des établissements d'hébergement pour promouvoir les attraits environnants et inciter les visiteurs à passer une nuit sur place sont très variables selon les établissements et mériteraient d'être développées et coordonnées.
- L'offre d'hébergement fait apparaître un manque de gîtes, type d'hébergement touristique pertinent par rapport au concept d'escapades que favorise Tourisme Montérégie.

5.2.11. Aspects durables



Forces et opportunités

- L'accessibilité routière est un atout majeur, avec 5 autoroutes desservant la région.
 - Et amélioration récente avec le parachèvement des autoroutes 30 et 35.
- Accès direct des marchés hors-Québec (Ontario, États-Unis)

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- › 4 postes frontaliers en Montérégie.
- Façade très importante sur le Saint-Laurent, avec une bonne desserte pour la traversée du fleuve, et possibilité d'arrivée de plaisanciers du Lac Champlain
 - › 5 navettes et 3 traversiers au niveau du fleuve, mais exploitation touristique du fleuve peu développée et la situation financière de plusieurs traversiers et navettes est fragile

Faiblesses et menaces

- Compréhension difficile du territoire et de ses limites géographiques pour les clientèles, qui contribue à un manque d'identité de la région.
 - › Territoire de la Montérégie touristique différent de celui de la Montérégie administrative.
 - › Territoire disparate avec la Rive-Sud, Vaudreuil-Soulanges, Sorel-Tracy...
- Fausse perception de région de grande dimension, alors qu'il s'agit de la 4^e plus petite région touristique au Québec.
 - › Après Laval, Montréal et Centre-du-Québec.
- Co-existence de différents secteurs ou pôles touristiques dont l'identité et la complémentarité ne sont pas évidentes.
- Problématique des travaux du Pont Champlain et de l'échangeur Turcot et de la perception d'accessibilité et de circulation difficiles dans les prochaines années.
- Région desservie par 3 trains de banlieue, dont les horaires ne sont pas adaptés à la clientèle récréotouristique.
- Urgence de protection de la qualité des paysages menacés par l'étalement urbain.

5.3. Tourisme Montérégie en tant qu'organisme

5.3.1. Développement et structuration de l'offre

Enjeux

- Défi de leadership régional pour définir et faire aboutir des projets régionaux.
- Manque de vision interrégionale au niveau de la Communauté Métropolitaine de Montréal (CMM) et de concertation avec les régions voisines (Montréal, Cantons-de-l'Est).
- Manque de compréhension de l'industrie touristique et de vision commune au niveau des partenaires politiques et socio-économiques.
- Opportunité de redéfinition des rôles et responsabilités des principaux acteurs politiques et socio-économiques dans le développement touristique.
 - › En raison des bouleversements au niveau des organismes de développement économique (CRÉ, CLD).
 - › Besoin d'innovation dans l'approche de développement économique du tourisme.
 - › Besoin de redéfinition de protocoles d'entente.

- Volonté locale d'investir en tourisme variable selon les municipalités.
- Absence de fonds de développement de l'offre touristique en Montérégie.
- Arrimage avec les stratégies sectorielles du ministère du Tourisme dans le cadre du Plan de développement de l'industrie touristique (PDIT).
- Besoin d'innovation dans les projets de développement pour avoir une offre distinctive.
- Défi pour Tourisme Montérégie de représenter les différents secteurs géographiques dans l'ensemble des campagnes de promotion.
- Problématique de développement de l'entrepreneuriat et de la capacité de relève dans les entreprises.
- Manque de capacité de financement du développement et de soutien financier aux entreprises.
- Développement du rôle de Tourisme Montérégie pour l'aide à l'obtention de subventions et l'aide aux entreprises dans ce domaine.

5.3.2. Accueil et information touristique

Enjeux

- Multiplicité et localisation des lieux d'information touristique sur le territoire.
- Besoin d'une stratégie globale, d'une vision de l'accueil de la région basée sur l'expérience des visiteurs plutôt que sur des bureaux d'information.
- Capacité à se mettre en cohérence avec les mesures recommandées par la Stratégie Accueil en cours d'élaboration par le ministère du Tourisme.
- Décloisonnement de l'accueil mettant à contribution les employés de première ligne des entreprises touristiques de la région.
- Capacité à tirer profit des nouvelles technologies et des applications liées à l'information touristique.
- Mobilisation des habitants de la Montérégie, en collaboration avec les municipalités, comme Ambassadeurs de la région pour favoriser l'activité récréotouristique.
- Problématiques de la Maison du tourisme de la Montérégie (coût, fonction, contenu, technologie).
- Manque de carte touristique claire et attrayante mettant en valeur l'offre et les produits d'appel de l'ensemble de la région.

5.3.3. Promotion et mise en marché

Enjeux

- La notoriété et l'identité de la Montérégie constituent l'enjeu le plus souvent mentionné lors des ateliers de consultation menés dans le cadre du plan stratégique.
- Méconnaissance de la diversité de l'offre globale et de sa qualité par les visiteurs actuels et potentiels.
- Identité et positionnement touristiques de la région difficiles à saisir pour les visiteurs actuels et potentiels.
- Capacité à définir un positionnement rassembleur pour les différents territoires, pour les différentes catégories de membres et de partenaires.
- Développement de l'approche de marketing touristique territorial, en collaboration avec les différents partenaires du territoire.
- Collaboration interrégionale sur des campagnes ou initiatives marketing avec les régions touristiques voisines.
- Poursuite de l'évolution de l'approche « Produits » vers l'approche « Expérience client ».
- Rétention du visiteur pour allonger la durée de séjour des touristes et la durée de visite des excursionnistes.
- Capacité de collaboration et de forfaitisation entre les entreprises touristiques.
- Évolution et optimisation du site Web de Tourisme Montérégie.
 - Évolution du site Web de Tourisme Montérégie en termes de contenu et de navigation.
 - Contexte de multiplicité des sites et microsites supportés par l'ATR.
- Enjeu d'existence et de qualité des sites Web pour certaines entreprises touristiques.
- Capacité opérationnelle et financière à mettre à profit les nouvelles technologies et les approches innovantes en matière de e-tourisme.
- Utilisation pertinente des budgets marketing supplémentaires résultant de l'éventuelle harmonisation de la taxe sur l'hébergement

5.3.4. Service aux membres et partenariats

Enjeux

- Reconnaissance du leadership de Tourisme Montérégie par les partenaires locaux et régionaux.
- Démonstration de la valeur ajoutée de Tourisme Montérégie pour ses membres actuels ou potentiels, en lien avec une bonification de son offre de services.
- Représentativité de Tourisme Montérégie au niveau de son membership pour certaines catégories de produits.

5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE...

- › agrotourisme, hébergement, événements,...
- Manque de budgets de la part des intervenants touristiques pour être membres de plusieurs associations et organismes.
 - › ATR, ATS, offices de tourisme locaux, organismes professionnels, chambres de commerce, etc
- Opportunité d'accroissement de la circulation de l'information par Tourisme Montérégie entre les membres par le biais des nouvelles technologies.
- Organisation d'événements rassembleurs pour les membres de l'ATR afin de favoriser le maillage et le sentiment d'appartenance.
- Opportunité de proposer des services payants facultatifs aux membres.
 - › Ex. support administratif, formation, coaching, démarchage,...
- Implication des membres dans des initiatives de Tourisme Montérégie.
- Développement de l'approche de partenariats et de collaboration entre des membres de l'ATR.
- Renforcement des liens entre Tourisme Montérégie et les associations touristiques sectorielles, dans le contexte du nouveau modèle d'affaires et de gouvernance.

VISION

6. VISION

6.1. Introduction

Le plan stratégique de développement de la Montérégie s'inscrivant dans le long terme, il est important de se doter d'une vision qui guidera les acteurs de la démarche et orientera les décisions en matière de développement, de promotion et de gestion de l'activité récréotouristique de la région.

Cette vision doit poursuivre les objectifs suivants :

- **Impliquer** les acteurs clés de la démarche,
- **Mobiliser** l'ensemble des intervenants de l'industrie touristique de la Montérégie,
- **Rassembler** les forces politiques et économique régionales,
- **Être réaliste**, afin d'être en cohérence avec les caractéristiques et les réalités de la région,
- **Viser le long terme**, et sous-tendre une mise en place progressive,
- **Communiquer**, en étant un élément de référence dans des supports et événements de communication,
- **Devenir une référence**, pour d'éventuels arbitrages ou décisions stratégiques.

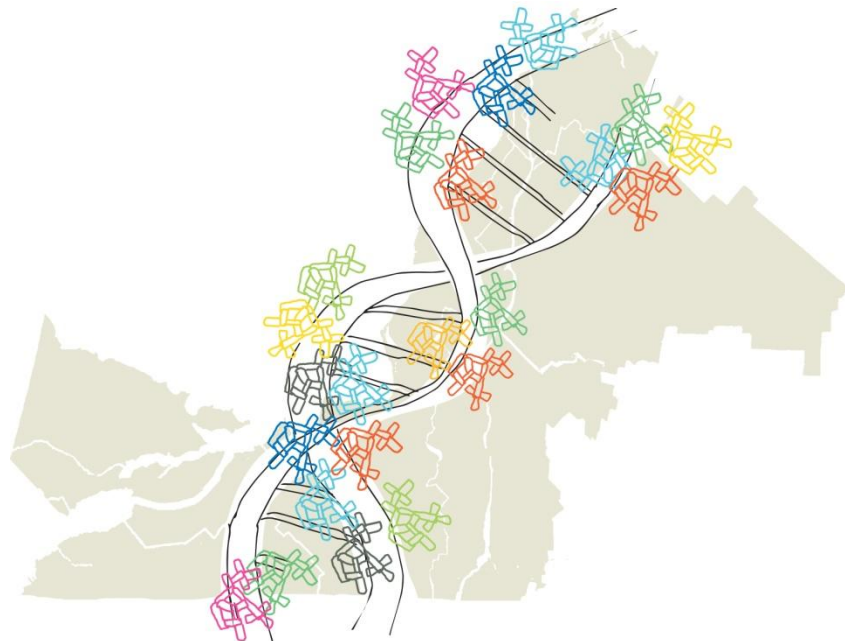
Cette vision est particulièrement importante dans le cas de la Montérégie, car la notoriété et l'identité de la Montérégie ont été parmi les enjeux les plus souvent mentionnés lors des ateliers de consultation menés lors du plan stratégique.

Plutôt que d'exprimer la vision par des phrases, il a été choisi de l'exprimer par un thème évocateur et une image attrayante, permettant d'évoquer de façon cohérente et complémentaire une vision régionale et une vision locale de l'offre récréotouristique de la Montérégie et de l'industrie qui la supporte.

6.2. Vision régionale

La molécule d'ADN :

Symbole de l'offre et de l'identité de l'industrie touristique régionale !



La Montérégie se caractérise par une offre récréotouristique présente sur tout le territoire, diversifiée, riche, interreliée, complexe,...

Ce symbole a été choisi, car l'ADN représente :

- La Vie,
- L'Identité,
- La Personnalité unique,
- Le Tout, composé de multiples constituants reliés entre eux,
- La Mémoire,
- Ce qui nous constitue !

Des parallèles intéressants et évocateurs sont à faire entre la molécule d'ADN et les caractéristiques touristiques de la Montérégie.

- Une offre solidaire et interreliée par :
 - › Des circuits agrotouristiques
 - › Des pistes cyclables
 - › Des cours d'eau
 - › Un bon réseau routier et autoroutier
 - › Des circuits motorisés

6. VISION...

Les trois premiers éléments précités font directement référence à trois produits structurants de l'offre touristique montérégienne, représentés par les « rubans » de l'illustration de la molécule d'ADN

- Agrotourisme
- Cyclotourisme
- Tourisme nautique

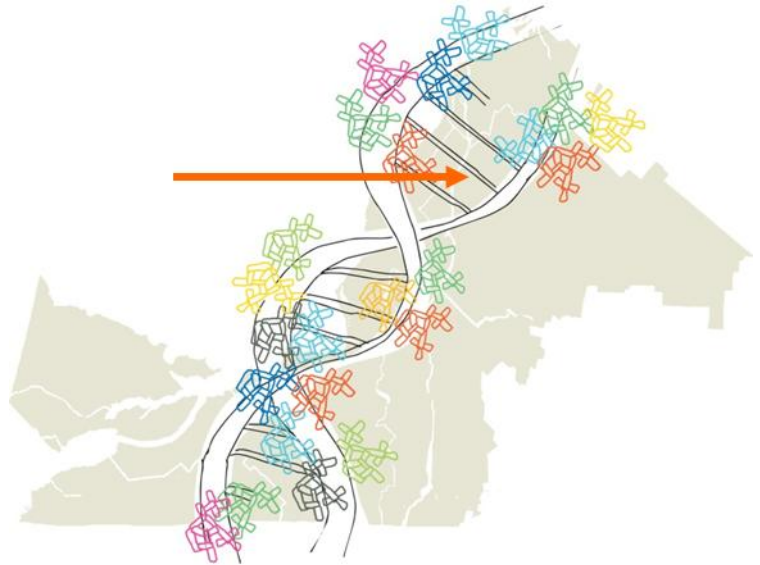


Une offre avec de nombreux attraits, services et activités, représentés par les multiples gènes de la molécule d'ADN : ...

- Nature et plein air
- Culture et patrimoine
- Attraits
- Événements
- Tourisme d'affaires, tourisme sportif, réceptions
- Hébergement
- Restauration



- Une industrie touristique avec de nombreux acteurs, partenaires, entreprises, qui constituent le tissu économique :
 - › Tourisme Montérégie
 - › Municipalités
 - › MRC
 - › Chambres de commerce
 - › CLD
 - › Partenaires sectoriels régionaux
 - › Offices de tourisme
 - › Tourisme Québec
 - › Alliance de l'industrie touristique du Québec
 - › Associations touristiques sectorielles
 - › ...



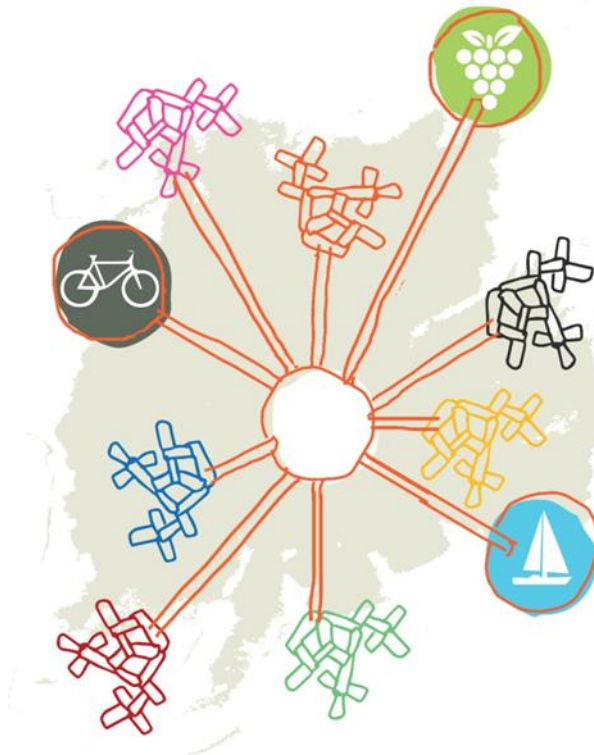
6.3. Vision locale

Pour illustrer la vision locale, il faut imaginer que l'on coupe transversalement la molécule d'ADN à plusieurs endroits, afin d'obtenir des « tranches de la molécule d'ADN ».

Dans ce cas, chaque tranche représente une municipalité, un secteur géographique ou un rayon donné, dans lequel existe une offre touristique dense avec des produits d'appel régionaux sur des thèmes variés... propice à une escapade !

La complémentarité entre la vision régionale et la vision locale, qui représentent deux angles de vue de la même molécule d'ADN, montre que cette vision a pour objectif de faciliter le leadership régional tout en légitimer les approches locales intégrées et cohérentes avec l'approche globale de l'activité touristique de la Montérégie.

Tranches de la molécule d'ADN : Municipalités ou secteurs géographiques

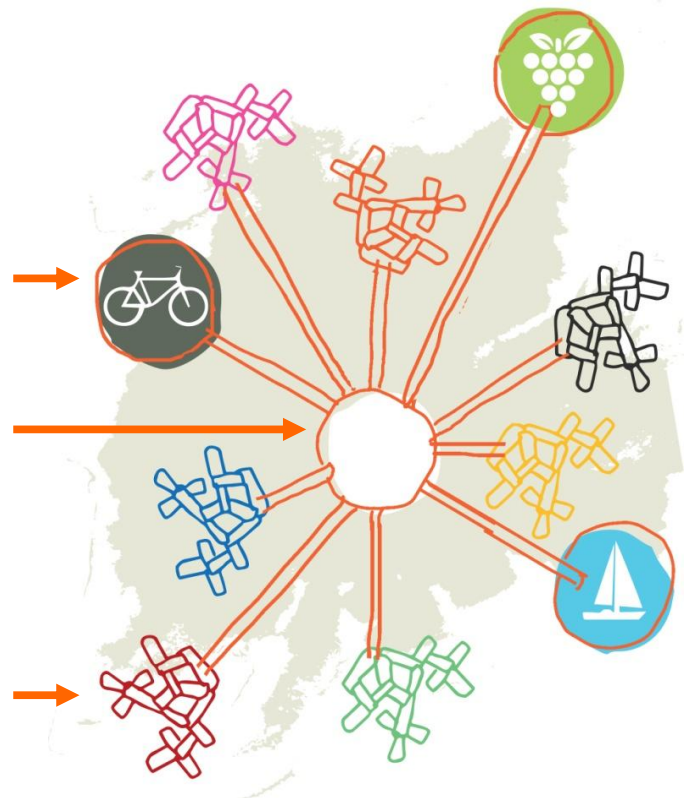


Produits structurants que sont l'agrotourisme, le cyclotourisme et le tourisme nautique, à savoir les « rubans » de l'ADN, qui créent des liens physiques ou thématiques entre les différents secteurs :

- représentés par des ronds pleins, avec une couleur et un symbole caractéristiques pour les identifier.

Produit majeur du secteur géographique donné, qui joue un rôle de produit d'appel qui peut déclencher la décision de visite

Offre à proximité, avec les attraits, services et activités complémentaires qui permettent de bonifier l'expérience des visiteurs, d'allonger la durée de séjour et d'augmenter les dépenses touristiques.

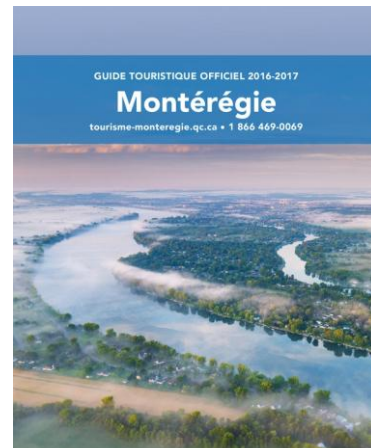


6.4. Identité de l'industrie touristique de la Montérégie

En plus de symboliser visuellement l'offre et l'industrie touristique régionale de la Montérégie par la molécule d'ADN, il a semblé pertinent de définir un slogan accrocheur et fédérateur qui aide à :

- Définir un positionnement rassembleur pour les différents territoires, pour les différentes catégories de membres et de partenaires.
- Mobiliser les partenaires et les membres pour s'approprier la Montérégie touristique et la faire rayonner.
- Renforcer la fierté d'appartenance
- Mobiliser les habitants de la Montérégie comme Ambassadeurs de la région pour favoriser l'activité récréotouristique.

Montérégissons-nous!



Ce slogan unique, qui vise à entrer dans le vocabulaire spécifique de la région, à l'avantage de rimer avec les trois verbes d'action suivants, à utiliser également en termes de communication :

- Agissons
 - › En étant proactif et constructif
- Interagissons
 - › En favorisant la collaboration, la concertation, la consultation et la communication
- Réagissons
 - › En étant vigilant par rapport à la concurrence et aux évolutions des tendances au niveau des clientèles touristiques

Cette approche, qui doit également interpeller les acteurs politiques, économiques et sociaux de la Montérégie, doit progressivement se traduire dans des éléments de communication et dans des actions concrètes qui restent à définir.

6.5. Approche générale de l'expérience client

Historiquement, l'approche « produits » a largement structuré la réflexion stratégique et les actions de Tourisme Montérégie. Une approche basée sur une offre diversifiée, mais qui peut sembler confuse et diffuse sur un territoire dont la compréhension est complexe pour le visiteur.

Cette approche se traduit notamment sur le site Web de Tourisme Montérégie, qui présente 34 produits différents, comme porte d'entrée des recherches pour les internautes.

Nature et plein air

- Parcs et centres de plein air
- Centres de ski
- Golf
- Randonnée pédestre
- Baignade et activités nautiques
- Équitation
- Cyclotourisme
- Parcours aérien

Activités diverses

- Escapades familiales
- Divertissements
- Centres de santé, spas
- Magasinage

Culture et patrimoine

- Musées, centres d'interprétation et sites historiques
- Patrimoine religieux
- Tourisme autochtone
- Galeries d'art, artisans
- Théâtres et salles de spectacle

Hébergement

- Hôtellerie
- Gîtes
- Chalets
- Hébergement insolite
- Centres de vacances
- Campings

Saveurs régionales

- Microbrasseries
- Hydromelleries
- Cidreries
- Vignobles
- Vergers
- Autocueillette
- Produits régionaux
- Visite horticole et visite à la ferme
- Érablières

Restauration

- Restaurants
- Salles de réception

Liste des produits présentée sur le site Web de Tourisme Montérégie

Dans les dernières années, Tourisme Montérégie a mis en avant une approche favorisant le concept « d'escapade », qui semble porter fruit et qui s'avère particulièrement cohérente avec la vision locale des « tranches de la molécule d'ADN ».

Le concept d'escapade est également plus orienté client qu'il ne se focalise sur le produit. Il est donc recommandé de :

- Poursuivre et de renforcer la notion d'escapade, sur laquelle Tourisme Montérégie a commencé à bâtir son approche de mise en marché.
- Développer, lors de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020, une approche générale basée sur l'expérience client en termes de développement et structuration de produit, de promotion et d'accueil des visiteurs.

Cette approche s'inscrit dans la tendance porteuse du « tourisme expérientiel » qui consiste à concevoir et promouvoir des prestations touristiques distinctives, de qualité, mises en scène, livrées et gérées, afin de procurer aux visiteurs des émotions et pour qu'elles puissent se raconter.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES : LA MONTÉRÉGIE EN TANT QUE DESTINATION TOURISTIQUE

7. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES

7.1. Introduction

Établies sur la base du diagnostic, les orientations stratégiques et les stratégies, présentées ci-dessous, visent à augmenter l'attractivité de la Montérégie en tant que destination et à concrétiser progressivement la vision au cours des prochaines années.

Pour chaque thème, une orientation stratégique générale est ensuite déclinée en stratégies plus précises et plus concrètes, qui doivent servir de cadre de référence pour les réflexions et les actions des différents acteurs impliqués.

En ce qui concerne la Montérégie en tant que destination touristique, 10 orientations stratégiques et 41 stratégies ont été élaborées dans le cadre de l'exercice de planification stratégique, puis validées par le conseil d'administration de Tourisme Montérégie.

Pour Tourisme Montérégie en tant qu'organisme, on compte une orientation stratégique générale, en lien avec la vision, et 29 stratégies.

7.2. La Montérégie en tant que destination touristique

7.2.1. Approche générale de la destination

Orientation stratégique

- **Renforcer et développer les constituants de la « molécule d'ADN », symbole de l'offre et de l'identité de l'industrie touristique régionale en Montérégie.**

Stratégies

- Promouvoir l'identité unique de la Montérégie, basée sur son offre dense, diversifiée, accessible et répartie sur l'ensemble de son territoire.
- Développer et promouvoir le concept d'escapade, sur la base de produits d'appel et de masse critique d'attraits, d'activités, de services et d'événements dans des secteurs géographiques donnés, en favorisant les synergies et les collaborations entre les acteurs locaux.
- Renforcer le développement harmonieux de l'agrotourisme, du cyclotourisme et du tourisme nautique, les rubans de la « molécule d'ADN », sur l'ensemble du territoire en coordonnant les efforts des partenaires locaux et sectoriels impliqués.
- Mettre l'expérience des visiteurs au cœur des approches de développement, de promotion et d'accueil, en favorisant les découvertes et en visant l'allongement de la durée de visite des excursionnistes ou de séjour des touristes.

7.2.2. Agrotourisme



Orientation stratégique

- **Renforcer l'attractivité et la performance de l'agrotourisme, en le positionnant comme un produit touristique distinctif et structurant pour la Montérégie.**

Stratégies

- Poursuivre le développement de l'agrotourisme comme « ruban d'ADN » de la Montérégie, par une offre dense, diversifiée et répartie sur tous les secteurs du territoire.
 - › Évolution des concepts actuels de circuits et de routes, liens avec les autres catégories de produits
- Renforcer les synergies et la coordination entre les acteurs structurants de la région en matière d'agrotourisme pour faciliter la compréhension et accroître la valeur ajoutée pour les entreprises agrotouristiques et pour les visiteurs.
 - › Tourisme Montérégie, Garde-manger du Québec, Table Agrotourisme Montérégie, Circuit du paysan, etc.
- Structurer des « escapades agrotouristiques » conçues comme des expériences ayant notamment le potentiel de générer des nuitées et d'attirer des clientèles intra-Québec et hors-Québec en différentes saisons.
 - › En lien avec un calendrier d'événements locaux, clientèles ciblées.
- Encourager la professionnalisation d'entreprises agrotouristiques déjà établies pour disposer d'un noyau dur d'entreprises reconnues et performantes dans les différents secteurs du territoire.
 - › Approche de produit d'appel en fonction des secteurs et des saisons, coaching.
- Sensibiliser les entreprises agricoles à potentiel touristique aux réseaux de promotion de l'agrotourisme et aux pratiques dans ce domaine.
 - › Coûts d'adhésion aux réseaux, boîte à outils, accompagnement.
- Développer l'approche de tourisme gourmand en supportant et valorisant les liens entre les producteurs, les entreprises agrotouristiques, des restaurants ciblés et des hôtels mettant en valeur les produits du terroir.
 - › Lien avec le concept d'escapade, impact sur la durée de visite et les nuitées.
- Bénéficier des éventuelles mesures concernant l'agrotourisme qui résulteront de la Stratégie Culture élaborée par le ministère du Tourisme.

7.2.3. Cyclotourisme



Orientation stratégique

- **Renforcer le cyclotourisme, en le positionnant comme un produit touristique accessible et structuré, vecteur de découvertes en Montérégie.**

Stratégies

- Poursuivre le développement du cyclotourisme comme « ruban d'ADN » de la Montérégie, par des liaisons faciles avec les attraits et les services au sein des différents secteurs du territoire.
 - › Liens entre les pistes cyclables, réseau sur route, attraits, services, etc
- Développer une vision régionale forte et spécifique de la destination cyclotouristique dans une approche de concertation entre les acteurs concernés du territoire.
 - › Prioriser l'amélioration des pistes existantes et le développement des interconnexions pertinentes là où l'offre récréotouristique à proximité est dense.
 - › Concertation pour le développement et la promotion entre les gestionnaires de pistes, les municipalités, les MRC, Tourisme Montérégie et les entreprises touristiques.
- Adopter un positionnement cyclotouristique axé sur la clientèle d'agrément, particulièrement sur la clientèle familiale, distinctif d'autres régions touristiques, en misant sur les caractéristiques physiques du territoire, sur des services adaptés, sur une expérience client bonifiée et sur les liens avec une diversité d'attraits.
 - › Expérience client adaptée à la famille et aux enfants, proximité et densité des sites culturels, attraits, entreprises agrotouristiques, restaurants, événements, arts,...
- Valoriser la proximité, les synergies et les liens cyclables avec des régions voisines du Québec, de l'Ontario et des États-Unis
 - › Synergies opérationnelles et promotionnelles
 - › Liens avec Montréal, Cantons-de-l'Est, Laurentides, Centre-du-Québec, Lanaudière, le Waterfront Trail (Ontario) et les segments reliant les États-Unis (Lake Champlain Bikeways et New York State Bicycle Route 9).
- Mettre en valeur et promouvoir des expériences cyclotouristiques et cyclosporives « signature », qui deviennent un produit d'appel emblématique de l'offre de la région.
 - › Qualité des aménagements, du tracé, des paysages, des services, de l'expérience client, des liens avec l'offre récréotouristique
- Rassembler les acteurs de la région dans des actions de lobbying sur la protection des paysages, la sécurité et l'entretien du réseau routier et des pistes cyclables.

7.2.4. Tourisme nautique



Orientation stratégique

- **Mettre en valeur les axes nautiques distinctifs de la Montérégie par des projets coordonnés d'infrastructures et des activités permettant des escapades de qualité facilement accessibles.**

Stratégies

- Définir une vision régionale coordonnée et stratégique pour s'inscrire favorablement dans l'axe 1 de la Stratégie de mise en valeur du Saint-Laurent touristique 2014-2020 du ministère du Tourisme : Hausser l'attractivité des dix « pôles Saint-Laurent » et de leurs produits prioritaires.
 - › 2 des 10 « pôles Saint-Laurent » identifiés incluent en partie le territoire montérégien.
 - › Les partenaires régionaux sont conviés à relever des défis stimulants, ce qui requiert une approche cohérente et unifiée, afin de bénéficier de financement et de faire aboutir des projets porteurs.
- Mettre en place une Table Nautisme Montérégie, pour favoriser la concertation et la coordination en matière de développement et de promotion du tourisme nautique.
 - › Inspirée de la Table Agrotourisme, avec des acteurs institutionnels et sectoriels.
 - › Cohérence et complémentarité des projets majeurs en cours d'étude, actions concertées de lobbying et de financement
 - Plan stratégique de développement Rivière-Richelieu – Lac Champlain, Projet Écomonde à Sorel-Tracy, Plan stratégique du Haut-Saint-Laurent.
- Soutenir les efforts de développement et d'amélioration de l'expérience touristique des lieux, activités et services liés au tourisme nautique.
 - › En lien avec les partenaires que sont le ministère du Tourisme, l'Association maritime du Québec (AMQ), les municipalités et les entreprises touristiques du secteur.
 - › Stations nautiques, marinas, canaux, croisières, plages, activités nautiques, lieux permettant l'accessibilité à l'eau, etc.
- Faciliter la pratique d'activités nautiques et l'accessibilité à l'eau pour les clientèles touristiques, notamment familiales, découvrant la région lors d'escapades par les voies cyclables ou routières.
 - › Signalisation, promotion, information, forfaitisation.
- Faciliter la découverte, pour les plaisanciers, des attraits et services de l'offre récréotouristique à proximité des lieux nautiques.
 - › Signalisation, promotion, information, forfaitisation.

7.2.5. Nature et plein air

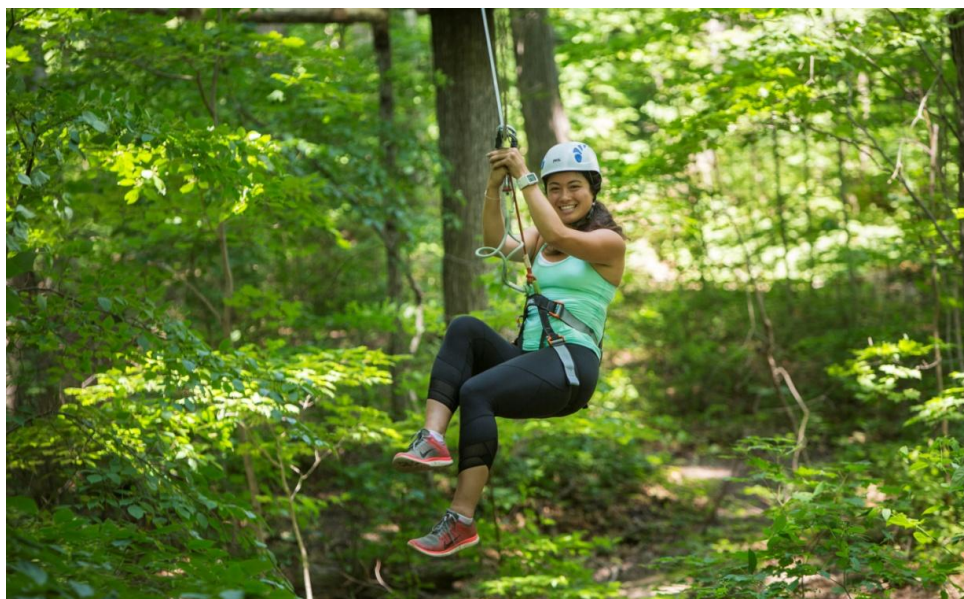


Orientation stratégique

- **Orienter le développement de produit et la promotion des activités de nature et plein air sur le thème de l'initiation, en visant principalement une clientèle d'agrément.**

Stratégies

- Mettre en avant un positionnement distinctif de la région basé sur la capacité à s'initier à une diversité d'activités de plein air facilement accessibles.
 - › Proximité, facilité compte tenu des caractéristiques physiques de la région, diversité des activités, approche client orientée famille et amateurs de plein air.
- Encourager les attraits et les entreprises touristiques offrant différentes activités de plein air à faire évoluer les produits et les services dans une approche d'initiation ciblant la clientèle d'agrément, notamment la clientèle familiale.
 - › Activités concernées : ski alpin, ski de fond, raquette, vélo, randonnée, équitation, activités nautiques, hébertisme, parcours aériens, escalade, surf, golf, disc golf,...
 - › Mise en valeur des 2 parcs nationaux de la SEPAQ, notamment le Parc des Îles-de-Boucherville et sa vocation à être une vitrine promotionnelle du réseau et un lieu d'initiation à la nature.
- Appuyer le développement du réseau de sentiers de quad pour faciliter la découverte de la région par des clientèles ciblées (de la région et hors-région) et soutenir les initiatives de promotion.



Arbraska, la Forêt des Aventures

7.2.6. Culture et patrimoine



Orientation stratégique

- **Considérer la culture et le patrimoine comme composantes de toute escapade sur l'ensemble du territoire.**

Stratégies

- Développer une histoire de l'évolution humaine au Québec à travers le temps, avec une approche de story telling, établissant un fil conducteur entre les nombreux attraits culturels et patrimoniaux de la région.
 - › Présence autochtone, histoire, patrimoine, religion, sciences, industrie, arts,...
- Soutenir la professionnalisation des attraits culturels, la synergie de leurs approches de promotion et d'accueil et le développement de leurs interactions avec les produits et services touristiques à proximité.
 - › En lien avec les concepts d'escapade et de « tranche de molécule d'ADN ».
- Capitaliser sur la forte présence des 6 lieux historiques nationaux de Parcs Canada et de projets structurants pour développer des escapades sur des thèmes culturels et renforcer l'axe culturel dans le positionnement touristique de la Montérégie.
 - › Route du Richelieu, tourisme religieux, arts et saveurs,...



Exporail, le Musée ferroviaire canadien

7.2.7. Attractions et événements

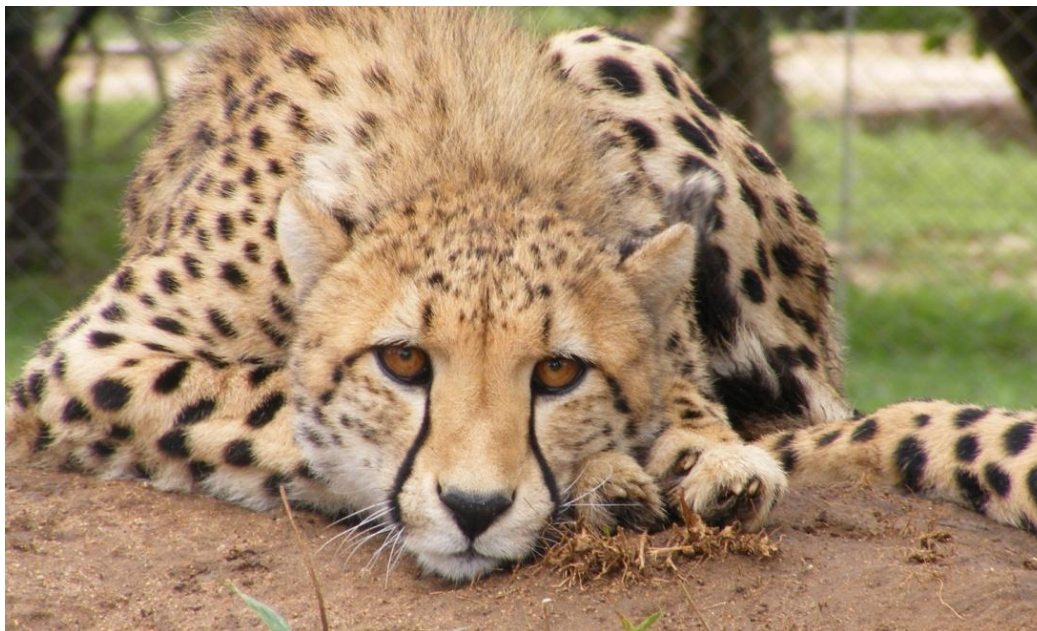


Orientation stratégique

- **Soutenir le développement et mettre en avant la promotion des déclencheurs de visites que sont les attractions¹ et les événements majeurs de la région.**

Stratégies

- Inciter les attractions et événements existants à jouer un rôle moteur pour les éléments de l'offre touristique locale en lien avec le concept de « tranche de molécule d'ADN ».
- Appuyer les attractions dans leurs projets de développement et d'amélioration de leur offre.
- Soutenir les événements du territoire dans leurs projets de développement, en fonction notamment des stratégies du ministère du Tourisme et en assurer leur maintien en Montérégie.
- Identifier les attractions et événements à fort potentiel touristique qui pourraient s'installer en Montérégie et devenir des produits distinctifs pour l'industrie touristique des secteurs concernés.



Zoo Parc Safari

¹ Attractions : Zoo Parc Safari, Quartier DIX30, Oasis Surf, spas, parcours aériens, escalade, envolées en montgolfière,...

7.2.8. Tourisme d'affaires, tourisme sportif et réceptions



Orientation stratégique

- **Développer les marchés du tourisme d'affaires, du tourisme sportif et des réceptions pour soutenir la performance et l'évolution du parc hôtelier de la Montérégie.**

Stratégies

- Soutenir les projets de développement et d'amélioration des infrastructures de tourisme d'affaires, notamment en fonction des programmes financiers et de la future Stratégie Tourisme d'affaires du ministère du Tourisme.
- Assurer l'évolution de la démarche marketing et commerciale en matière de tourisme d'affaires, de tourisme sportif et de réceptions, tout au long de l'année.



7.2.9. Hébergement

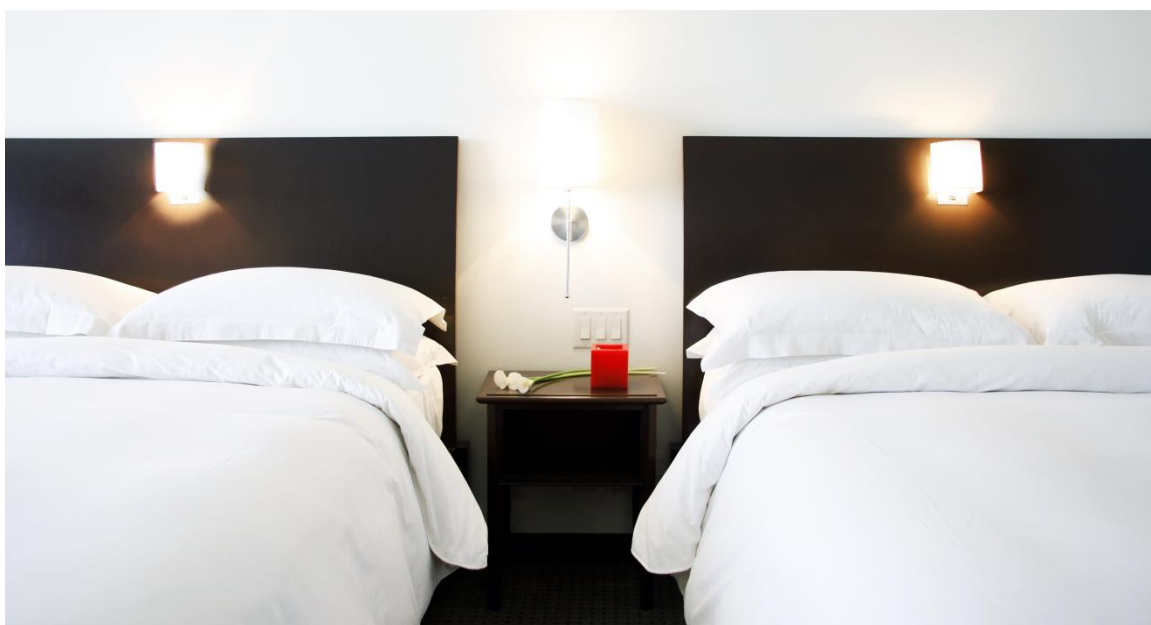


Orientation stratégique

- **Enrichir le contenu des escapades pour augmenter la performance de l'hébergement touristique de la Montérégie et ainsi allonger la durée de visite.**

Stratégies

- Encourager les projets de diversification et d'amélioration de l'offre en matière d'hébergement touristique, en particulier de classification 3 et 4 étoiles.
- Favoriser la participation de l'hébergement touristique dans les concepts d'escapades et développer les liens entre les attraits, les événements et les établissements d'hébergement afin de transformer des excursionnistes en touristes.
- Assurer la diffusion de l'information auprès des clientèles des campings sur les possibilités d'activités et de découvertes à proximité.
- Favoriser l'adhésion des petits établissements d'hébergement touristique à Tourisme Montérégie, ainsi qu'aux campagnes de promotion et aux activités.



Hôtel Mortagne

7.2.10. Aspects durables du territoire



Orientation stratégique

- **Représenter les intérêts de l'industrie touristique dans les problématiques régionales comme le transport, la protection des paysages et du patrimoine et le développement durable.**

Stratégies

- Limiter les impacts négatifs des travaux du Pont Champlain et de l'échangeur Turcot sur la perception des difficultés de circulation et d'accès à certains secteurs de la Montérégie.
- Participer activement aux tables de concertation et aux initiatives régionales de développement afin de défendre les intérêts de l'industrie touristique et d'informer les membres de Tourisme Montérégie des éventuels impacts sur l'activité touristique.
- Renforcer le sentiment d'appartenance au territoire de la Montérégie en valorisant ses caractéristiques et une vision globale.



Parc national des Îles-de-Boucherville, Jean-Sébastien Perron

7.3. Tourisme Montérégie en tant qu'organisme

7.3.1. Approche générale de l'organisme

Orientation stratégique

- Renforcer la performance et la reconnaissance de Tourisme Montérégie comme leader rassembleur et stratégique de la vision régionale « Montérégissons-nous ! »

Stratégies

- Encourager l'appropriation du plan stratégique de développement de la destination régionale par l'industrie touristique, les pouvoirs publics et les organismes de l'ensemble des secteurs de la Montérégie.
- Stimuler une culture régionale privilégiant la concertation et la collaboration entre les entreprises touristiques, les acteurs institutionnels et les regroupements sectoriels.
- Agir comme représentant actif et constructif de la région dans la collaboration grandissante entre les régions touristiques et avec les acteurs clés du nouveau modèle de gouvernance de l'industrie touristique québécoise.
- Renforcer la fierté d'appartenance à la Montérégie pour les acteurs touristiques économiques et politiques de la région.
- Faciliter l'exécution des rôles et responsabilités complémentaires des différents acteurs du développement et de la promotion touristiques définis dans le plan stratégique.

7.3.2. Développement et structuration de l'offre

Stratégies

- Mettre en œuvre et assurer le suivi harmonieux des aspects liés au développement de la stratégie touristique de la Montérégie en collaboration avec les entreprises et les partenaires régionaux concernés.
- Identifier les besoins et les opportunités de développement de lieux, d'activités et de services pour accélérer et optimiser le renforcement de la « molécule d'ADN », symbole de l'offre et de l'identité de l'industrie touristique régionale en Montérégie.
- Apporter un soutien efficace aux promoteurs et acteurs du développement touristique dans l'étude et le développement des projets porteurs de l'offre touristique de la Montérégie, en fonction des catégories de produits significatives préalablement identifiées.
- Optimiser l'arrimage des stratégies sectorielles du ministère du Tourisme avec les projets et priorités de développement de la région et en maximiser les impacts.
- Stimuler l'innovation et le professionnalisme des entreprises touristiques dans la conception et la réalisation de leurs projets de développement, de diversification ou de rénovation.
- Faciliter l'accès au financement et la connaissance des programmes disponibles auprès des porteurs de projets de développement (subventions, fonds, programmes).

7.3.3. Promotion et mise en marché

Stratégies

- Définir et diffuser la vision, le positionnement et l'approche de l'expérience client de la destination régionale pour renforcer son identité, en lien avec les principaux secteurs touristiques du territoire.
- Développer la notoriété de la Montérégie et la connaissance de l'offre touristique globale de la région auprès des clientèles cibles.
- Structurer l'offre autour du concept d'escapades, permettant la découverte d'attraits variés et de services au sein des différents secteurs géographiques de la région en lien avec le concept de « tranche de la molécule d'ADN ».
 - › Approche de l'expérience client sur des thèmes d'escapades.
 - › Objectif d'allonger la durée de visite et de générer des nuitées.
 - › Maillage et forfaitisation au niveau des entreprises.
 - › Cohérence des messages avec les organismes de promotion touristique des différents secteurs du territoire.
- Élaborer une stratégie web et médias sociaux intégrant les nouvelles technologies, les approches innovantes en matière de e-tourisme et l'évolution des comportements des visiteurs.
- Participer activement aux initiatives pertinentes de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec sur les marchés hors-Québec et les campagnes panquébécoises.
- Favoriser la collaboration interrégionale sur des campagnes ou initiatives marketing avec les régions voisines sur des produits touristiques significatifs de la Montérégie.

7.3.4. Accueil et information touristique

Stratégies

- Élaborer une stratégie régionale d'accueil assurant l'arrimage avec la Stratégie d'accueil provinciale du ministère du Tourisme et la coordination avec les organismes de promotion touristique des différents secteurs du territoire.
- Encourager l'évolution de la vocation de la Maison du tourisme de la Montérégie.
- Étudier et intégrer les nouvelles technologies et les méthodes innovantes en matière d'information touristique en fonction de leur pertinence et de leur coût.
 - › Mobilité, wifi, applications, accueil hors-murs,...
- Développer et diffuser des outils pour accroître la notion de « conseillers en escapades » des employés de première ligne des entreprises touristiques de la région.
 - › En lien avec les concepts d'escapade et de « tranche de molécule d'ADN ».
 - › Connaissance de l'offre, formation et sensibilisation.
- Favoriser, en collaboration avec les municipalités, le rôle d'Ambassadeurs de la population locale dans l'effort d'information touristique auprès des parents et amis.

- Assurer la diffusion de l'information auprès de l'industrie touristique et des partenaires sur l'offre touristique, ses éléments structurants et distinctifs, ainsi que sa performance.

7.3.5. Services aux membres et partenariats

Stratégies

- Diffuser la vision, le positionnement et l'approche de l'expérience client de la destination régionale pour en renforcer l'appropriation par les membres.
 - › Concept de la « molécule d'ADN » et de ses constituants, concept d'escapade, notion de conseillers en escapades.
- Étudier et développer de nouveaux services aux membres en fonction de leurs besoins pour accroître la valeur ajoutée de Tourisme Montérégie.
 - › Réseautage, formation, coaching, administration, etc (intégrant éventuellement des services payants).
- Augmenter le nombre de membres de Tourisme Montérégie en valorisant son rôle de leader rassembleur de la région et sa valeur ajoutée auprès de chaque membre.
- Favoriser les maillages et soutenir les initiatives de collaboration entre les membres et avec les organismes pour concrétiser le concept d'escapade.
- Renforcer la présence active de Tourisme Montérégie auprès des membres.
- Développer des partenariats avec des partenaires locaux ou régionaux pour optimiser le soutien aux entreprises touristiques.
 - › Clarifier la complémentarité des rôles, éviter la redondance, analyser la possibilité de coûts d'adhésion conjoints,...

RÉPARTITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE (RACI)

8. RÉPARTITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE (RACI)

8.1. Méthodologie

L'élaboration du présent Plan stratégique 2016-2020 représente une opportunité pour ajuster, clarifier et formaliser les rôles et responsabilités de Tourisme Montérégie et ses relations avec les principaux acteurs et partenaires de l'activité touristique de la destination, présentés ci-dessous :

Structure organisationnelle : Liste des intervenants

	<u>Intervenants</u>	<u>Abréviation</u>
Partenaires Part	• Tourisme Montérégie	TM
	• Municipalités	Mun
	• MRC	MRC
	• Chambres de commerce	CC
	• CLD	CLD
	• Partenaires sectoriels régionaux	PSR
	• Communauté Métropolitaine de Montréal	CMM
	• Offices de tourisme	OT
	• Tourisme Québec	TQ
	• Alliance de l'industrie touristique du Québec	AITQ
	• Associations touristiques sectorielles	ATS
	• ATR voisines	ATR
	Industrie IND	• Membres TM
• Entreprises de l'industrie (dont non membres)		Ent
• Promoteurs d'événements		Pro
• Agences / Consultants		AC

La réflexion sur la répartition indicative des rôles et responsabilités parmi les acteurs impliqués dans les actions clés liées aux champs d'intervention de Tourisme Montérégie a été effectuée à partir de la méthodologie de la « matrice RACI », qui :

- indique les rôles et les responsabilités des intervenants pour chaque action clé du processus,
- relie dans un tableau commun la « structure de découpage du processus » et la « structure organisationnelle »,
- donne une vision simple et claire de « qui fait quoi » dans le processus,
- permet une approche collective d'un processus en évitant une redondance de rôles ou une dilution des responsabilités,
- facilite la communication entre les différents partenaires d'un champ d'intervention de Tourisme Montérégie.

R	Responsable	▶ A la responsabilité et la décision finale. Un seul R. Peut aussi être A.
A	Acteur	▶ Entité qui réalise l'action, fait le travail. Possibilité de plusieurs A.
C	Consulté	▶ Doit être consulté <u>avant</u> l'action ou la décision. Communication à deux sens.
I	Informé	▶ Doit être informé <u>après</u> l'action ou la décision. Communication à un sens.

8.2. Fonction : Développement et structuration de l'offre

	Étape / Action clé	Resp.	Acteur	Consulté	Informé
1	Réalisation et diffusion de la veille et de la recherche	TM	TM, TQ, AITQ, AC		Part, Ind
2	Élaboration/suivi d'une stratégie de développement de l'offre	TM	TM, Mun, MRC, CLD	ATS, OT, TQ	
3	Arrimage des projets avec les Stratégies sectorielles de Tourisme Québec et le Plan d'action 2016-2020 du PDIT	TM	TM, TQ	ATS	
4	Identification des besoins et des opportunités de développement (lieux, activités, services)	TM	TM, Mun, MRC, CLD	CMM, PSR	
5	Prospection de promoteurs sur des activités ou services ciblés	Mun	MRC, CLD	TM	
6	Réponse aux appels d'offres et démarchage des événements sportifs, affaires, associatifs, réceptions	Ent, Pro Évén : Mun	Mun, Ent, Pro, TM, CC	TM	
7	Analyse de dossiers de projets de développement touristique et recommandations	Mun	Mun, TM, CLD	TM, TQ, CC, PSR	TM
8	Accompagnement des promoteurs dans l'étude de faisabilité des projets, le financement et/ou la mise en œuvre	CLD, Mun	CLD, Mun, TM		
9	Élaboration et suivi de protocoles d'entente avec des partenaires (ex.Offices de tourisme)	TM	TM, OT		
10	Rôle de conseil auprès des entreprises et organismes existants de l'industrie récréotouristique	TM	TM, CLD, ATS, PSR	TQ	
11	Participation à des comités de travail (AITQ, MRC,CMM, TQ, PSR)	TM	TM	Part, Ind	Part, Ind
12	Demandes de subventions (programmes de financement)	Ent, Pro		TM	
13	Collaboration inter-régionale (ATR)	TM	TM, ATR, ATS, AITQ		

8.3. Fonction : Promotion et mise en marché

Étape / Action clé	Resp.	Acteur	Consulté	Informé	
1	Élaboration de la vision, du positionnement et de l'approche de l'expérience client de la destination régionale	TM	TM	Part, Ind	Part, Ind
2	Élaboration du Plan marketing (Identification des marchés cibles / segments de clientèle, définition des objectifs et priorités par marché/saison)	TM	TM, AC	AITQ, TQ, ATS, PSR, OT, CLD	
3	Mise en œuvre des campagnes et du Plan marketing	TM	TM, OT, CLD, AITQ, AC		Part, Ind
4	Bilan des campagnes	TM	TM	Part, Ind	Part, Ind
5	Structuration de l'offre (maillage, forfaitisation)	TM	TM, Mem, Ent, Pro, CLD	PSR, CLD	Part, Ind
6	Relations publiques / relations de presse	TM	TM, Mem	Part	Part, Ind
7	Distribution	TM	TM, OT, TQ, AITQ, ATS, Mem		
8	Participation à des salons	TM	TM, Mem, PSR, ATR		
9	Gestion / développement du site web régional	TM	TM, AC		
10	Développement de partenariats et protocoles	TM	TM, OT, CLD, PSR, Mem, Pro		
11	Gestion de la base de données (CRM)	TM	TM, AC		
12	Élaboration d'une stratégie web et médias sociaux	TM	TM, OT, AC, Mem		
13	Conception d'outils marketing et promotionnels régionaux	TM	TM, AC		Part, Ind
14	Participation aux campagnes de forfaitisation provinciale sur les marchés intra-Québec	TM	TM, AITQ, ATS, ATR, OT, Mem		Part, Ind
15	Participation au plan de promotion internationale sur les marchés hors-Québec	TM	TM, AITQ, OT, Mem		
16	Organisation de tournées de familiarisation	TM	TM, Mem, OT, CC, ATR		
17	Participation à des comités de travail (AITQ, TQ, PSR, Comités produits,...)	TM			
18	Collaboration interrégionale (ATR)	TM	TM, ATR, ATS, AITQ		

8.4. Fonction : Accueil et information

Étape / Action clé	Resp.	Acteur	Consulté	Informé
1	Élaboration de la stratégie régionale d'accueil et arrimage avec la stratégie d'accueil provinciale	TM	TM, TQ, OT	
2	Gestion des opérations d'accueil touristique de la Maison du tourisme de la Montérégie	TM	TM	Part, Ind
3	Conception et développement de nouveaux lieux et services d'accueil	MRC, Mun, CLD, OT	MRC, Mun, CLD, OT, TM, TQ	
4	Réalisation et distribution des outils d'information de la destination régionale (guides, brochures, site web)	TM	TM, MRC, Mem, Mun, CLD, OT	Part, Ind
5	Relations avec les bureaux d'accueil et offices de tourisme locaux et formation	TM	TM, OT, CLD, MRC, Mun	
6	Intégration des nouvelles technologies et de méthodes innovantes (mobilité, réseau wifi,...)	TM	TM, TQ, AITQ, OT, AC	
7	Mise en œuvre de la signalisation touristique	À définir	TQ, TM	
8	Mobilisation des employés de première ligne en matière d'accueil	TM	TM, Mem, Ent, Pro, OT	Part, Ind
9	Implication de la population locale dans l'effort d'information et d'accueil touristique (Ambassadeurs)	TM	Mun, TQ	Part, Ind
10	Organisation de l'accueil lors d'événements et collaboration	Pro	Pro, OT, TM, Mem	
11	Développement d'initiatives ponctuelles d'accueil hors-murs	OT	OT, TM	TM
12	Transmission des informations touristiques sur le territoire	TM	TM, Ent, Pro, OT, PSR, Mun	
13	Gestion des statistiques liées à l'accueil	TM	TM, TQ, OT, Mem	TQ, AITQ
14	Collaboration interrégionale (ATR)	TM	TM, ATR, ATS, AITQ	

8.5. Fonction : Services aux membres et partenariats

	Étape / Action clé	Resp.	Acteur	Consulté	Informé
1	Promotion de la vision et du plan stratégique	TM	TM, AC	Part, Ind	Part, Ind
2	Développement de services aux membres (formation, coaching, administration,...) pouvant inclure des services payants	TM	TM, AC	Mem	
3	Réalisation d'actions de formation / accompagnement / développement des connaissances	TM	TM, Mem		Mem
4	Développement du membership et de partenariats en matière de membership	TM	TM, Ent, PSR, OT		
5	Soutien aux communications et relations de presse	TM	TM, Ent		
6	Soutien aux entreprises et aux organismes dans les initiatives de collaboration	TM	TM, Ent, CLD, OT		
7	Organisation d'événements et d'activités de réseautage	TM	TM, Mem		
8	Analyse du membership et des besoins	TM	TM	Mem	
9	Réalisation d'un sondage auprès des membres	TM	TM	Mem	
10	Développement de la relation et de la présence de Tourisme Montérégie avec les membres	TM	TM, Mem		Mem

INDICATEURS DE PERFORMANCE

9. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Afin d'évaluer et d'analyser l'évolution de la performance touristique de la Montérégie sur la période du plan stratégique 2016-2020, il est nécessaire de disposer d'indicateurs.

La mise en place récente d'un « baromètre touristique régional » par ATR associées du Québec, dans le cadre des travaux du Réseau de connaissances stratégiques initié par le ministère du Tourisme permet aux ATR qui l'utilisent, dont Tourisme Montérégie, d'avoir une série d'indicateurs fiables, reconnus et communs à de nombreuses régions touristiques.

Les indicateurs disponibles par le biais du « baromètre touristique régional » couvrent les quatre domaines suivants et sont présentés dans les tableaux des pages suivantes :

- Actes de renseignements,
- Hébergement,
- Attractions et activités,
- Satisfaction des visiteurs,
- Entrées aux frontières.

Actes de renseignements

- Sondage BRT (Source : MTO)
 - › Fréquentation des bureaux de renseignements touristiques (BRT)
 - › Durée moyenne de séjour des visiteurs dans les BRT
 - › Provenance des visiteurs dans les BRT
- Google Analytics (Source : ATR)
 - › Nombre d'utilisateurs du site Web de la région
 - › Provenance des utilisateurs du site Web
 - › Nombre de sessions
 - › Durée de session
 - › Nombre de pages par session
- Google Analytics Québec Original (Source : MTO)
 - › Nombre de sessions sur la page de la région du site Web de Québec original
 - › Nombre de visionnements de produits de la région
 - › Provenance des sessions

Hébergement

- Enquête sur la fréquentation des établissements d'hébergement du Québec (Source : ISQ)
 - › Nombre d'unités d'hébergement disponibles
 - › Nombre d'unités d'hébergement occupées
 - › Taux d'occupation
 - › Prix moyen de location
 - › Revenus d'hébergement (traitement spécial MTO)
- Enquête sur la fréquentation des terrains de camping du Québec (Source : ISQ)
 - › Nombre d'emplacements disponibles pour les campeurs de passage
 - › Nombre d'emplacements occupés par les campeurs de passage
 - › Taux d'occupation des terrains de camping pour les campeurs de passage

Attraits et Activités

- › Fréquentation des attraits (Source : ATR)
- › Fréquentation intra-muros des institutions muséales (Source : ISQ)
- › Fréquentation des parcs nationaux du Québec (Source : SEPAQ)
- › Nombre de croisiéristes dans les ports d'escale du Québec (Source : CSL)

Satisfaction des visiteurs

- Sondage clientèle auprès des visiteurs (Source : Réseau de veille en tourisme et ATR)
 - › Satisfaction globale des visiteurs
 - › Variété des activités / attraits
 - › Qualité des activités / attraits
 - › Qualité des hébergements touristiques
 - › Qualité de la restauration
 - › Qualité de l'information touristique
 - › Qualité de l'accueil

Entrées aux frontières

- Source : Statistique Canada
 - › Entrée aux frontières du Québec selon la provenance
 - › Nombre de touristes américains entrant aux frontières de la région

En complément des indicateurs du « baromètre touristique régional » quelques indicateurs ont été définis dans le cadre des travaux sur le plan stratégique, afin de suivre l'évolution de l'activité, en lien avec certaines des orientations stratégiques du présent plan 2016-2020.

Les critères pris en compte pour sélectionner les indicateurs, présentés dans le tableau ci-dessous, sont principalement les suivants :

- Disponibilité de l'information
- Simplicité de la compréhension
- Fiabilité de la mesure
- Lien avec la mission et les orientations stratégiques
- Maîtrise de la performance par l'organisation / Impact sur le résultat
- Étendue du périmètre (territoire, représentativité de l'industrie régionale)

Indicateurs supplémentaires

- Nombre de membres de Tourisme Montérégie
- Nombre d'activités proposées aux membres de Tourisme Montérégie (réseautage, formation,...)
- Capacité d'accueil en tourisme d'affaires – Nombre de pieds carré disponibles
- Nombre de congrès et événements corporatifs
- Nombre d'événements de tourisme sportif (indicateur à définir)
- Nombre de mariages et réceptions
- Nombre d'entreprises touristiques existantes conseillées par l'ATR dans leur projet de développement
- Bilans de campagnes de promotion touristique (sondages auprès des entreprises membres, chiffres clés)

CONCLUSION



10. CONCLUSION

La Montérégie a souhaité se doter d'un plan stratégique pour relever le défi de développer sa notoriété et son attractivité, afin d'accroître sa performance touristique et générer ainsi une croissance économique au bénéfice de la région.

Le présent Plan stratégique touristique de la Montérégie 2016-2020 fournit un cadre structuré, consensuel et porteur pour le développement touristique de la région. Il doit être considéré comme un document de référence fédérateur pour la planification de toutes les initiatives et projets de nature récréotouristique, menés sur l'ensemble du territoire.

La vision symbolisée par la « molécule d'ADN » aux niveaux régional et local est propre aux caractéristiques du territoire de la Montérégie et de son offre touristique. Elle propose à chaque entreprise, association ou institution en lien avec l'activité touristique de la Montérégie de se sentir partie prenante d'un tout qui contribue à l'identité de la région, qui crée de la solidarité entre les multiples acteurs et qui améliore significativement l'expérience des visiteurs au niveau local lors de leurs escapades.

L'intérêt démontré par les membres de Tourisme Montérégie et les partenaires régionaux de l'industrie touristique lors de cet exercice de planification stratégique, mené avec une approche consultative, est très encourageant. Les atouts que représentent la concertation régionale et la collaboration fructueuse entre les partenaires majeurs liés à l'industrie touristique régionale, qu'ils soient publics ou privés, doit nécessairement se poursuivre et se renforcer pour assurer la réussite de la mise en œuvre de cet ambitieux plan stratégique.

Cela sera facilité par l'approche mobilisatrice « Montérégissons-nous ! » et par la clarification des rôles et responsabilités abordée dans le présent document pour les fonctions clés de l'organisation.



MONTÉRÉGISSONS-NOUS!