Plan stratégique de développement touristique du territoire de la

MRC de MARIA-CHAPDELAINE

2023-2030

Remarque importante

Le plan stratégique de développement touristique, tel qu'il nous a été déposé par la firme Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) en janvier 2022, a suscité des réactions de la part du comité de pilotage, tant dans la structuration et la composition de la gouvernance que pour certaines actions proposées ou absentes dans cette planification. Ainsi, le comité de pilotage s'est réunis à 2 reprises au cours de l'année 2022 pour débattre de ces points et apporter les correctifs qui lui semblaient nécessaires.

A ce titre, nous considérons que les modifications apportées au plan initialement déposé par RCGT sont significatives. Même s'il reprend de larges parties du document initial, nous sommes d'avis que les changements que nous avons apporté au présent document ne nous permettent plus de prétendre qu'il s'agit du plan stratégique de développement touristique déposé par cette firme. A ce titre, nous avons retiré tous les logos de cette dernière.

TABLE DES MATIÈRES

Plan stratégique du développement touristique de la MRC de Maria-Chapdelaine 2022-2030 4

Enjeux, mission, vision et valeurs 9

Les principes directeurs d'intervention qui vont guider le développement touristique 14

Les filières produits prioritaires et les projets associés 16

Les services à intégrer ou à consolider pour rencontrer les ambitions de développement 21

Une nouvelle gouvernance touristique dynamique et réseautée 25

Mesures de transition à prévoir pour assurer la réussite 32

Les piliers et les objectifs stratégiques 34

Plan d'action 2022-2030 36

Annexes

Définitions touristiques 62

Cadre de référence 63

Plan stratégique du développement touristique de la

MRC *de* MARIA-CHAPDELAINE

2022-2030

CONTEXTE

C'est dans un contexte de recherche de l'efficience et d'optimisation du développement de son territoire à des fins touristiques que la MRC de Maria-Chapdelaine (ci-après « la MRC ») désirait actualiser et définir son nouveau plan stratégique 2022-2030. Le momentum est excellent pour enclencher cette démarche de planification du territoire de la MRC afin de cibler les enjeux et de prioriser les stratégies de développement qui vont réellement faire la différence en termes de positionnement et de croissance des recettes touristiques.

En réaction à la pandémie, l'industrie touristique québécoise mettra en place un solide plan de relance au cours des prochaines années afin de se repositionner sur les divers marchés touristiques. De plus, les principaux acteurs touristiques de la MRC se sont structurés au cours des dernières années.

Toutes ces énergies déployées méritent maintenant d'être appréciées et canalisées vers une vision d'avenir qui se veut rassembleuse et structurante pour le développement de l'économie touristique sur le territoire de la MRC au cours des cinq prochaines années.

OBJECTIFS DU MANDAT

DANS CETTE OPTIQUE, LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT VISAIT À :

> Établir un diagnostic clair de l'environnement interne et externe de l'intervention touristique de la MRC au cours des cinq dernières années, à partir de la documentation fournie et des entrevues réalisées avec les parties prenantes, et les acteurs clés de l'industrie sur le territoire;

> Réaliser une démarche transparente avec les diverses parties prenantes agissant en tourisme sur le territoire en les invitant à participer à deux sessions de travail inscrites dans le plan de travail;

> Accompagner la ressource en tourisme et le comité administratif de la MRC (quatre personnes) dans la démarche de planification stratégique, en animant des sessions internes de travail dynamiques;

> Rédiger un plan d'action concret, réaliste et mobilisant qui visera en priorité à clarifier la gouvernance de l'intervention en tourisme sur le territoire (qui fait quoi) et ensuite à prioriser les actions structurantes pour soutenir le développement touristique sur le territoire.

LE TOURISME DURABLE

Les notions associées au tourisme durable constituent dorénavant un cadre de référence obligatoire pour tout projet de développement en tourisme et d'accès aux programmes de subvention. Tous les acteurs touristiques de l'industrie québécoise, mais aussi au niveau mondial, en font maintenant un cadre de référence incontournable. On se doit d'en tenir compte dans l'élaboration des stratégies de mise en valeur du territoire à des fins touristiques de la MRC de Maria-Chapdelaine. Voici quelques notions de référence qui seront précisées en cours d'année 2022 par l'organisme Tourisme durable Québec :

- Les impacts négatifs sur une destination : les fuites économiques, les dommages à l'environnement naturel et la surpopulation, pour n'en nommer que quelques-uns.

- Les impacts positifs sur une destination : la création d'emplois, la préservation et l'interprétation du patrimoine culturel, la préservation de la faune, la restauration des paysages, et plus encore.

LE TOURISME DURABLE (SUITE)

Le tourisme durable est défini par l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies comme « un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, répondant aux besoins des visiteurs, de l'industrie, de l'environnement et des communautés d'accueil ». On souligne aussi «…la nécessité de définir un équilibre approprié à établir entre ces trois dimensions pour garantir sa durabilité à long terme ».

- Écotourisme : « L'écotourisme est une forme durable de tourisme basé sur les ressources naturelles, qui se concentre principalement sur l'expérience et l'apprentissage de la nature, et qui est géré de manière éthique pour être à faible impact, non consommateur et orienté vers le local. Il est généralement présent dans les zones naturelles et devrait contribuer à la conservation ou à la préservation de ces zones. »

- Voyage responsable : « Le voyage responsable fait référence au comportement des voyageurs individuels qui aspirent à faire des choix en fonction des pratiques de tourisme durable. Les comportements s'alignent généralement sur la minimisation des impacts négatifs et la maximisation des impacts positifs lorsque l'on visite une destination touristique. »

Source: What is Sustainable Tourism? Here's the Definition | GSTC (gstcouncil.org)

Enjeux, mission, vision et valeurs

ENJEUX RETENUS LORS DE L'ANALYSE DIAGNOSTIC

ENJEUX IDENTIFIÉS
La capacité à définir un plan de développement territorial qui va rallier les acteurs (entreprises et organismes) du développement touristique tout en identifiant les filières/produits prioritaires à soutenir pour les sept prochaines années.
La mise en place d'une nouvelle gouvernance sur le territoire de la MRC en matière de développement touristique, qui soit comprise, acceptée et créant un réel effet d'adhésion et de mobilisation auprès des
Définir une image de marque, un « branding » appuyé par un plan de communication/marketing en y prévoyant une plate-forme intégrée de commercialisation avec les partenaires touristiques du territoire et régional.
La définition de solution innovante pour attirer la main-d'œuvre tout en se préoccupant de la relève et l'accueil entrepreneurial.

Les enjeux représentent ce qui peut compromettre le développement de l'industrie touristique si on ne s'y attaque pas maintenant, ce qui peut menacer la croissance ou même la survie de cette filière.

OÙ VOULONS-NOUS ALLER? MISSION ET VISION

Les organisations qui ont du succès ont généralement une mission et un énoncé de leur vision.

Mission	Assurer la mise en œuvre du plan stratégique en tourisme du territoire de la MRC de Maria-Chapdelaine.
Vision	En 2030, par ses actions concertées, l'équipe aura su positionner le territoire de Maria-Chapdelaine comme une destination touristique authentique et accueillante. Nous aurons amélioré notre notoriété en identifiant et en développant nos axes forts, nos filières et nos services.

› Source : https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr#t-483621

VALEURS

Quelles sont les croyances et convictions qui dictent le développement des organisations touristiques sur le territoire ?

LES VALEURS PROPOSÉES

Tourisme durable : en préconisant l'accueil d'un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil (OMT).

L'authenticité : en ayant un souci permanent de mettre en valeur avec qualité nos milieux naturels, nos traits culturels, nos populations locales et nos éléments distinctifs sur le territoire.

L'innovation, qui s'exprime par l'audace et la créativité qui sont encouragées afin de stimuler l'entrepreneuriat et le développement de l'offre touristique.

L'entraide mutuelle qui s'exprime par une coopération et une collaboration bien réelle entre les acteurs touristiques sur le territoire et qui est orientée vers une volonté de réussir collectivement.

L'autonomie des organisations qui repose d'abord sur un engagement à épauler la réalisation du plan stratégique 2022-2026, et ensuite, des organismes et/ou acteurs touristiques qui assument une responsabilité de livrer les résultats qui leur sont confiés dans des processus de travail respectueux et convenus entre les parties impliquées.

La qualité qui s'exprime par une offre de produits et/ou de services touristiques assurant une qualité constante, et ceci, afin d'assurer une notoriété de la destination à long terme.

Les principes directeurs d'intervention qui vont guider le développement touristique

LES PRINCIPES D'INTERVENTION

- Définir le caractère distinctif du territoire et développer une image de marque de la destination qui va rallier l'ensemble des acteurs touristiques;
- Favoriser les opportunités de mutualisation dans l'offre de produits et services afin d'assurer la disponibilité des compétences dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de relève à prévoir;
- Renforcer l'appropriation et la mise en valeur des potentiels écotouristiques, du tourisme nature/aventure et du tourisme culturel;
- Positionner la communication comme devant être au cœur des préoccupations en implantant des mécanismes formels favorisant la circulation de l'information et la transparence entre les organisations;
- Favoriser une gouvernance touristique caractérisée par un leadership partagé et soutenu, par une concertation active avec les partenaires qui sont imputables de leurs réalisations;
- Définir et optimiser la complémentarité touristique entre les pôles urbains et ruraux dans la structuration de l'offre touristique;
- S'approprier et intégrer au maximum les ressources touristiques externes au territoire pouvant soutenir les ambitions des Chapdelinois, tels que l'ATR, le créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme, la Corporation de la Véloroute des bleuets, Destination Lac-Saint-Jean, etc.

LES FILIÈRES PRODUITS PRIORITAIRES ET LES PROJETS ASSOCIÉS

LES FILIÈRES DU DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE / PRODUITS PRIORITAIRES

CINQ GRANDES FILIÈRES RETENUES

LES FILIÈRES	LES PROJETS OU INTERVENTIONS ASSOCIÉES
1. L'agrotourisme et les saveurs locales	➢ En soutenant la présence et le développement des diverses entreprises qui contribuent à la consolidation de cette filière. (ex. : les économusées, les productions artisanales, les sites spécialisés, etc.); ➢ En encourageant l'innovation entrepreneuriale; ➢ En réseautant les entreprises dans des stratégies de commercialisation intégrées favorisant la découverte des productions ou produits locaux.
2. Le tourisme d'aventure et d'écotourisme	➢ En s'appropriant au maximum les mesures d'aide du plan stratégique 2020-2025 du créneau d'excellence en tourisme d'aventure et écotourisme du Saguenay–Lac-Saint-Jean aux bénéfices des entreprises du territoire; ➢ En évaluant la possibilité de créer une cohorte pour les pourvoiries du territoire pour s'inscrire dans le concept d'incubateur développé par la Fédération des pourvoiries; ➢ En analysant les potentiels/opportunités de créer un corridor nautique du centre-ville de Dolbeau-Mistassini vers l'ancien site de Pointe-Racine (à Vauvert); ➢ En réseautant l'offre d'hébergement en milieu naturel géré par les acteurs touristiques afin de définir une stratégie de commercialisation collective en lien avec l'identité du territoire.

LES FILIÈRES DU DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE / PRODUITS PRIORITAIRES

CINQ GRANDES FILIÈRES RETENUES (SUITE)

LES FILIÈRES	LES PROJETS OU INTERVENTIONS ASSOCIÉES
2. Le tourisme d'aventure et d'écotourisme (suite)	➢ En définissant une stratégie de développement du tourisme hivernal à des fins touristiques (motoneige en piste et hors-piste, pêche blanche, découverte des paysages d'exception, motoneige, raquette, etc.); ➢ En identifiant et mettant en valeur les paysages d'exception sur le territoire; ➢ En développant un réseau découverte des chutes présentes sur le territoire avec les services qu'on peut y retrouver; ➢ En mettant en place un projet d'incubateur pour les microentreprises qui œuvrent en tourisme d'aventure et écotourisme; ➢ En mettant en place les conditions favorables au développement des microentreprises qui œuvrent en tourisme d'aventure et écotourisme; ➢ En accentuant le partenariat avec le Parc national de la Pointe-Taillon afin de créer l'invitation à découvrir le territoire de la MRC par des propositions d'expériences offertes aux visiteurs.

LES FILIÈRES DU DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE / PRODUITS PRIORITAIRES

CINQ GRANDES FILIÈRES RETENUES (SUITE)

LES FILIÈRES	LES PROJETS OU INTERVENTIONS ASSOCIÉES
3. Tourisme d'Affaires et d'événements Urbains	➢ En évaluant l'offre de l'accueil en hébergement en concordance avec les tendances des clientèles et des marchés afin de soutenir la croissance le tourisme d'affaires, corporatif et événementiel; ➢ En encourageant la tenue d'événements durant la forte saison touristique au centre-ville afin d'augmenter l'attractivité du pôle urbain; ➢ En définissant une stratégie de rétention touristique (deux nuits minimum) en réseautant les produits touristiques à découvrir sur le territoire.

LES FILIÈRES DU DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE / PRODUITS PRIORITAIRES

CINQ GRANDES FILIÈRES RETENUES (SUITE)

LES FILIÈRES	LES PROJETS OU INTERVENTIONS ASSOCIÉES
4. Culture et patrimoine	➢ En optimisant le positionnement culturel du territoire; ➢ En soutenant les festivals identitaires présents sur le territoire; ➢ En identifiant les éléments de patrimoine local ayant une réelle portée touristique et les réseauter dans une offre intégrée.
5. Le tourisme rural	➢ En définissant et en réfléchissant avec les acteurs locaux un nouveau concept de développement du tourisme rural et le mettre en chantier avec les municipalités intéressées; ➢ En définissant un plan d'accompagnement sur cinq ans avec des actions précises d'intervention auprès des municipalités rurales ciblées; ➢ En actualisant le concept de circuit touristique de découverte du territoire de la MRC (mai 2018) et soutenir son développement avec le parc régional.

LES SERVICES À INTÉGRER OU À CONSOLIDER POUR RENCONTRER LES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT

LES SERVICES PRIORITAIRES À CONSOLIDER

LES SERVICES	LES CHANTIERS À METTRE EN PLACE
1. Commercialisation et communication touristique	➢ Former un comité de travail regroupant les principaux investisseurs; ➢ Participation active à la définition de la signature MRC; ➢ Production d'un plan marketing 2022-2030; ➢ Tendre vers une coordination des efforts financiers de commercialisation et intégration des leviers supra-locaux (ex.: Corpo de la Véloroute, l'ATR,CLAP , etc.); ➢ Accompagnement des acteurs touristiques dans la conception, la structuration de l'offre et une promotion intégrée.
2. Soutien au développement de l'entrepreneuriat et le défi de la main-d'œuvre	➢ Formalisation d'un mécanisme à action rapide pour soutenir les initiatives de développement touristique sur le territoire, regroupant les principaux acteurs gouvernementaux (ex.: Services Québec, SADC, DEC, etc.); ➢ Identification des champs d'activités pouvant bénéficier de services mutualisés et se doter d'un plan de soutien dans la durée sur trois ans; ➢ Production d'un diagnostic sur la situation de la main-d'œuvre en tourisme avec plan d'intervention quinquennal; ➢ Accompagnement aux projets des promoteurs (analyse/marché, plan d'affaires, etc.).

LES SERVICES PRIORITAIRES À CONSOLIDER (SUITE)

LES SERVICES	LES CHANTIERS À METTRE EN PLACE
3. Accueil et information touristique	➢ Dans une approche de qualité de service à offrir aux visiteurs, réaliser une évaluation exhaustive sur l'état de situation actuelle reposant sur les points suivants : ➢ Problématique des deux lieux d'accueil touristique à proximité (bilan performance à faire après trois ans); ➢ Intégration du niveau d'effort technologique et numérique à rencontrer en lien avec les services de l'ATR; ➢ Définir et mettre en œuvre une plate-forme commune de référencement Internet et d'intégration des médias sociaux associée à l'image de marque et à la signature du territoire MRC de Maria-Chapdelaine afin de valoriser la globalité de l'offre touristique présente sur le territoire; ➢ L'accessibilité universelle des entreprises; ➢ Le développement durable.

LES SERVICES PRIORITAIRES À CONSOLIDER (SUITE)

4. Soutien au développement touristique local	➢ Planification des activités et/ou formations sur la compréhension de ce qu'on entend par industrie touristique (développement des connaissances et des compétences); ➢ Détermination des potentiels touristiques réels dans les municipalités; ➢ Accompagnement spécifiquement des initiatives locales pouvant soutenir le positionnement touristique recherché sur le territoire; ➢ Validation auprès des acteurs locaux en tourisme qu'ils disposent des ressources nécessaires (humaines et financières) pour assurer la permanence de leur offre à long terme (avoir les moyens de ses ambitions); ➢ Encourager la coopération entre les municipalités pour augmenter la qualité des projets et/ou des produits touristiques en valorisant les efforts consentis au développement.

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE TOURISTIQUE DYNAMIQUE ET RÉSEAUTÉE

MISE EN CONTEXTE

L'ensemble des travaux entourant la réalisation du présent plan stratégique s'est réalisé avec un souci permanent d'impliquer les diverses parties prenantes dans la définition des défis que les organisations touristiques devaient relever au cours des prochaines années afin de hausser l'achalandage et la notoriété de la destination Maria-Chapdelaine.

Tous les acteurs touristiques rencontrés ont participé avec engagement et avec un désir bien réel d'apporter un renouveau dans la manière d'agir sur le développement touristique de ce vaste territoire. Engagement, complémentarité, transparence, respect, solidarité sont quelques-uns des mots clés devant guider cette nouvelle gouvernance à mettre en place.

Cette proposition de nouvelle gouvernance devra avoir les moyens de ses ambitions pour qu'elle fonctionne avec efficience. Ainsi, les dirigeants de la MRC de Maria-Chapdelaine devront reconnaître formellement cette nouvelle instance, lui offrir un soutien professionnel adéquat pour assurer son fonctionnement tout en lui allouant un budget de base annuel pour agir avec rapidité et agilité dans certaines actions collectives (ex. : efforts de commercialisation fédérés, etc.).

Le momentum pour implanter cette nouvelle instance de concertation en tourisme est excellent, car il est prévisible que d'ici la fin de l'année 2022, Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean aura complété son plan stratégique quinquennal reposant, entre autres, sur le tourisme durable et l'économie circulaire. Une charte d'engagement des territoires pour chacune des MRC de la région sera aussi recherchée. Dans cette vision, la MRC de Maria-Chapdelaine sera prête à livrer son plan de match reposant sur l'innovation et la mobilisation des organisations touristiques présentes sur le territoire.

LE CADRE DE RÉFÉRENCE SOUTENANT LA NOUVELLE GOUVERNANCE

L'intervention locale en tourisme (MRC versus municipalités et organisations locales) est une condition essentielle à la réussite et la croissance de l'économie touristique sur le territoire.

Miser sur l'importance d'augmenter les parts de marché par une mobilisation et une vision unifiée du territoire (réduire, voire annuler les tiraillements entre les organisations).

Définir un modèle de gouvernance qui va stimuler et fédérer l'ensemble des acteurs touristiques présents sur le territoire.

Développer une structure, une organisation légère, agile, réseautée avec le milieu et mobilisante pour les ressources humaines.

Accepter que le poids des acteurs touristiques dans le territoire puisse avoir une portée différente sur l'attractivité auprès des visiteurs, mais qu'il puisse aussi être complémentaire pour découvrir l'ensemble la destination.

QUELQUES INGRÉDIENTS IMPORTANTS POUR SOUTENIR LA MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE GOUVERNANCE

1. Disposer d'une planification stratégique territoriale élaborée et acceptée par les acteurs touristiques du territoire.
2. La définition d'indicateurs de performance mesurable pour les actions structurantes décrites dans le plan à convenir avec les partenaires.
3. Un processus d'évaluation formelle semi-annuelle sur la progression du plan d'action annuel retenu par la table de concertation.
4. Un processus d'évaluation annuelle de l'opération de la table de concertation avec détection des points d'améliorations.
5. La mise en place d'un mécanisme de suivi des livrables.

RÉF. : Document de travail, lac-à-l'épaule du 15 octobre 2020.

DÉFINITION DE LA NOUVELLE GOUVERNANCE TOURISTIQUE

MÉCANISME PROPOSÉ

› Création d'une table de concertation des partenaires regroupant des représentants des filières produits, des organismes touristiques et des organismes de services.

› RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Une des clés de l'efficacité et de la productivité de ce type de structure est de lui attribuer un mandat clair et les résultats attendus avec sa mise en place. Pour l'essentiel, son rôle premier sera d'agir pour être l'assurance réussite du plan stratégique en tourisme 2023-2030. Le professionnel en tourisme de la MRC assumera dans ses responsabilités un soutien performant aux opérations de la table de concertation. Un climat de saine collaboration, d'ouverture, de transparence et de solidarité devra prévaloir au sein de la table de concertation.

Plus spécifiquement, le mandat de la table de concertation serait globalement le suivant :

- Définir l'image de marque de la destination touristique Maria-Chapdelaine;
- Assumer la responsabilité d'accompagner et soutenir la réalisation du plan d'action annuel convenu par tous les partenaires (parties prenantes);
- Élaborer un plan marketing intégré;
- Recueillir l'information sur les besoins et les préoccupations des acteurs touristiques, les partager et les communiquer;
- S'assurer d'une présence adéquate du territoire auprès des organisations régionales;
- Réaliser une rencontre annuelle avec l'ensemble des entreprises présentes sur le territoire;
- Définir et rendre opérationnels des outils de communication favorisant le réseautage, la mobilisation et l'effort collectif auprès des acteurs touristiques (s'assurer que tous rament dans la même direction).

Table de concertation des partenaires en tourisme

Treize représentants des organisations touristiques sur le territoire

7 représentants de l'industrie

4 représentants des filières

1 représentant de la Véloroute des Bleuets

1 représentant municipal en développement touristique

ABCD DE LA GOUVERNANCE

Quelques éléments de bonne pratique à considérer avec la création de la table de concertation des partenaires :

AGILITÉ :

- Définir son cadre de fonctionnement (mandat, responsabilités et rôle des représentants);
- Taille de la table de concertation;
- Les compétences attendues;
- Fluidité des communications.

BIENVEILLANCE :

- Séances de la table :
  - Convocations;
  - Documents;
  - Fluidité;
  - Suivis;
  - Assiduité;
  - Fréquence;
- Développement des habiletés des représentants (formation / accompagnement)
- Plan de communication.

COLLECTIF

- Rôles et responsabilité clairs;
- Pouvoir décentralisé et partagé;
- Comité de travail (au besoin);
- Implication des représentants en leadership pour certaines stratégies.

DILIGENCE :

- Adéquation avec la vision et le plan stratégique, et les valeurs;
- Suivis et contrôle;
- Apport d'information stratégique;
- Gestion des risques :
  - Code d'éthique;
  - Politique de conflit d'intérêts;
  - Harcèlement;
- Pratiques de communication.

RÉF. : Document de travail, lac-à-l'épaule du 15 octobre 2020.

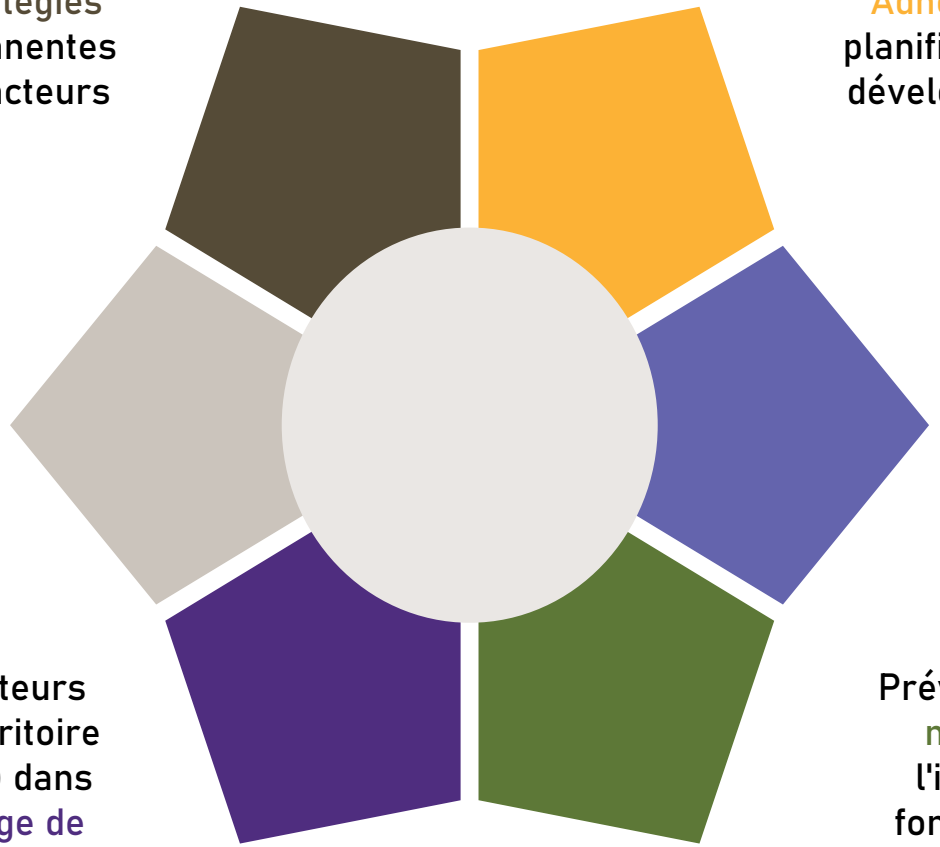
MESURES DE TRANSITION À PRÉVOIR POUR ASSURER LA RÉUSSITE

QUELQUES MESURES DE TRANSITION POUR RÉUSSIR LA MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE

Mettre en place des stratégies de communication permanentes et efficaces auprès des acteurs touristiques

Adhésion politique de la planification stratégique de développement touristique 2022-2030

Tenir un événement pour exposer le plan stratégique et la nouvelle gouvernance avec la signature d'une charte d'engagement à contribuer à sa réussite



Innover, se tourner résolument vers l'avenir et sortir des sentiers battus

Impliquer tous les acteurs touristiques sur le territoire (démarche collective) dans l'élaboration de l'image de marque de la destination

Prévoir les ressources nécessaires pour l'implantation et le fonctionnement de la nouvelle gouvernance

LES PILIERS ET LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

PILIERS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les filières	Les services	La gouvernance	Les mesures de transition
Objectifs stratégiques			
▪ Agrotourisme et saveurs locales; ▪ Culture et patrimoine; ▪ Tourisme d'aventure et d'écotourisme; ▪ Tourisme d'affaires et d'événements urbains ▪ Tourisme rural.	▪ Commercialisation et communication touristique; ▪ Soutien au développement de l'entrepreneuriat et défi main-d'œuvre; ▪ Accueil et information touristique; ▪ Soutien au développement touristique local.	▪ Validation et prise de décision sur l'acceptation du plan stratégique en tourisme 2023-2030; ▪ Définition du projet final de la nouvelle gouvernance; ▪ Validation et acceptation de la structure de la nouvelle gouvernance touristique; ▪ Mise en place de la table de concertation territoriale en tourisme; ▪ Définition, au départ, des paramètres d'évaluation annuelle du fonctionnement de la table.	▪ Stratégies de communication; ▪ Image de marque de la destination; ▪ Adhésion politique; ▪ Innovation; ▪ Ressources nécessaires .

Plan d'action
2023-2030

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE AGROTOURISME

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Visite à la ferme	Supporter les entreprises dans le développement de pratiques agrotouristiques (Rf1 : 5.1. PDAA):	Identifier les entreprises à potentiel agrotouristique	C. T.	• Conseiller touristique • Conseiller agricole
Parcours de saveurs	Soutenir des initiatives visant à accroître et diversifier l'offre en agrotourisme.	Soutenir des événements ou actions de nature agrotouristique (BBQ, marchés, marche gourmande, lieux de cueillette, etc.);	C. T.	• Conseiller touristique • Conseiller agricole
Qualité de l'expérience	Participer au rayonnement de la marque Zone boréale dans nos stratégies de commercialisation agrotouristique	Valoriser les productions locales dans les commerces de première ligne (restaurants, épiceries, dépanneurs, postes à essence).	C. T.	• Table agro

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE CULTURE ET PATRIMOINE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Parcours culturel et patrimonial	Valoriser les éléments du patrimoine matériel et immatériel	Répertorier les éléments du patrimoine matériel et immatériel ayant une valeur touristique.	C. T.	• Conseiller touristique
		Transmettre l'histoire des Premières Nations via la toponymie du territoire	C. T.	• Communauté de Mashteuiatsh • Conseiller touristique

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE CULTURE ET PATRIMOINE - SUITE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Parcours culturel et patrimonial	Structurer et valoriser l'offre de tourisme culturel	Participer à la mise en œuvre du plan d'action de la politique Culture et Patrimoine de la MRC;	C. T.	• Conseillère en dév. Local • Conseiller touristique
		Réfléchir à la mise en valeur des artéfacts trouvés sur la Pointe-des- Pères;	M. T.	• Communauté de Mashteuiatsh • Conseiller touristique
Paysages	Mettre en valeur la qualité de nos paysages en toutes saisons	Identifier et valoriser les paysages remarquables sur le territoire.	C. T.	• Conseiller touristique • Parc régional des Grandes Rivière du LSJ

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME RURAL

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Planification touristique locale	Définir et susciter une adhésion au concept de tourisme rural :	Actualiser le document-cadre du tourisme rural en y intégrant la participation citoyenne	C. T.	• Conseiller en dév. local
		Actualiser les planifications déjà réalisées (quand les conditions essentielles sont réunies – répondant et comité local en tourisme).	C. T.	• Conseiller en dév. local
	Déterminer des potentiels touristiques réels dans les municipalités.	Accompagner spécifiquement des initiatives locales pouvant soutenir le positionnement touristique recherché sur le territoire.	C. T. M. T.	• Conseiller en dév. Local • Conseiller touristique

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME RURAL

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Planification touristique locale	Améliorer la qualité esthétique de nos municipalités (aménagement paysager, architecture, patrimoine, etc.) :	Soutenir la démarche de « Corvée collective » dans les municipalités;	C. T. M. T.	• Conseiller en dév. local
		Développer un outil d'analyse visant à évaluer la qualité esthétique de nos municipalités.	M. T.	• Conseiller en dév. local
Mutualisation des ressources	Évaluer les besoins sur le territoire en matière d'emplois en tourisme	Réaliser un plan d'effectif pour les emplois en tourisme - avant la demande au Volet 4	C. T. M. T.	• Conseiller en dév. Local • Conseiller touristique
	Embaucher des ressources communes pour les municipalités ayant un potentiel touristique reconnu	Former un comité de réflexion avec les municipalités touristiques concernées	C. T.	• Conseiller en dév. Local • Conseiller touristique
Rayonnement extra local	Susciter de la coopération entre les municipalités	Améliorer les événements, activités et projets à caractère touristique.	C. T.	• Conseiller en dév. Local • Conseiller touristique

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AVENTURE ET ÉCOTOURISME

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Réseaux de circulation	Structurer l'expérience touristique associée aux corridors de circulation nord et sud (activités motorisées);	Identification des problématiques et des solutions	C. T. M. T.	• PRGRLSJ
		Concertation des acteurs stratégiques autour du circuit La Passerelle du 49e comme produit d'appel	C. T.	• PRGRLSJ • Tourisme DM • Opérateurs privés
		Compléter les investissements en infrastructures	M. T.	• PRGRLSJ
		Entretien et harmonisation	M. T.	• PRGRLSJ
		Bonification de l'offre privée et de sa qualité	En continu	• PRGRLSJ • Opérateurs privés

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AVENTURE ET ÉCOTOURISME

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Tourisme hivernal	Diversifier et accroître notre offre d'activités touristiques hivernales.	Positionner la destination sur quatre saisons (motoneige, pêche, hébergement, randonnée, etc.)	C. T. M. T.	• PRGRLSJ
		Partenariats stratégiques entre différents acteurs régionaux	C. T. M. T.	• PRGRLSJ
		Définir des expériences en complément à La Passerelle du 49e	C. T. M. T.	• PRGRLSJ • Tourisme DM • Opérateurs privés
		Accroître et soutenir l'offre écotouristique au cœur de la destination (ciels, paysages, expériences authentiques)	En continu	• PRGRLSJ • Tourisme DM • Opérateurs privés

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AVENTURE ET ÉCOTOURISME

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Tourisme nautique	Structurer l'expérience touristique associée aux corridors fluviaux associés aux rivières Péribonka et Mistassini;	Cartes nautiques standardisées	C. T.	• PRGRLSJ
		Partenariats stratégiques	C. T.	• PRGRLSJ
		Infrastructures conformes aux besoins des usagers	C. T.	• PRGRLSJ
		Aire protégée de la vallée de la rivière Péribonka	C. T. M. T.	• PRGRLSJ
		Secteur signature des Quatre-Chutes (chutes comme éléments distinctifs)	C. T.	• PRGRLSJ
	Structurer l'expérience touristique associée aux corridors nautiques du centre-ville de Dolbeau-Mistassini vers l'ancien site de Pointe-Racine (Vauvert);		C. T. M. T.	• PRGRLSJ • Tourisme DM • Opérateurs privés

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AVENTURE ET ÉCOTOURISME- SUITE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement et structuration de l'offre	Créer les conditions favorables au développement du tourisme d'aventure et d'écotourisme.	Priorité à l'attractivité du territoire auprès d'entrepreneurs en écotourisme (fonds d'aide, planification du territoire, paysage, harmonisation avec industrie forestière)	C. T.	• PRGRLSJ
		Partenariats (Créneau, Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean, UQAC, Sépaq, AÉQ, etc.)	C. T.	• PRGRLSJ
		Accompagner l'évolution de l'offre des zecs et des pourvoiries	C. T.	• PRGRLSJ

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AVENTURE ET ÉCOTOURISME- SUITE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement et structuration de l'offre	Structurer l'expérience touristique associée aux déplacements doux (activités non motorisées);	Bonification de la Véloroute des Bleuets	En continu	• PRGRLSJ
		Déploiement du Parc régional (secteur des Quatre-Chutes, secteur Racine-Vauvert, piste cyclable Albanel-Girardville, Chemin pèlerin Monasteriorum)	C. T.	• PRGRLSJ
Aide aux d'entreprises	Mettre en place des conditions favorables pour les microentreprises œuvrant en tourisme d'aventure et écotourisme.		En continu	• A définir

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AVENTURE ET ÉCOTOURISME- SUITE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Intelligence d'affaires sur la filière	Intégration des plans d'action des partenaires « extraterritoriaux »	Assurer une veille, un suivi dans la mise en œuvre des plans d'action des partenaires pour favoriser une intégration fluide et cohérente sur le territoire régional et permettre l'innovation le cas échéant	En continu	• PRGRLSJ
	Veille et connaissance	Documenter les tendances et opportunités associées à l'hébergement en milieu naturel	En continu	• PRGRLSJ
		Documenter les tendances et besoins des pourvoiries présentes sur le territoire	En continu	• PRGRLSJ

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AFFAIRES ET D'ÉVÉNEMENTS URBAINS

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Tourisme d'affaires	Se positionner en matière de tourisme d'affaires	Identifier une niche distinctive et élaborer un plan d'action	C. T.	• Tourisme DM
		Évaluer la pertinence de se joindre au bureau de congrès du Lac-Saint-Jean;	C. T.	• Tourisme DM
		Faciliter la tenue d'événements en lien avec le positionnement identifié (démarchage).	En continu	• Tourisme DM
Événements d'envergure	Accroître l'événementiel au centre-ville de Dolbeau	Soutenir les festivals et événements des partenaires locaux	En continu	• Tourisme DM
	Consolider l'événementiel sur le territoire de la MRC	Offrir un service d'accompagnement aux festivals identitaires présents sur le territoire	C. T.	• Tourisme DM
Tourisme de plaisance	Positionner le secteur VDM (via la rivière Mistassini) comme destination nautique liée aux secteurs Racine-Vauvert et Péribonka		En continu	• Tourisme DM

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AFFAIRES ET D'ÉVÉNEMENTS URBAINS - SUITE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement et structuration de l'offre	Définir une vision de développement à long terme du parc de la Pointe-des-Pères afin d'optimiser le positionnement du site au cœur de la ville.	Élaboration d'un plan de développement du parc de la Pointe-des-Pères	M. T. L. T.	• Tourisme DM • PRGRLSJ
	Mettre en place un plan de développement touristique pour le secteur Racine-Vauvert	Définir la vocation concernant le terrain abritant autrefois la base de plein air Pointe-Racine afin de favoriser le développement de son potentiel touristique;	C. T. M. T.	• Tourisme DM • PRGRLSJ • Conseiller touristique
	Exploiter le potentiel touristique des 3 rivières passant à l'intérieur de la ville et le Lac-St-Jean	Élaborer un plan d'action ou de mise en valeur incluant des réflexions sur : Offrir de l'hébergement nature; • L'amélioration de l'accessibilité • La diversification de l'offre d'hébergement • L'offre d'hébergement nature	C. T. M. T.	• Tourisme DM • PRGRLSJ

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AFFAIRES ET D'ÉVÉNEMENTS URBAINS - SUITE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement et structuration de l'offre	Exploiter le potentiel touristique des 3 rivières passant à l'intérieur de la ville et le Lac-St-Jean	Exploiter l'unicité des bancs de sable en période estivale et de découverte des chutes.	C. T. M. T.	• Tourisme DM • PRGRLSJ
		Exploiter les activités en eaux vives	C. T. M. T.	• Tourisme DM • PRGRLSJ
	Développer et valoriser l'Image de marque/ Identitaire «Bleuet sauvage»	Développer des expériences de visites en lien avec le bleuet sauvage	C. T. M. T.	• A définir
		Collaborer avec les restaurateurs pour favoriser le développement d'une offre de produits mettant en valeur le bleuet sauvage de façon traditionnelle, mais aussi gastronomique (ex. : événement gastronomique sur le bleuet avec des chefs de renom, etc.);	C. T. M. T.	• Tourisme DM • Chambre de commerce
		S'assurer d'avoir une offre de produits qui valorise le bleuet sauvage dans les commerces de proximité;	C. T. M. T.	• Tourisme DM • Chambre de commerce

PLAN D'ACTION–PILIER 1 : FILIÈRE TOURISME D'AFFAIRES ET D'ÉVÉNEMENTS URBAINS - SUITE

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement et structuration de l'offre	Maximiser l'offre destinée aux motoneigistes et aux quadistes	Favoriser l'accès aux motoneigistes à Dolbeau-Mistassini en offrant notamment un lien « local » en période hivernale et s'assurer de la fluidité du parcours proposé;	C. T. M. T.	• Tourisme DM • PRGRLSJ
		Favoriser l'accessibilité des quadistes à Dolbeau-Mistassini et s'assurer de la fluidité du parcours proposé;	C. T. M. T.	• Tourisme DM
		S'assurer que le milieu dispose d'une offre pertinente afin de devenir une destination touristique de choix pour les adeptes de VHR de partout.	C. T. M. T.	• Tourisme DM
	Connaissance	Évaluer l'offre de l'accueil en hébergement en concordance avec les tendances des clientèles et des marchés.	C. T.	• Tourisme DM

PLAN D'ACTION–PILIER 2 : SERVICES

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Accueil et information touristique	Optimiser les services d'accueil touristique de la MRC sur quatre saisons :	Faire un diagnostic de l'accueil touristique sur la MRC; (centrale de réservation, agence réceptive)	C. T.	• Comité de coordination
		Mettre en œuvre les solutions liées au diagnostic;	C. T.	• Comité de coordination
		Professionnaliser les acteurs touristiques dans la qualité d'accueil.	C. T.	• Comité de coordination

PLAN D'ACTION–PILIER 2 : SERVICES

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Communication, promotion et commercialisation	Mieux communiquer les potentialités sur l'offre touristique du territoire MC	Participer activement à la démarche signature MRC à venir afin de définir l'image de marque touristique du territoire;	C. T.	• Comité de coordination
		Produire un plan marketing 2022-2030;	C. T.	• Comité de coordination
		Développer un site internet propre à l'industrie touristique du territoire;	C. T.	• Comité de coordination
		Développer des outils d'intelligence collective permettant une meilleure connaissance de nos clientèles touristiques et de leurs comportements et attentes.	M. T.	• Comité de coordination
	Déployer les actions de communication de la stratégie marketing :	Se doter d'un budget annuel pour mettre en œuvre les actions de communication définies dans la stratégie marketing.	M. T.	• Comité de coordination

PLAN D'ACTION–PILIER 2 : SERVICES

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Qualité de l'offre et accessibilité universelle	Améliorer l'accès universel des services touristiques :	Se doter d'un plan d'action favorisant un tourisme inclusif.	M. T.	• Conseiller touristique
Développement durable	Susciter l'adhésion des entreprises touristiques à une démarche de DD :	Accompagner nos entreprises aux actions de DD dans leurs activités	C. T.	• Conseiller touristique
		Valoriser les actions de nos entreprises en matière de tourisme durable;	C. T. M. T.	• Comité de coordination
		Intégrer une bonification dans le financement de projets soutenus par la MRC pour lesquels les promoteurs intègrent des concepts de DD.	C. T. M. T.	• Comité de coordination
	Améliorer la qualité d'accueil et de services de nos entreprises touristiques :	Développer un outil d'analyse visant à évaluer la qualité d'accueil et de services.	C. T. M. T.	• Conseiller touristique
		Sensibiliser nos entreprises à la notion de qualité d'accueil dans leurs activités	C. T. M. T.	• Comité de coordination

PLAN D'ACTION–PILIER 2 : SERVICES

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement durable	Adhésion aux programmes de qualité par les entreprises	Faire adhérer nos entreprises aux structures de promotion et de certification	C. T.	• Comité de coordination
Développement de l'offre	Soutenir le développement de l'entrepreneuriat et défi main-d'œuvre	Former un mécanisme à action rapide pour soutenir les initiatives de développement touristique sur le territoire	C. T.	• Conseiller touristique
		Identifier des champs d'activités pouvant bénéficier de services mutualisés et se doter d'un plan de soutien sur trois ans.	M. T.	• Conseiller touristique
		Mettre en place un incubateur pour les entreprises en tourisme d'aventure et écotouristique.	M. T.	• Conseiller touristique

PLAN D'ACTION–PILIER 2 : SERVICES

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement de l'offre	Soutenir le développement de l'entrepreneuriat et défi main-d'œuvre	Produire un diagnostic sur la situation de la main-d'œuvre en tourisme avec plan d'intervention quinquennal.	C. T.	• Conseiller touristique
		Accompagner les projets des promoteurs (analyse/marché, plan d'affaires, etc.).	C. T.	• Conseiller touristique
		Soutenir la réalisation des plans de développement des sites d'hébergement et services en milieu naturel.	M. T.	• Conseiller touristique
		Déployer des actions visant à éviter la disparition d'entreprises en tourisme d'aventure et d'écotourisme (repreneuriat, entrepreneuriat).	En continu	• Conseiller touristique

PLAN D'ACTION–PILIER 2 : SERVICES

AXES	CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Développement de l'offre	Sensibiliser les acteurs de la SMO aux défis de main-d'œuvre propres à l'industrie touristique :	Faire des représentations auprès des SMO locales et régionales.	En continu	• Conseiller touristique
Inter régional	Initier des synergies entre les promoteurs d'un même domaine d'activité :	Soutenir la réalisation des priorités d'intervention et de maillage de produits avec nos partenaires régionaux tels : Véloroute, CLAP, DLSJ, ATR, parc de la Pointe-Taillon, etc.	En continu	• Conseiller touristique

PLAN D'ACTION–PILIER 3 : GOUVERNANCE

CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Validation et prise de décision sur l'acceptation du plan stratégique en tourisme 2022-2030	Présentation du plan stratégique au Conseil des maires.	C. T.	• Direction • MRC
	Tenue d'un événement avec tous les acteurs touristiques du territoire.	C. T.	• MRC
	Adoption du plan stratégique	C. T.	• MRC
	Adoption de la gouvernance	C. T.	• MRC • partenaires
Validation et acceptation de la structure de la nouvelle gouvernance touristique	Acceptation finale du modèle de gouvernance par le Conseil des maires.	C. T.	• Direction • MRC
Mise en place de la table de concertation territoriale en tourisme	Appel d'intérêt auprès des acteurs pour former la table de concertation (assemblée de fondation).	C. T.	• MRC
Définition, au départ, des paramètres d'évaluation annuelle du fonctionnement de la table	Définition et mise en place des paramètres d'évaluation annuelle de la table.	C. T.	• Table de concertation
	Réalisation des évaluations annuelles du fonctionnement de la table et améliorations recherchées.	En continu	• Table de concertation

PLAN D'ACTION–PILIER 4 : MESURES DE TRANSITION

CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Stratégies de communication	Produire aux deux semaines une lettre de nouvelles sur l'industrie touristique dans le territoire.	En continu	• MRC
	Tenir un événement annuel sur le suivi du plan stratégique, l'évolution des enjeux et ajustement du plan.	En continu	• MRC
Image de marque de la destination	Impliquer activement la table de concertation dans la définition de l'image de marque.	C. T. M. T.	• Table de concertation • MRC
	Réaliser un sondage auprès des acteurs sur les composantes de l'image de marque à retenir.	C. T. M. T.	• Table de concertation • MRC

PLAN D'ACTION–PILIER 4 : MESURES DE TRANSITION

CHANTIERS	ACTIONS	ECHEANCE	RESPONSABLE
Adhésion politique	Disposer de toutes les résolutions municipales en appui au plan pour 2023.	C. T.	• Conseiller touristique
	Signature d'une charte d'engagement de toutes les municipalités pour 2023.	C. T.	• Conseiller touristique
Innovation	Mettre en place un comité visant la stimulation de l'innovation.	M. T.	• Conseiller touristique
	Élaborer un programme incitatif encourageant l'innovation.	M. T.	• MRC
Processus d'accompagnement	Déposer une demande auprès de Services Québec pour disposer d'une ressource professionnelle pour accompagner la table de concertation (CMO).	C. T.	• MRC

ANNEXES

Définitions touristiques

Cadre de référence

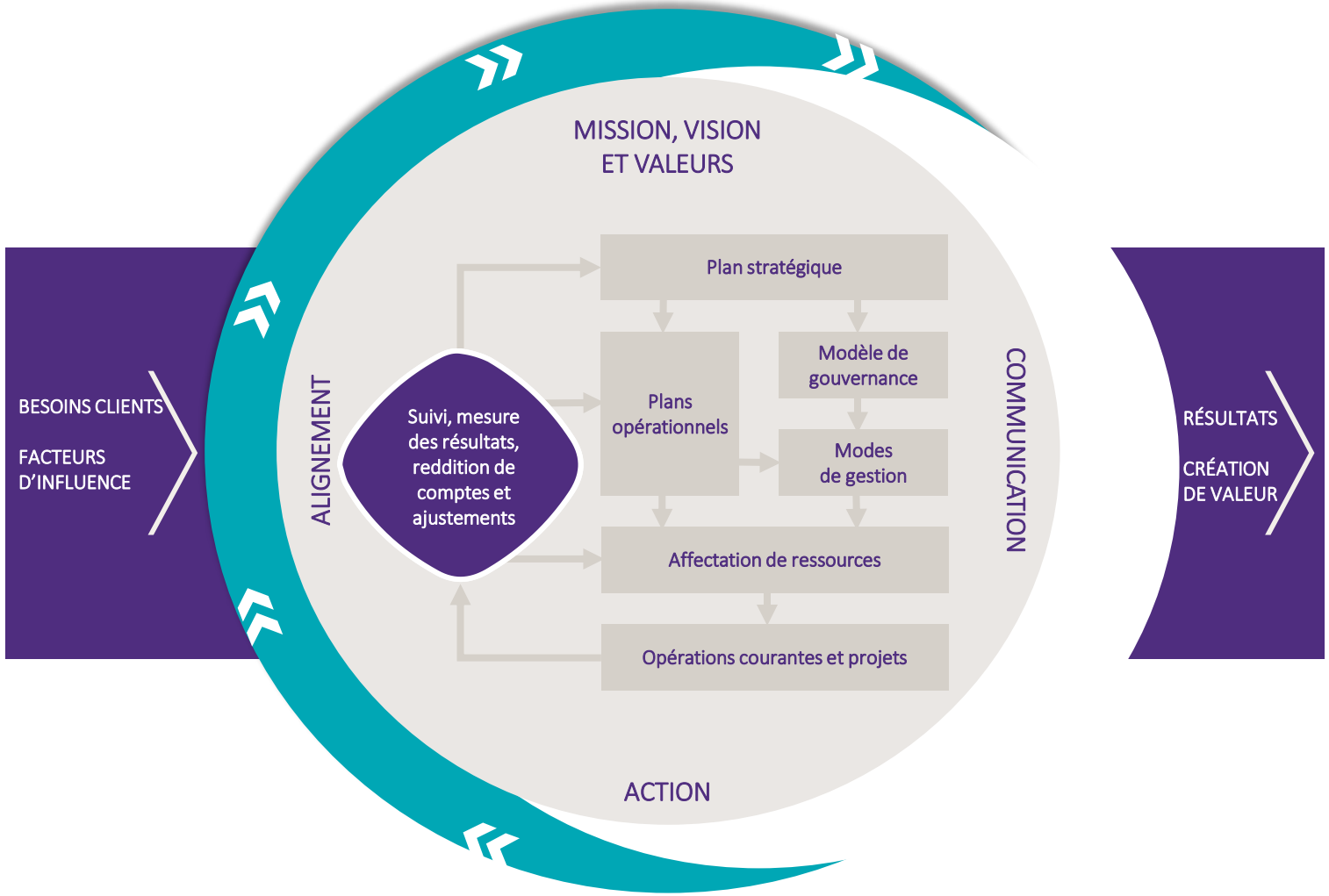
DÉFINITIONS TOURISTIQUES

- Projet structurant : projet dont l'impact ou le rayonnement se fait à l'échelle régionale et même au-delà. Il a la capacité à générer d'autres projets et/ou favoriser la concertation régionale et a l'appui du milieu et a la capacité à développer des emplois.
- Produit touristique : le produit touristique est un ensemble de services tangibles (hébergement, restauration, activités, etc.) ou intangibles (ambiance, accueil, animation, etc.) offrant une multitude de possibilités de séjour aux touristes.
- Produit d'appel : un produit d'appel est le principal déclencheur d'une expérience touristique, détient une forte notoriété et constitue la première motivation de déplacement chez le visiteur.
- Touriste : le touriste est une personne qui a fait un voyage d'une nuit ou plus, mais de moins d'un an, à l'extérieur de sa ville et qui a utilisé de l'hébergement commercial ou privé.
- Excursionniste : l'excursionniste est une personne qui a fait un voyage aller-retour dans la même journée à l'extérieur de sa ville, dont la distance d'aller est d'au moins 40 km.
- Développement touristique : le développement touristique fait référence aux notions d'implantation (mise en place, émergence) de consolidation et de diversification d'un produit ou d'un service touristique.
- Structuration de l'offre touristique : la structuration de l'offre touristique permet de développer, réseauter et/ou aller des éléments distincts en un système intégré qui devient un produit touristique permettant sa commercialisation.
- Développement durable : le développement durable est défini comme un mode de développement qui satisfait les besoins du présent sans mettre en péril la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. Ce développement allie les enjeux environnementaux, économiques et sociologiques, et trouve sa place dans toutes les composantes de l'industrie touristique.

› Source : Guide du promoteur, Volet 3 – Développement régional. Saguenay–Lac-Saint-Jean. EPRT - Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean (tourismesaglac.com)

CADRE DE RÉFÉRENCE

MODÈLE DES ORGANISATIONS PERFORMANTES



MRC de
MARIA-CHAPDELAINE

173, boul. St-Michel, Dolbeau-Mistassini GBL 4N9
portail@mrcmaria.qc.ca | 418 276-2131

mrcdemaria-chapdelaine.ca