



## Planification stratégique de développement territorial – MRC de Charlevoix-Est



© Port-au-Persil Annie Bolduc / Tourisme Charlevoix

Document présenté à : *MRC de Charlevoix-Est*

Préparé par : ***Synergie développement et marketing Inc.***  
*En collaboration avec*  
***Option Aménagement***  
***Groupe Performance Stratégique (GPS)***

Date : Juin 2021

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DU MANDAT</b>	<b>3</b>
1.1.	Le contexte	3
1.2.	Équipe de travail	3
	Les membres du comité de suivi de la planification stratégique territoriale	4
	Les consultants	4
1.3.	Les objectifs du mandat	5
<b>2.</b>	<b>RAPPEL DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE</b>	<b>6</b>
2.1.	Rappel du diagnostic stratégique	6
<b>3.</b>	<b>DÉFINITION DU CADRE STRATÉGIQUE</b>	<b>12</b>
3.1.	Les forces motrices	12
3.2.	Les éléments critiques	14
3.3.	Les enjeux et défis à relever	15
3.4.	La vision 2027 - 2030	18
3.5.	Les valeurs	19
3.6.	Les marchés et clientèles cibles	20
<b>4.</b>	<b>LES AXES DE DÉVELOPPEMENT ET STRATÉGIES/PISTES D'INTERVENTION</b>	<b>22</b>
4.1.	Les axes stratégiques de développement	22
	Axe 1 : S'évader, l'admirer et s'amuser	25
	Axe 2 : Le découvrir et le comprendre	36
	Axe 3 : Le développer tout en le préservant	40
	Axe 4 : S'y établir, y demeurer et s'y épanouir (qualité de vie, résidents actuels et futurs) ...	56
	Axe 5 : Y accéder et s'y déplacer	65
	Axe 6 : Être solidaire et se mobiliser	74
<b>5.</b>	<b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>81</b>
	<b>ANNEXE 1 : CARTE DU CONCEPT</b>	<b>84</b>
	<b>ANNEXE 2 : STRATÉGIES DE COMMUNICATION</b>	<b>85</b>
	Stratégie de communication	85

## 1. LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DU MANDAT

---

### 1.1. Le contexte

La MRC de Charlevoix-Est a retenu les services de **Synergie développement et marketing, en collaboration avec Option Aménagement et Groupe Performance Stratégique (GPS)**, afin de réaliser une planification stratégique de développement territorial. Cette planification vise à cerner les forces motrices, les potentiels et les enjeux du territoire, ainsi qu'à dégager une vision commune de développement permettant de mobiliser les élus, les organismes et les acteurs socioéconomiques dans le but de maximiser les impacts et les retombées de la mise en œuvre de celle-ci pour l'ensemble des municipalités du territoire.

En s'appuyant sur les résultats du bilan et du diagnostic stratégique produit à l'étape 1 de notre mandat, les élus et les dirigeants de la MRC, ainsi que les membres du comité de suivi, ont pu s'exprimer en vue d'alimenter les consultants dans une réflexion menant à l'élaboration de la planification stratégique suivante.

Cette importante démarche a permis de rencontrer des gens passionnés et prêts à relever les défis identifiés dans le cadre de cet important chantier de développement. Déjà, le dialogue amorcé entre les intervenants impliqués dégage un fort consensus laissant entrevoir un vent d'optimisme et un climat favorable par rapport à la dynamique de collaboration. Maintenant, ils souhaitent être mobilisés et soutenus pour assumer un leadership régional plus fort. C'est ainsi que la **MRC de Charlevoix-Est** entend saisir l'occasion de se positionner face à l'avenir du développement économique de son territoire, de concert avec ses partenaires régionaux.

### 1.2. Équipe de travail

Le plan de travail et la méthodologie ont été suivis par la direction et un comité de suivi a été nommé par le conseil des maires de la MRC de Charlevoix-Est. Les mandats principaux ont été de suivre l'évolution des travaux, d'alimenter les consultants et de participer aux rencontres de validation et d'échange sur le bilan/diagnostic stratégique et l'élaboration de la planification stratégique.

**Les membres du comité de suivi de la planification stratégique territoriale****Représentants de la MRC de Charlevoix-Est :**

- Odile Comeau, préfète MRC et mairesse de Saint-Irénée
- Michel Couturier, maire de La Malbaie
- Pierre Girard, directeur général MRC
- Caroline Dion, directrice générale adjointe MRC

**Secteur de l'agriculture :**

- Brigitte Lavoie, copropriétaire entreprise Les Belles récoltes

**Secteur du commerce et de la santé :**

- Gilles Jean, président de la Fondation de l'hôpital et propriétaire du Groupe Gilles Jean – Henri Jean et Fils

**Secteur de la culture et du patrimoine :**

- Ginette Gauthier, directrice générale Domaine Forget

**Secteur de l'éducation :**

- Marie Aboumrad, directrice générale Centre d'études collégiales en Charlevoix

**Secteur de l'industrie :**

- Enrico Bouchard, copropriétaire de la Microbrasserie et distillerie Menaud

**Secteur des sciences et de l'environnement :**

- Jean-Michel Gastonguay, directeur de l'Observatoire astronomique et de la géosphère

**Secteur du plein air/aventure, des sports et des loisirs :**

- Yan Hamel, président – directeur général des Croisières AML

**Secteur du tourisme :**

- Mitchell Dion, directeur général Tourisme Charlevoix

**Les consultants****Synergie développement et marketing**

- Dany Bouchard, consultant, chargé de projet
- Alain Winter, consultant, adjoint au chargé de projet

**OPTION aménagement**

- Étienne Binette, architecte paysagiste, urbaniste, consultant principal aménagement du territoire
- Philippe Lavigne, urbaniste stagiaire
- Frédéric Roy-Audy, conseiller en urbanisme
- Geneviève Provencher-St-Cyr, adjointe administrative

**Groupe Performance Stratégique**

- Roger Boivin, consultant principal, analyste économique

Au total, une **cinquantaine d'entrevues et de rencontres** ont eu lieu afin de prendre le pouls et d'impliquer les intervenants du territoire dans l'élaboration du bilan et l'identification des enjeux et des orientations contenus dans cette planification stratégique. À cela s'ajoute plus d'une **quinzaine de réunions de coordination et de suivi** de la planification stratégique avec la direction de la MRC.

Groupes de personnes impliquées	Nombre de personnes	Nombre de rencontres ou entrevues
<i>Comité de suivi de la démarche</i>	12	3
<i>Élus du conseil de la MRC de Charlevoix-Est</i>	8	3
<i>Entrevues individuelles avec des entreprises/organismes</i>	28	28
<i>Tournée des municipalités du territoire</i>	18	9
<i>Service de développement économique de la MRC</i>	6	1
<i>Intervenants externes et partenaires</i>	7	6
<i>Rencontres de suivi et coordination</i>	2	15
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>65</b>

### 1.3. Les objectifs du mandat

L'objectif principal de l'étude est :

- **Élaborer une planification stratégique territoriale pour la MRC de Charlevoix-Est sur un horizon de 5 à 10 ans.**

Pour ce faire, les principales questions à répondre dans le cadre de ce mandat sont :

- **Où en sommes-nous ?** Quels sont les potentiels et opportunités de développement de la MRC de Charlevoix-Est ?
- **Où voulons-nous être dans un horizon de cinq à dix ans ?** Quels sont les axes à privilégier pour y arriver ?
- **Quelles sont les cibles à atteindre ?**
- **Comment s'y rendre ?** Notamment, sur le plan de la mobilisation des acteurs locaux dans l'atteinte des objectifs.

De manière plus spécifique, les résultats attendus dans le cadre de ce mandat sont :

- Se doter d'un cadre de référence;
- Déterminer la vision, la stratégie maîtresse et les axes de développement prioritaires;
- Déterminer les marchés et les clientèles cibles prioritaires de la stratégie;
- Définir les stratégies/priorités d'intervention et de mise en œuvre;
- Définir les objectifs de développement à atteindre;
- Décliner le positionnement et les axes de communication à mettre de l'avant.

## 2. RAPPEL DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

### 2.1. Rappel du diagnostic stratégique

Le tableau suivant, issu de notre analyse, a été validé par les intervenants ayant participé aux séances de consultations organisées dans le cadre de notre mandat.

Forces et atouts	Opportunités/leviers
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement naturel exceptionnel et authentique composé de paysages accidentés, d'un panorama associé au fleuve et d'une morphologie particulière du territoire (Astroblème, mer et montagnes, sommets, vallées, etc.);</li> <li>▪ La qualité de vie due à la proximité de la nature et les grands espaces (capacité d'accueil);</li> <li>▪ Présence de plusieurs sites et activités rattachées à la découverte et à la science<sup>1</sup>;</li> <li>▪ Le contact avec l'eau dans la MRC / l'interface (liant au niveau culturel, historique, territoire, humain);             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Écosystème unique : fleuve, fjord, estuaire du Saint-Laurent comme sanctuaire d'observation des mammifères marins, lacs et rivières;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La présence de rivières qui relie le fleuve à l'arrière-pays représente une opportunité de connexion potentielle et d'ajout à l'offre d'activités sur le territoire;</li> <li>▪ Intérêt marqué pour certaines familles de faire un retour à la terre, à la campagne;</li> <li>▪ Volonté des partenaires touristiques d'étendre l'offre 4 saisons<sup>2</sup>;</li> <li>▪ Un important momentum de développement, associé à des projets récréotouristiques majeurs<sup>3</sup>;</li> <li>▪ Proximité des grands marchés : Québec compte un bassin de clientèle important à seulement 1h30 – 2h00 de voiture;</li> <li>▪ Le déploiement du Club Med et son important bassin de clientèle (pour la pratique d'activités sans hébergement);</li> </ul>

<sup>1</sup> À titre d'exemples, notons : Astroblème de Charlevoix et projet de pavillon Hubert-Reeves, Camp d'écologie Ère de l'Estuaire (Port-au-Persil, Ferme des Quatre-Temps), Réserve de la biosphère de Charlevoix, Parc marin du Saguenay – Saint-Laurent, parcs nationaux.

<sup>2</sup> Certaines initiatives des leaders : SEPAQ, Manoir Richelieu, Mont Grand-Fonds, etc.

<sup>3</sup> Associé à des produits d'appel et originaux (Parc de la Côte-de-Charlevoix, Géoparc, Projet du Havre à La Malbaie, Pavillon Hubert-Reeves, Pointe aux Alouettes, structuration de la randonnée pédestre, modernisation du Mont Grand-Fonds).

Forces et atouts	Opportunités/leviers
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quatre municipalités parmi les six villages de Charlevoix faisant partie de la liste des plus beaux villages au Québec;</li> <li>▪ Le tourisme se démarque de manière significative sur le territoire<sup>4</sup>;</li> <li>▪ Force d'attraction des parcs nationaux et des activités liées à la nature et au plein air de très haute qualité sur le territoire<sup>5</sup>;</li> <li>▪ Prédominance de l'hébergement commercial régional sur le territoire de la MRC de Charlevoix-Est; <ul style="list-style-type: none"> <li>– Complexe Manoir Richelieu et Casino de Charlevoix : hébergement de renommée internationale et lieu privilégié du secteur congrès et tourisme d'affaires au niveau régional;</li> </ul> </li> <li>▪ Multiplicité et convergence des modes de transport (ex. : aéroport, traversiers, train, routes). Saint-Siméon est un carrefour important pour les différents modes de transport;</li> <li>▪ Opération hivernale et qualité d enneigement naturel exceptionnel;</li> <li>▪ La notion de « ville centre » ciblant les municipalités de La Malbaie et de Clermont (niveau industriel) et leur rayonnement sur l'ensemble du territoire;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance de l'achalandage et de la performance touristique de la région de Charlevoix<sup>6</sup>;</li> <li>▪ Intérêt marqué pour les activités plein air et de randonnées pédestres auprès de la clientèle touristique dans Charlevoix<sup>7</sup>;</li> <li>▪ En mode Covid-19, l'offre des activités plein air et des milieux ruraux a été privilégiée par les Québécois<sup>8</sup>;</li> <li>▪ Croissance de l'intérêt et potentiel à développer l'agrotourisme et le secteur « saveurs locales »<sup>9</sup>;</li> <li>▪ Forte croissance de la demande internationale pour l'accès à la nature;</li> <li>▪ Les formes de tourisme liées à l'exploration ou l'aventure scientifique, géologique et de découverte naturelle sont en croissance;</li> <li>▪ Les routes panoramiques attirent et permettent de retenir les visiteurs dans un lieu (ex. : haltes, parcours fluvial, etc.);</li> <li>▪ Le lancement de la Coopérative TREQ pour la création de liaisons aériennes régionales;</li> </ul>

<sup>4</sup> La plus importante contribution du tourisme à l'économie d'une région avec un indice de densité de 58,7.

<sup>5</sup> La MRC regroupe l'une des plus grandes concentrations de parcs nationaux offerts et en cours de développement et la Côte de Charlevoix est reconnue (3 étoiles du Guide Michelin).

<sup>6</sup> Pré-Covid-19, notée par l'augmentation de l'occupation des établissements d'hébergement de toutes catégories et du tarif moyen par unité louée, des campings et de l'hébergement de type « prêt à camper ».

<sup>7</sup> 75 % des clientèles sondées indique avoir pratiqué la randonnée.

<sup>8</sup> Bien que d'autres secteurs aient été plus sévèrement touchés (compte tenu de l'absence de clientèle internationale notamment), un engouement pour la nature, les campings, les résidences de tourisme, les centres de villégiature, l'agrotourisme a été constaté.

<sup>9</sup> Présence de plus importantes fermes dans la région en taille et en volume d'affaires sur le territoire (ex. : achat local, mobilisation des agriculteurs locaux, demande pour les produits du terroir).

Forces et atouts	Opportunités/leviers
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le coût mensuel moyen pour les logements possédés et loués est inférieur à la moyenne du Québec et augmente moins vite qu'ailleurs;</li> <li>▪ L'agriculture, la qualité des produits cultivés et les produits de transformation locaux (ex. : émergence de l'agriculture bio, premier PDZA au Québec);</li> <li>▪ Arts/Culture créative s'exprime : Domaine Forget, galeries d'art, ateliers de producteurs/artisans, grande diversité et qualité de l'offre événementielle;</li> <li>▪ Le train de Charlevoix comme produit touristique reconnu (Gare de La Malbaie/Pointe-au-Pic);</li> <li>▪ Reconstruction/expansion de l'hôpital de La Malbaie;</li> <li>▪ Le parc industriel de Clermont et la présence d'entreprises de propriétés locales diversifiées et dynamiques;</li> <li>▪ La présence du Centre d'études collégiales en Charlevoix (ex. : présence dans le milieu et implication dans le développement régional);</li> <li>▪ Le service de développement économique de la MRC comme service d'accompagnement et d'animation du milieu socio-économique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accès à du financement potentiel dans plusieurs champs priorités par la région, le provincial et le fédéral<sup>10</sup>;</li> <li>▪ Fort rattrapage du revenu d'emploi des travailleurs (tout âge confondu) ayant permis d'amorcer une croissance commerciale;</li> <li>▪ Depuis 2006, croissance significative de l'emploi dans les secteurs de la santé, de la construction et du commerce ayant permis le rattrapage du revenu d'emploi (chez les femmes notamment);</li> <li>▪ Solde migratoire positif des 45 ans et plus (attire des retraités ayant une bonne situation financière à venir s'installer);</li> <li>▪ Disponibilité pour une éventuelle acquisition du chemin de fer reliant La Malbaie et Québec (actuellement propriété privée);</li> <li>▪ La volonté d'encourager les modes de transport « verts » notamment par le soutien des déplacements actifs et l'électrification (transports terrestre, nautique, ferroviaire, etc.);</li> <li>▪ L'énergie de la biomasse est en croissance mondiale (ex. : potentiel pour l'usine « Produits Forestiers Résolu »);</li> <li>▪ L'emploi gouvernemental progresse plus vite dans Charlevoix-Est qu'ailleurs, bien que moins présent que la moyenne du Québec en 2016<sup>11</sup>;</li> <li>▪ La Malbaie rayonne sur le territoire au niveau de l'emploi<sup>12</sup>. La majorité des municipalités de Charlevoix-Est voient entre le tiers</li> </ul>

<sup>10</sup> Volets « signature innovation » et « vitalisation et coopération intermunicipale » (MAMH via Capitale-Nationale) et perspectives de développement à caractère international (unicité, hiver, amélioration de l'offre). Le plan du tourisme durable, etc.

<sup>11</sup> Croissance de 24 fois la moyenne pour les emplois du gouvernement du Québec depuis 2001 et de 4,2 fois pour les emplois du gouvernement du Canada. Intérêt du gouvernement Legault de régionaliser 5 000 postes : une revendication de 57 nouveaux postes pour Charlevoix-Est serait pleinement justifiée.

<sup>12</sup> En 2016, 40 % des emplois existants à La Malbaie sont occupés par des résidents d'autres municipalités de la MRC de Charlevoix-Est.

Forces et atouts	Opportunités/leviers
	<p>et la moitié de leurs résidents se diriger quotidiennement vers La Malbaie pour y travailler;</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1056 402 1934 472">▪ Conjoncture favorable actuelle au sein de Charlevoix-Est (dynamique de collaboration des maires et équipes de direction).</li></ul>

Faiblesses et contraintes internes	Menaces et contraintes externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étendue du territoire; <ul style="list-style-type: none"> <li>– La répartition des municipalités sur le territoire met en évidence deux solitudes : les municipalités regroupées dans le secteur de l’astroblème de Charlevoix et les municipalités de l’est, qui se retrouvent excentrées (Saint-Siméon et Baie-Sainte-Catherine);</li> </ul> </li> <li>▪ Faible capacité d’interception sur la route 138 (offre méconnue et inégale sur le territoire après le secteur de La Malbaie);</li> <li>▪ Territoire difficilement accessible (milieu escarpé, peu de routes développées dans l’arrière-pays);</li> <li>▪ La mobilité, le transport et l’accès routier régional sont des lacunes importantes sur le territoire (absence de transport collectif, navette, autres modes de transport);</li> <li>▪ L’absence d’une vision d’ensemble partagée du développement du territoire;</li> <li>▪ Manque de culture entrepreneuriale et de leadership du milieu (culture de développement exogène);</li> <li>▪ Manque de planification, de proactivité et de présence plus soutenue sur le terrain de la part du service de développement économique de la MRC (Mission développement Charlevoix);</li> <li>▪ Vieillesse du parc hôtelier;</li> <li>▪ Certains secteurs touristiques sont plus faibles : activités familiales et offres de la catégorie « saveurs locales »;</li> <li>▪ Le manque de données socioéconomiques et touristiques à l’échelle du territoire de la MRC de Charlevoix-Est (limitant ainsi l’analyse, l’interprétation et le traitement des données);</li> <li>▪ Une industrie touristique trop saisonnière ;</li> <li>▪ Lacune dans la mise en marché du territoire;</li> <li>▪ Accessibilité à internet difficile (absence d’infrastructures et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En l’absence de relance économique, amplification du sentiment de division du territoire en deux entités et poursuite de la tendance historique vers une baisse de la population;</li> <li>▪ Tant que le territoire ne sera pas « connecté », il sera difficile de le développer (amélioration de l’accessibilité internet);</li> <li>▪ Absence d’une appellation significative pour la MRC de Charlevoix-Est donne l’impression qu’elle est en second plan par rapport à la MRC de Charlevoix (s’appropriation un ou des créneaux de développement porteurs et une image forte et distinctive); <ul style="list-style-type: none"> <li>– Manque de communication et de complémentarité avec la MRC de Charlevoix;</li> </ul> </li> <li>▪ Perception négative du tourisme par les citoyens;</li> <li>▪ Une faiblesse d’attraction et de rétention de la main d’œuvre (disponibilité et rareté de la main-d’œuvre); <ul style="list-style-type: none"> <li>– La diminution du nombre de travailleurs s’accélère et le rétrécissement du nombre de résidents en âge de travailler va s’accroître au cours des prochaines années;</li> </ul> </li> <li>▪ Faible capacité de développement due à la disponibilité des terrains en bordure du fleuve;</li> <li>▪ Une forte proportion de la population de la MRC âgée de 20 à 54 ans n’a aucun diplôme; <ul style="list-style-type: none"> <li>– Récemment, les secteurs économiques requérant au moins un diplôme collégial se sont accrus plus rapidement dans Charlevoix-Est qu’ailleurs au Québec;</li> </ul> </li> <li>▪ Charlevoix-Est perd de plus en plus de population et continuera en ce sens dans un avenir prévisible. Cette tendance s’accroît en s’éloignant vers l’est;</li> </ul>

Faiblesses et contraintes internes	Menaces et contraintes externes
<p>territoire difficilement accessible);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un manque des ressources de support au développement dans les plus petites municipalités de la MRC;</li><li>▪ En 2006, le secteur manufacturier (papetière) est en net recul;</li><li>▪ Le bloc territorial le plus à l'est, Baie-Sainte-Catherine, Saint-Siméon et Mont-Élie et Sagard, présente les indices de vitalité économique les plus faibles;</li><li>▪ Disponibilité de l'offre commerciale limitée;</li><li>▪ Le stock de logements de Charlevoix-Est vieillit et son état d'entretien se détériore.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mis à part deux mois plus importants dans l'achalandage touristique (juillet, août), la pandémie de la Covid-19 a fragilisé les entreprises du territoire;<ul style="list-style-type: none"><li>– Notamment en raison de l'absence de clientèle internationale.</li></ul></li></ul>

### 3. DÉFINITION DU CADRE STRATÉGIQUE

---

#### 3.1. Les forces motrices

Les forces motrices ont été identifiées avec le comité de suivi et validées auprès des élus et dirigeants de la MRC. Elles sont à la base de l'élaboration de la vision et de la stratégie maîtresse de développement et font en sorte que la MRC de Charlevoix-Est se démarque par son unicité et par une proposition distinctive qui s'installe sur des fondements solides aux niveaux régional, provincial voire même international. Elles soutiennent également certaines opportunités et orientent des partenariats efficaces pour mener à terme la vision proposée.

Les forces motrices deviennent des avantages concurrentiels sur lesquels reposent le positionnement et l'image de marque qui seront proposés pour soutenir la promesse d'expérience actuelle et future de la MRC de Charlevoix-Est. Il s'agit d'arguments de vente uniques, qui positionneront de manière soutenue et efficace l'image du territoire. Ils permettront à la MRC de rallier, d'associer et d'interpeller les citoyens, les intervenants et les partenaires dans ce chantier de développement.

*L'identification des forces motrices a été effectuée à partir des considérations suivantes :*

- Elles contribuent à la renommée de la MRC de Charlevoix-Est et pour laquelle les gens parlent de nous et viennent nous voir (unique distinctif);
- Elles constituent une approche ou un avantage que l'on est parmi les seuls à offrir;
- Elles peuvent être livrées à chaque fois que quelqu'un est en contact avec notre territoire;
- Elles se démarquent des autres territoires de la province (démarcation, différenciation);
- Elles constituent l'ADN de la MRC (son identité propre).

*Les forces motrices/piliers du territoire identifiées par le comité de suivi sont :*

- 1. Un environnement naturel exceptionnel et authentique composé de paysages accidentés, d'un panorama associé au fleuve et d'une morphologie particulière du territoire (Astroblème, mer et montagnes, sommets, vallées, arrière-pays, fjord, littoral, etc.);*
- 2. Forte concentration de parcs nationaux et multitude d'activités liées à la nature et au plein air de très haute qualité sur le territoire;*
- 3. La qualité de vie due à la proximité de la nature et les grands espaces (capacité d'accueil, grand poumon vert);*
- 4. Le contact avec l'eau dans la MRC/l'interface (liant au niveau naturel, culturel, historique, territoire, humain);*
  - Écosystème unique : fleuve, fjord, estuaire du Saint-Laurent, lacs et rivières, présence de mammifères marins et proximité du Saint-Laurent (troisième produit d'exportation pour le tourisme hors Québec);*
- 5. Le parc industriel de Clermont, dont la présence d'entreprises de propriétés locales diversifiées et dynamiques.*

*Les forces complémentaires en appui à la stratégie sont :*

- L'agriculture, la qualité des produits cultivés et les produits de transformation locaux (ex. : émergence de l'agriculture bio, premier PDZA au Québec, plus importantes fermes de la région);*
- Arts/Culture créative s'exprime à travers : Domaine Forget, galeries d'art, ateliers de producteurs/artisans, grande diversité et qualité de l'offre événementielle;*
- L'industrie touristique du territoire se démarque et le potentiel de l'offre 4 saisons, dont l'hiver grâce à la qualité d'enneigement naturel exceptionnel du territoire;*
- L'éducation est un élément clé et le Centre d'études collégiales en Charlevoix constitue un atout précieux et un important partenaire pour supporter le développement du milieu.*

### 3.2. Les éléments critiques

Les éléments critiques ont également été identifiés avec le comité de suivi et validés auprès des élus et des dirigeants de la MRC. Le questionnement à la base de l'identification de ces éléments était :

- De quels éléments devons-nous nous occuper au cours des prochains mois et prochaines années si nous voulons que notre planification stratégique progresse efficacement ?

*L'identification des éléments critiques a été effectuée à partir des considérations suivantes :*

- Ils affectent ou peuvent affecter directement ou indirectement la vie de plusieurs personnes dans la MRC;
- Ils peuvent être influencés grâce aux compétences et aux ressources de notre MRC;
- On doit agir sur ces éléments ou les résoudre si on veut que la MRC progresse;
- Ils peuvent devenir une force pour la MRC si l'on agit sur ces éléments.

*Les principaux éléments critiques priorités par les membres du comité de suivi sont les suivants :*

1. Manque d'accessibilité à internet (internet déficient);
2. Une faiblesse d'attraction et de rétention de la main d'œuvre;
  - Pénurie de main d'œuvre;
3. L'absence de vision d'ensemble partagée du développement du territoire (absence de fil conducteur);
  - Manque de culture entrepreneuriale et de leadership du milieu (développement exogène);
4. Intérêt marqué pour les activités de plein air et de randonnées pédestres auprès de la clientèle touristique de Charlevoix;
5. La mobilité, le transport et l'accès routier régional sont des lacunes importantes sur le territoire (transport collectif, navette et autres modes de transport);
6. Perception négative du tourisme;
7. Importante perte démographique et tendance à s'accroître dans un avenir prévisible. Cette tendance s'accroît en s'éloignant vers l'est;
8. Un important momentum de développement associé à des projets récréotouristiques majeurs;
9. Le stock de logements accessibles à des familles et à des prix raisonnables est une préoccupation particulière, surtout dans une approche d'attractivité de la main d'œuvre.

### 3.3. Les enjeux et défis à relever

À partir des analyses menées et du diagnostic stratégique posé, il ressort que les enjeux et défis cruciaux de la mise en place d'une stratégie de destination auxquels fait face la MRC de Charlevoix-Est sont les suivants :

1. Définir la vision claire, partagée de tous et structurante pour le développement du territoire;
  - Susciter la culture entrepreneuriale issue du milieu (par et pour le milieu – la force du nombre) et le leadership du milieu;
2. Freiner la décroissance démographique et économique du territoire;
  - Faiblesse d'attraction et de rétention de la main d'œuvre dans la MRC;
3. Faciliter les échanges et la mobilité physique (accessibilité et transport) sur le territoire;
  - Meilleure couverture internet en tant que condition essentielle de la réussite de la stratégie de développement du territoire;
4. Modifier la perception négative du tourisme au sein des milieux socioéconomiques et de la population en général;
5. Intercepter les visiteurs et convaincre notre population de profiter / de consommer sur le territoire.

#### Description des enjeux stratégiques :

1. **Définir la vision claire, partagée de tous et structurante de développement du territoire**
  - Actuellement, l'on constate l'absence d'un fil conducteur, d'orientations globales et d'unification en ce qui concerne la vision de développement du territoire de la MRC de Charlevoix-Est;
  - Le manque de culture d'entrepreneuriat collectif et de leadership du milieu est également un enjeu important, alors que le territoire est en mode rattrapage dans différents secteurs économiques et que plusieurs projets sont trop souvent travaillés en silo;
  - La culture du territoire est encore associée à l'attente de projets venant d'ailleurs (exogène) plutôt qu'orientée vers la force du nombre et la mobilisation des acteurs locaux. Il est important de concentrer les efforts sur les éléments que le milieu peut contrôler ou influencer à travers son projet de planification stratégique.
2. **Freiner la décroissance démographique/économique du territoire**
  - En 2016/2018, les principaux indicateurs économiques sont en décroissance (emplois, démographie, économie). Le bilan ne s'améliore pas depuis la dernière mise à jour. Les secteurs économiques de base sont en déclin (tourisme, agroalimentaire et manufacturier);

- La rétention et la pénurie de main d'œuvre constituent des éléments importants. Ce volet touche une responsabilité partagée : attraction du territoire et milieu d'accueil (attractif) versus conditions d'emplois offertes par les entreprises;
  - Attractivité du territoire et milieu d'accueil / MRC (services, internet, infrastructures, écoles, hôpital, récréatif, accès au territoire, etc.);
  - Conditions d'emplois / entreprises : emplois annuels, bons salaires, conditions d'emplois, milieu du travail, avancement de carrière etc.;
- Le stock de logements accessibles à des familles et à des prix raisonnables est une préoccupation particulière, surtout dans une approche d'attractivité de la main d'œuvre;
- Ce bilan est crucial et impose un changement de culture et d'approche dans l'élaboration de ce plan et des choix stratégiques qui doivent en découler. Il est essentiel que tous les acteurs stratégiques mettent l'épaule à la roue pour inverser la courbe. Pour ce faire, il faut quitter le mode « attente » et trouver un dénominateur commun, « l'épine dorsale », le liant dégagant une vision cohérente du développement du territoire. Cette vision positive doit s'articuler sur des actions concrètes permettant de mobiliser les acteurs de tous les secteurs économiques et de stimuler la création d'emplois avec des retombées pour chacune des municipalités du territoire, et ce, sur quatre saisons.

### 3. Faciliter les échanges et la mobilité sur le territoire

- L'accessibilité à internet est une problématique majeure sur le plan des échanges, autant pour les résidents actuels que pour en attirer de nouveaux à venir s'établir sur le territoire. Ce volet nécessitera une intervention politique prioritaire des élus. Des opportunités sont toutefois disponibles dû à une grande volonté du gouvernement actuel de supporter les régions et les territoires pour faire face à cet enjeu;
- Le territoire est étalé et les attraits sont éloignés les uns des autres;
- Que ce soit en séjour touristique ou pour un déplacement quotidien, le transport collectif est pratiquement inexistant sur le territoire;
- Une fois arrivés à destination, les visiteurs ne possédant pas de voiture (exemple : arrivant par train) peuvent difficilement se déplacer sur le territoire. On constate qu'il est difficile d'avoir accès à des services de transport sur le territoire, tels que : autobus, location de voiture, taxi, vélos, etc.;
- Le territoire étant très accidenté, les déplacements autrement qu'en voiture sont difficiles et parfois très restrictifs;
  - Par exemple, à La Malbaie, l'accès piéton est difficile pour les touristes afin de lier les différents sites et points d'intérêt entre eux;
- Cet enjeu doit être travaillé en visant un leadership « vert » basé sur l'écomobilité (volonté gouvernementale, plan vert, changements climatiques, etc.).

#### 4. Modifier la perception négative du tourisme au sein des milieux socioéconomiques et de la population en général

- Il y a un enjeu de communication au sein du milieu socioéconomique et de la population, entraînant une perception négative de certains projets ou secteurs économiques, notamment le tourisme;
- Pour l'instant et malgré le potentiel remarquable du territoire (géographie spectaculaire, fleuve, montagne, paysages, nature), l'image de la MRC de Charlevoix-Est est diluée, morcelée, mal positionnée et difficile à comprendre pour les visiteurs, pour les acteurs économiques du milieu, voire même pour les citoyens de la région. Certaines questions se posent : Quels sont nos choix de développement ? Que devons-nous prioriser ? Quelle est l'identité propre du territoire ? Quelles sont les assises de notre développement ? Outre La Malbaie, quelles sont les options offertes aux visiteurs ?;
- Il est essentiel de réconcilier les différentes solitudes du territoire en adoptant collectivement une image de marque fédératrice permettant la mise en valeur innovante de Charlevoix-Est, tout en s'assurant d'accroître les retombées pour l'ensemble des municipalités et ce, quatre saisons;
- Une véritable image de marque doit être bâtie et fortement promue afin de mieux positionner notre territoire, autant pour les visiteurs que pour les acteurs économiques, les partenaires ou la population en général, de manière à ce qu'ils « embarquent » et se mobilisent dans la livraison de la promesse du territoire.

#### 5. Intercepter les visiteurs et convaincre notre population de profiter / de consommer sur le territoire

- Actuellement, l'offre d'expériences (nature, fleuve, montagne, paysages) est méconnue et inégale, de sorte qu'après un arrêt pour quelques heures ou pour un séjour à La Malbaie, le visiteur est surtout en transit sur le territoire;
- La circulation et l'accessibilité à l'expérience « *fleuve* » ou « *montagne* » n'est pas évidente et parfois absente. L'offre est trop éclatée/morcelée, au point où il est difficile de retenir les visiteurs et de leur permettre de « *voir, vivre et ressentir* » pleinement l'expérience de ce que la MRC peut offrir. On peut facilement passer à travers ou à côté du Charlevoix-Est authentique;
- Le tourisme, secteur économique le plus important du territoire, est basé sur des retombées trop saisonnières et une offre inégale à l'échelle du territoire;
- La signalisation des attraits, points d'intérêts et activités le long de la route 138 est déficiente pour intercepter/retenir les visiteurs en transit;
- Bien qu'elle possède certainement les caractéristiques de base, nous faisons le constat que l'expérience actuelle n'est pas promue et interconnectée comme une véritable MRC de destination. En somme, il est essentiel de se concentrer davantage sur la livraison d'une promesse de « *destination vacances* » pour attirer, retenir et satisfaire les visiteurs et pour créer un milieu de vie stimulant pour les citoyens qui profiteront d'une offre harmonisée mettant en relation/tissant des liens étroits entre les entreprises

publiques/privées de la destination et les composante spectaculaires du territoire/de la population;

- Le visiteur est d'abord le citoyen de Charlevoix-Est. Ses dépenses et capitaux échappent parfois à la région et ne contribuent pas à enrichir le milieu : achat de biens localement, visites et excursions sur le territoire, force de référencement, etc.

### La vision

Si les organisations telles que *la MRC de Charlevoix-Est* existent, c'est pour faire une différence dans la société. Les élus et la direction ont une vision de ce que pourrait ou devrait être le futur. Cette vision guide les élus et la direction dans leur travail et ils espèrent pouvoir un jour atteindre cet idéal.

La définition de la vision stratégique de développement émane de l'ensemble des données et de l'analyse réalisée dans le cadre du diagnostic stratégique et du dialogue avec le comité de suivi, les élus et les dirigeants de la MRC de Charlevoix-Est.

La vision :

- **Une situation souhaitée** pour le territoire au cours des cinq à dix prochaines années;
- Doit être **inspirante**;
- **Réaliste**, en tenant compte des atouts/forces motrices et des ressources disponibles;
- **Un but, un idéal à atteindre...** À quoi ressemblera le territoire de demain.

### 3.4. La vision 2027 - 2030

En 2027 - 2030, la MRC « Charlevoix fleuve et montagnes » devient :

Un territoire naturel habité écoresponsable au Québec, ancré dans un environnement naturel exceptionnel juché à flanc de montagnes, dont les racines baignent entre le fleuve Saint-Laurent et l'estuaire du Saguenay.

En croissance démographique, nous proposons un milieu accueillant et stimulant dont la qualité de vie en fait un lieu privilégié pour s'y établir, y travailler ou y séjourner en symbiose avec le territoire. Nous développons nos ressources de façon optimale en offrant des emplois de qualité grâce à des projets innovants dans les secteurs du tourisme durable et de l'économie circulaire.

La mise en œuvre de cette vision est portée par les acteurs du milieu qui sont engagés activement, à travers une charte de partenariat, dans les chantiers de développement du territoire.

### 3.5. Les valeurs

Ce sont les principes qui sous-tendent le travail à faire par la MRC en tant qu'organisation ainsi que les relations entre les gens qui la composent. C'est ce qui constitue la base de référence de l'organisation lorsqu'elle aura à prendre des décisions difficiles.

Un consensus à l'égard des valeurs aidera à répondre à des questions du type :

- Devons-nous travailler à ce projet avec ces gens ?
- Devons-nous dépenser de l'argent pour faire cela ?
- Comment devrions-nous répondre à ces promoteurs, partenaires ou groupes de citoyens ?
- Ce projet est-il compatible avec nos valeurs ?

Un atelier sur les valeurs de référence a été organisé avec les membres du comité de suivi de la démarche. Une mise en contexte a été effectuée par les consultants sur la mise en application et l'utilité de définir des valeurs dans une démarche collective de développement. Ces valeurs appuieront et renforceront la vision et donneront une cohérence aux décisions à prendre dans le cadre du projet. Les valeurs suivantes ont été déterminées par les membres du comité de suivi :

Valeurs	Définition (sens donné par le groupe)
<b>Ouverture d'esprit</b>	Tous méritent d'être entendus. Il faut aller là où nous n'avons pas l'habitude d'aller. Se propulser. Capacité d'accueil de l'autre. S'adapter et changer. Être ouvert pour aller de l'avant.
<b>Solidarité</b>	Travailler ensemble. La force du nombre. Être solidaire des décisions et aller dans le même sens. Tout le monde doit mettre l'épaule à la roue (population, municipalités, organismes de développement, etc.).
<b>Fierté</b>	Fierté de ce que nous sommes (la région), pour l'ensemble des individus et des acteurs, travailler ensemble pour tous (la mission est plus forte que les individus).
<b>Respect</b>	Être respectueux de ce que nous avons (bel endroit, développement durable). Respect du citoyen et permettre l'expression de tous. Permettre d'accueillir les idées. Responsabilité envers l'environnement, la nature et les projets.
<b>Excellence</b> (innovation, ambition)	Mettre le talent des acteurs du milieu à l'avant plan. Ne pas se retenir. Bien faire les choses.

Les valeurs d'**ouverture d'esprit**, de **solidarité** et de **respect** confirment l'importance donnée par les participants au travail d'équipe pour la réussite d'un projet de destination. Ces valeurs confirment également le souhait des participants de modifier les façons de faire en adoptant un mode collectif pour améliorer la situation dans le territoire.

### 3.6. Les marchés et clientèles cibles

Dans le cadre de la planification stratégique, l'atteinte des marchés et des clientèles cibles passera essentiellement à travers les efforts de développement à mettre en œuvre ainsi que dans la détermination des différents moyens et outils pour communiquer avec chacune d'entre elles. **Tourisme Charlevoix** a le mandat de mise en marché touristique de la région. L'identification des marchés et clientèles cibles facilitera le développement d'expériences cohérentes avec les stratégies de mise en marché de cet organisme.

Citoyens	Citoyens corporatifs	Visiteurs
<p><b>Actuels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Population vieillissante;</li> <li>• Nombre de résidents de la MRC diminue, notamment en emploi;</li> <li>• Accroissement du nombre de retraités;</li> <li>• Plus faible scolarité de la population de la MRC âgée de 20 à 54 ans ;</li> <li>• Population moins mobile : moins d'immigrants, moins de départs (fort enracinement, forte appartenance, authenticité, lien avec le territoire et l'histoire).</li> </ul>	<p><b>Actuels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises et travailleurs principalement dans les domaines suivants (tourisme) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>– hébergement/restauration;</li> <li>– arts/spectacles/loisirs;</li> <li>– agriculture/foresterie/pêche;</li> <li>– commerces de détail;</li> <li>– manufacturier;</li> <li>– transport;</li> <li>– soins de santé;</li> <li>– construction.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Actuels<sup>13</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes âgées de 35-49 ans (23%) &amp; 50-64 ans (34%);</li> <li>• Provenance : Capitale-Nationale (25%), Montréal (19%), Montérégie (17%) / International : France, autres, États-Unis, Allemagne;</li> <li>• Viennent pour : beauté des paysages, vacances, détente, loisirs, agréments (ex.: observation de la nature, randonnées pédestres, plage, vélo, galeries, d'art et musée, parcs et autres sites naturels, lieu historique / patrimonial, gastronomie, activités nautiques).</li> </ul>

<sup>13</sup> Tourisme Charlevoix, *Plan stratégique de développement 2019 – 2021*.

Citoyens	Citoyens corporatifs	Visiteurs
<p><b>À cibler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite de l'accueil de retraités d'autres régions;</li> <li>• Retour en région de jeunes diplômés et de jeunes familles; <ul style="list-style-type: none"> <li>– Télétravail</li> <li>– Programmes incitatifs</li> <li>– Démarrage et relève d'entreprise impliquant des jeunes</li> </ul> </li> <li>• Attraction des emplois gouvernementaux du Québec et du Canada;</li> <li>• Étudiants internationaux (CECC).</li> </ul>	<p><b>À cibler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises des secteurs actuels opérant déjà sur le territoire;</li> <li>• Agences ou ministères gouvernementaux;</li> <li>• Création de nouvelles entreprises dans nos secteurs prioritaires (incitatifs, promotion et accompagnement);</li> <li>• Promoteurs immobiliers (logements, maisons, complexe de qualité pour retraités actifs);</li> <li>• Institutions d'enseignements;</li> <li>• Mécènes et partenaires financiers du milieu.</li> </ul>	<p><b>À cibler</b></p> <p><b>S'appuyer sur les segments de clientèles cible de Tourisme Charlevoix <sup>14</sup></b></p> <p><b>Marchés prioritaires :</b> Québec, Ontario et France</p> <p><b>Marchés secondaires :</b> Reste du Canada, Nord-est des États-Unis et Allemagne</p> <p><b>Marchés émergents (opportunités) :</b> Reste de l'Europe francophone, Mexique, Chine, Japon et autres</p> <p><b>Clientèles cibles prioritaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprits libres</li> <li>• Explorateurs culturels</li> <li>• Adeptes d'expériences authentiques</li> </ul>

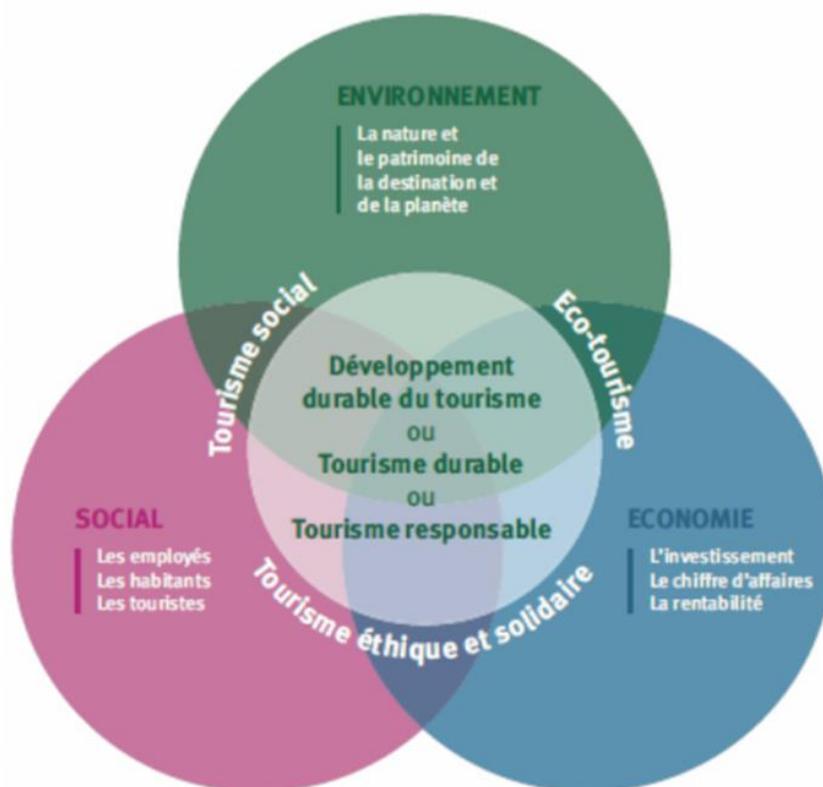
<sup>14</sup> Tourisme Charlevoix, *Plan marketing 2020 – 2022*.

## 4. LES AXES DE DÉVELOPPEMENT ET STRATÉGIES/PISTES D'INTERVENTION

### 4.1. Les axes stratégiques de développement

La stratégie maîtresse de développement de la MRC de Charlevoix-Est devra s'articuler dans le respect d'une approche de développement durable. C'est la pierre angulaire à partir de laquelle la prise de décision doit être basée tout au long de la mise en œuvre du plan de développement. Le respect et la considération de toutes les composantes de la communauté est un facteur de succès pour maintenir et développer le milieu de vie exceptionnel qu'offre la MRC de Charlevoix-Est (résidents actuels, villégiateurs, nouveaux résidents et touristes).

SCHÉMA DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME



15

<sup>15</sup> Chaire du tourisme Transat-USG-UQAM (2020).

**Note préalable à la mise en œuvre du plan :**

Le plan stratégique des pages suivantes vise à orienter les ressources et les forces vives du milieu vers l'atteinte de **l'idéal qu'est la vision** en tenant compte des potentiels spécifiques qui démarquent le territoire. Les objectifs et les points stratégiques tels qu'élaborés dans ce plan constituent les projets qui permettent de l'atteindre.

Cependant, la faisabilité et la concrétisation de ces éléments doivent faire l'objet d'une validation tout au long de la mise en œuvre du plan et dépendront des ressources humaines, financières et des partenariats disponibles au moment de leur réalisation. Ainsi, il faut envisager que certains projets puissent être abandonnés, modifiés ou réalisés selon un échéancier différent ou que leur mise en œuvre puisse être confiée ou réalisée en collaboration étroite avec d'autres organismes ou partenaires de la MRC de Charlevoix-Est.

De plus, de nouveaux projets pourraient éventuellement s'ajouter en cours de réalisation tout en maintenant une cohérence avec la vision. Enfin, il ne faut pas négliger que des ressources supplémentaires pourraient être mises en action en vertu des programmes du **MAMH « Volet 3 – Signature innovation » et « Volet 4 – Soutien à la vitalisation et à la coopération intermunicipale – Axe vitalisation.**

La stratégie maîtresse de développement du territoire devrait s'articuler autour des six axes prioritaires suivants :

**AXE 1 : S'évader, l'admirer et s'amuser**

- Aménagements, points de vue, observatoires, parcs nationaux, observation des mammifères marins, contact avec le fleuve, etc.;
- Fédérer l'offre du secteur nature/plein air, écotourisme et aventure douce 4 saisons en s'appuyant sur les parcs nationaux, les attraits et activités plein air.

**AXE 2 : Le découvrir et le comprendre**

- Interprétation du territoire : histoire, arts et culture, découverte et science (Astroblème, phénomènes naturels uniques, institutions d'enseignement, etc.).

**AXE 3 : Le développer tout en le préservant**

- Synergie innovante des entreprises en appuyant l'émergence de projets écoresponsables et en misant sur l'économie circulaire : tourisme, manufacturier, agriculture et santé.

**AXE 4 : S'y établir, y demeurer et s'y épanouir (qualité de vie, résidents actuels et futurs)**

- Accès au logement, étendre la couverture internet, favoriser la formation/qualification de la main d'œuvre (enseignement collégial et si possible universitaire), annualiser les emplois pour qu'ils soient plus intéressants, susciter l'attraction d'étudiants

internationaux, l'attraction de nouveaux résidents, accélérer l'accueil de jeunes retraités actifs dans le milieu.

#### **AXE 5 : Y accéder et s'y déplacer**

- Mobilité, transport et accès routier régional, « statement » sur l'énergie verte en priorisant l'écomobilité dans les modes de transport collectifs et individuels.

#### **AXE 6 : Être solidaire et se mobiliser**

- Vision commune, culture entrepreneuriale et de leadership du milieu, synergie des acteurs et adhésion de la population, accompagnement stratégique, communication et partenariat stratégique.

**Voir Annexe 1 : Carte du concept.**

## Axe 1 : S'évader, l'admirer et s'amuser

Sept objectifs stratégiques sont proposés pour le déploiement de l'Axe 1 :

- 1.1 **Renforcer l'attractivité du fleuve par le déploiement d'une route touristique panoramique le long du fleuve (5 ans)**
- 1.2 **Fédérer l'offre des circuits plein air de l'arrière-pays (découvertes des parcs nationaux 4 saisons, sentiers pédestres, multi activités : randonnée, pédestre, kayak de mer, ski de fond, motoneige, activités nautiques, ski alpin, etc.)**
- 1.3 **Soutenir les entreprises dans leurs efforts à développer l'offre touristique hivernale (avoir des programmes, de l'aide, de l'accompagnement, de la promotion, etc.)**
- 1.4 **Concevoir un circuit des villages pittoresques du territoire (villages accueillants, avec chacun sa spécificité 4 saisons)**
- 1.5 **Préserver et mettre en valeur les paysages et les corridors visuels (protection des paysages) sur le territoire**
- 1.6 **Faire de la MRC une destination reconnue pour son « territoire naturel habité de Charlevoix-Est » (ex. : Écoterritoire habité de la Matapédia)**
- 1.7 **Développer l'hébergement d'expérience sur le territoire en misant sur l'intégration au paysage**

### Lexique des intervenants :

AITC : Association de l'industrie touristique du Canada  
 CDC : Chambre de commerce  
 CECC : Centre d'études collégiales de Charlevoix  
 CSS : Centre de services scolaire de Charlevoix  
 DEC : Développement économique Canada  
 FCM : Fédération canadienne des municipalités  
 MCCQ : Ministère de la Culture et des Communications du Québec  
 MRC : MRC de Charlevoix-Est (élus, direction et employés)  
 MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
 MTO : Ministère du Tourisme du Québec  
 MTQ : Ministère des Transports du Québec  
 OMH : Office municipal d'habitation  
 SADC : Société d'aide au développement des collectivités de Charlevoix  
 TC : Tourisme Charlevoix

### Échéancier :

Court terme (CT) : 0 à 3 ans  
 Moyen terme (MT) : 3 à 5 ans  
 Long terme (LT) : 5 à 7 ans  
 Continuel (Constant)

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.1 : Renforcer l'attractivité du fleuve par le déploiement d'une route touristique panoramique le long du fleuve (5 ans)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Réaliser un inventaire des points de vue et mise en valeur du corridor panoramique le long du fleuve. Se baser sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consultation de l'étude « Caractérisation et évaluation des paysages des MRC de La Côte-de-Beaupré, de Charlevoix et de Charlevoix-Est »</li> <li>– Visite et relevé terrain pour documenter les points de vue d'intérêt et les arrêts potentiels le long du corridor (cartographie des principaux constats)</li> <li>– Mandat à une firme en aménagement pour la réalisation d'une étude de potentiel du corridor fluvial (ex. : vues du fleuve et du fjord, accès terrestres pour longer le fleuve, accès nautiques, accès à la plage, accès aux montagnes, sentiers pédestres, points d'observation, attraits privés / publics en liens avec le fleuve)</li> </ul>	MRC, TC, Table de concertation des paysages	CT
<p>2. Adopter une démarche visant le prolongement de la route touristique « Route du Fleuve » à l'est de Pointe-au-Pic sur une distance de 74,5 km jusqu'au traversier de Baie-Sainte-Catherine le long de la route 138 en passant par le chemin Saint-Paul et le de Port-au-Persil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– S'appuyer sur la stratégie « Synergie 138 » de la SADC Charlevoix (échange d'économie circulaire, tourisme durable, etc.)</li> </ul>	MRC de Charlevoix, MRC de Charlevoix-Est, SADC, MTO, TC	CT
<p>3. Multiplier les haltes routières et lieux d'arrêt « signature » le long du corridor de la route</p>	MRC, TC, MTQ, firme en architecture et architecture de	MT

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.1 : Renforcer l'attractivité du fleuve par le déploiement d'une route touristique panoramique le long du fleuve (5 ans)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>138 (inspiration des Routes panoramiques de Norvège<sup>16</sup>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lancement d'un concours architectural pour l'aménagement de haltes le long de la Route du Fleuve</li> <li>– Conception et réalisation des haltes</li> <li>– Inauguration (1 nouvelle halte au 3 ans)</li> </ul>	paysage (concours)	
<p>4. Appuyer financièrement les municipalités concernant les projets de développement misant sur l'embellissement du corridor routier, les initiatives pour l'aménagement visant à mettre en valeur le littoral et le déploiement d'activités récréotouristiques le long du littoral (ex. : observation des baleines, mise en valeur des phares, points d'accès au fleuve et au fjord du Saguenay, accès aux plages, navette, etc.) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recherche de programme de subventions</li> <li>– Appel de projets</li> <li>– Soutien financier</li> </ul>	MRC et municipalités	Continuel

<sup>16</sup> Source : <https://www.visitnorway.fr/planifier-voyage-norvege/astuces/routes-panoramiques-nationales/>

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.2 : Fédérer l'offre des circuits plein air de l'arrière-pays (découvertes des parcs nationaux 4 saisons, sentiers pédestres, multi activités : randonnée, pédestre, kayak de mer, ski de fond, motoneige, activités nautiques, ski alpin, etc.)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Consolider la route touristique des Montagnes (aménagement d'une halte dans le secteur de Saint-Aimé-des-Lacs)	MRC, TC, MTO, MTQ, Municipalité	CT
2. Multiplier les haltes routières et lieux d'arrêt « signature » au sommet de certains monts (inspiration des Routes panoramiques de Norvège <sup>17</sup> ): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lancement d'un concours architectural pour l'aménagement de haltes intégrées au paysage</li> <li>– Conception et réalisation des haltes (1 à chaque année)</li> </ul>	MRC, TC, MTQ, firme en architecture et architecture de paysage (concours)	MT
3. Inauguration (1 nouvelle halte au 3 ans)		
4. Développer les projets en lien avec les plans d'eau (ex : lacs et rivières) dans un souci de promouvoir le territoire « arrière-pays »	MRC de Charlevoix, MRC de Charlevoix-Est et MTO	Continuel
5. Concrétiser le projet de Parc national de la Côte-de-Charlevoix (consultation publique, obtention du statut permanent de protection)	MRC, SEPAQ, ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, Capitale-Nationale	CT, MT, LT
6. Créer un jumelage et encourager la forfaitisation encourageant la découverte des parcs nationaux de la région (Saguenay-Saint-Laurent, Hautes Gorges de la rivière Malbaie et Grands Jardins) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Évaluer les possibilités d'allongement de la route du fjord à partir de Saint-</li> </ul>	MRC, SEPAQ, TC	CT

<sup>17</sup> Source : <https://www.visitnorway.fr/planifier-voyage-norvege/astuces/routes-panoramiques-nationales/>

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.2 : Fédérer l'offre des circuits plein air de l'arrière-pays (découvertes des parcs nationaux 4 saisons, sentiers pédestres, multi activités : randonnée, pédestre, kayak de mer, ski de fond, motoneige, activités nautiques, ski alpin, etc.)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
Siméon		
7. Développer l'offre touristique pour la découverte de l'arrière-pays par voie aérienne hélicoptère ou avion (hélicoptère de Baie-Sainte-Catherine ou aéroport de Charlevoix à Saint-Irénée). S'assurer que ces activités se collent aux principes de développement durable du territoire.	MRC, promoteur touristique, AML	MT
8. Développer des corridors riverains de la rivière Malbaie et de la rivière Noire comme carte de visite de l'arrière-pays : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Multiplication des haltes et des accès visuels et physiques</li> <li>– Inventaire des activités récréotouristiques existantes</li> <li>– Développement de l'offre de plein air (complémentarité entre les rivières)</li> </ul>	MRC, TC, municipalités riveraines (La Malbaie, Clermont, Saint-Siméon)	MT, LT

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.3 : Soutenir les entreprises dans leurs efforts à développer l'offre touristique hivernale (avoir des programmes, de l'aide, de l'accompagnement, de la promotion, etc.) / référence à l'axe 3 / le développer tout en préservant		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<b>1.</b> Soutenir les entreprises locales existantes dans le maintien et le renforcement du produit hivernal : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Soutien dans le projet de développement et modernisation du centre de ski du Mont Grand-Fonds pour en faire un produit phare en saison hivernale (ex. : autorisation de construction de chalets dans les pentes de ski pour promouvoir la villégiature hivernale)</li> </ul>	MRC, Ville de La Malbaie, Corporation du parc régional du Mont Grand-Fonds, MEES (PAFIRS), MTO, Capitale-Nationale	Continuel
<b>2.</b> Promouvoir les événements hivernaux (ex. : La traversée de Charlevoix)	MRC, TC	Continuel
<b>3.</b> Développer des incitatifs au développement de nouvelles activités de plein air et produits hivernaux	MRC, TC, SEPAQ	Continuel

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.4 : Concevoir, d'ici 5 ans, un circuit des villages pittoresques du territoire (villages accueillants, avec chacun sa spécificité)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p><b>1.</b> Désigner à titre de paysage culturel patrimonial certains secteurs à caractère paysager clés du territoire de la MRC (ex. : Pointe-aux-Alouettes, Port-au-Persil) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Adoption d'un objectif dans le cadre de l'élaboration d'un plan de développement durable</li> <li>– Réaliser une étude sur le caractère patrimonial (patrimoine bâti, paysage, potentiel archéologique)</li> <li>– Charte paysagère</li> <li>– Consultation publique</li> <li>– Dépôt d'une demande au MCCQ</li> <li>– Plan de conservation et plan d'action</li> <li>– Adoption du statut de « Paysage culturel patrimonial »</li> </ul>	<p>MRC, municipalité de Saint-Siméon, municipalité de Baie-Sainte-Catherine, MCCQ</p>	<p>MT, LT</p>
<p><b>2.</b> Soutenir les municipalités dans la mise en application ou réalisation d'un Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) pour mettre en valeur les cœurs de village :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place d'un programme de soutien dans la MRC pour soutenir les municipalités dans la démarche de valorisation et protection du patrimoine immobilier (ex. : projet de restauration)</li> </ul>	<p>MRC, municipalités, urbaniste, Association des plus beaux villages du Québec</p>	<p>CT</p>
<p><b>3.</b> Produire un guide d'accompagnement pour la préservation et la requalification des bâtiments religieux sur le territoire de la MRC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formation d'un comité pour la préservation du patrimoine</li> <li>– Évaluation de la situation des églises auprès des différentes municipalités</li> </ul>	<p>MRC</p>	<p>CT, MT</p>

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.4 : Concevoir, d'ici 5 ans, un circuit des villages pittoresques du territoire (villages accueillants, avec chacun sa spécificité)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rencontre avec les fabriques et les municipalités</li> <li>– Formation d'un comité ad hoc pour amorcer la réflexion au sein des municipalités</li> <li>– Analyse des besoins du milieu</li> <li>– Consultation</li> <li>– Planification du projet</li> <li>– Partenariat, plan d'affaires</li> <li>– Campagne de financement et réalisation</li> </ul>		
4. Réaliser un circuit reliant les différents attraits historiques clés des municipalités (ex. : Saint-Irénée et le Domaine Forget, Notre-Dame-des-Monts et le site du Temps d'une paix) – référence 2.2.2	MRC, TC, municipalités	MT
5. Développer un circuit « Les champs de la météorite », une boucle de 100 km cyclable à la découverte des Saveurs de Charlevoix. Ce circuit passerait essentiellement autour la 138 et la 362 en passant par Saint-Irénée, La Malbaie, Clermont, Saint-Aimé-des-Lacs et Notre-Dame-des-Monts pour allier l'agrotourisme et les connaissances sur l'astrolème (maillage entre la route des Saveurs et le géoparc)	MRC, TC, La Route des Saveurs, Géoparc de Charlevoix, municipalités	CT

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.5 : Préserver et mettre en valeur les paysages et les corridors visuels (protection des paysages) sur le territoire.		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<b>1.</b> Identifier les paysages (qualité visuelle) et corridors d'intérêts à préserver – Ré : s'appuyer sur la politique du PDZA de la MRC et la table de concertation sur les paysages	MRC, UPA, municipalités, Table de concertation sur les paysages, SADC, firme en aménagement	CT
<b>2.</b> Élaborer une politique visant la protection des paysages et corridors visuels d'intérêts pour les citoyens et les visiteurs	MRC, municipalités, Table de concertation sur les paysages, SADC, firme en aménagement	CT
<b>3.</b> Mettre en valeur et aménager des entrées terrestres et maritimes sur le territoire de la MRC (nouvelle image de marque de la MRC)	MRC, MTQ, municipalités, firme en graphisme	MT
<b>4.</b> Adopter une politique d'affichage et de signalisation d'interception de la clientèle sur les routes 138 et 362 (ex. : harmonisation de l'affichage et de la signalisation le long du corridor, pictogramme distinctif)	MRC, MTQ, municipalités, firme en graphisme	CT, MT

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.6 : Faire de la MRC une destination reconnue pour son « territoire naturel habité de Charlevoix-Est » (ex. : Écoterritoire habité de la Matapédia)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Constituer un comité élargi pour la création du positionnement « territoire naturel habité de Charlevoix-Est »	MRC, SADC	CT
2. Réaliser un plan de développement durable (partenariat avec TC qui est actuellement en démarche de planification d'une politique de développement durable)	MRC, TC	CT
3. Faire adhérer les municipalités au plan	MRC, municipalités	CT
4. Définir des scénarios de développement et un plan d'action	MRC	CT
5. Réaliser une consultation publique sur le projet « territoire naturel habité »	MRC	MT
6. Définir une charte pour le « territoire naturel habité de Charlevoix-Est	MRC	MT
7. Développer des projets « exemplaires » (ex. : hameau habité signature intégré en montagne, en bordure d'un lac) – référence 2.2.3	MRC, municipalités, firme en architecture, urbanisme, architecture de paysage	LT

AXE 1 : S'ÉVADER, L'ADMIRER ET S'AMUSER		
Objectif 1.7 : Développer l'hébergement d'expérience sur le territoire en misant sur l'intégration au paysage		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Favoriser le développement d'hébergement d'expérience intégré au territoire (concours architectural pour développer des ensembles uniques) le long du fleuve, autour des lacs, sur les sommets (villégiature estivale et hivernale, 4 saisons)	MRC, SADC, plan d'urbanisme, firme d'aménagement	CT, MT
2. Récupérer les phares excédentaires auprès de Transports Canada et évaluer la faisabilité de les convertir en site d'hébergement d'expérience	MRC, MTQ, SADC, Transports Canada, TC	MT

## Axe 2 : Le découvrir et le comprendre

Deux objectifs stratégiques sont proposés pour le développement de l'Axe 2 :

- 2.1 Miser sur la recherche et la vulgarisation et sur le volet scientifique lié à la géologie unique du territoire et les phénomènes naturels qui le composent (Astroblème, Pavillon Hubert Reeves, Géo parc) pour attirer des chercheurs (complexe environnemental)
- 2.2 Mettre en avant-scène le patrimoine culturel de la MRC

<p><b>Lexique des intervenants :</b></p> <p>AITC : Association de l'industrie touristique du Canada          CDC : Chambre de commerce          CECC : Centre d'études collégiales de Charlevoix          CSS : Centre de services scolaire de Charlevoix          DEC : Développement économique Canada          FCM : Fédération canadienne des municipalités          MCCQ : Ministère de la Culture et des Communications du Québec          MRC : MRC de Charlevoix-Est (élus, direction et employés)          MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur          MTO : Ministère du Tourisme du Québec          MTQ : Ministère des Transports du Québec          OMH : Office municipal d'habitation          SADC : Société d'aide au développement des collectivités de Charlevoix          TC : Tourisme Charlevoix</p>	<p><b>Échéancier :</b></p> <p>Court terme (CT) : 0 à 3 ans          Moyen terme (MT) : 3 à 5 ans          Long terme (LT) : 5 à 7 ans          Continuel (Constant)</p>
--	---

AXE 2 : LE DÉCOUVRIR ET LE COMPRENDRE		
Objectif 2.1 : Miser sur la recherche scientifique, la vulgarisation et le volet scientifique lié à la géologie unique du territoire et les phénomènes naturels qui le composent (Astroblème, Pavillon Hubert Reeves, Géoparc) pour attirer des chercheurs		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Implanter un pavillon de recherche dans un créneau propre au territoire (ex. : sciences naturelles, géologie, plein air) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre sur pied un comité constitué du Géoparc et du Centre d'études collégiales en Charlevoix (CECC) afin de réfléchir sur le développement d'un programme adapté au territoire</li> <li>– Évaluer la possibilité de créer un campus conjoint universitaire – CECC dédié à la recherche scientifique et astronomique liée aux phénomènes naturels exceptionnels présents dans Charlevoix (Astroblème, géosphère, etc.)</li> <li>– Promouvoir le territoire auprès des institutions universitaires pour susciter l'intérêt d'y développer un programme adapté (ex. : UQAC, ULaval)</li> <li>– Impliquer des ambassadeurs locaux (mécènes locaux et acteurs d'influence)</li> <li>– Rechercher une réciprocité internationale (cibler même type de territoire ou d'environnement naturel, créneaux similaires) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer un appel d'offres (entente bilatérale avec université francophone internationale)</li> </ul> </li> </ul>	MRC, SADC, CECC, MEES, CSS, comité de mécènes	CT, MT, LT
<p>2. Concrétiser le projet du Pavillon Hubert Reeves :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aide au dépôt du plan d'affaires</li> <li>– Soutien dans les demandes d'aide financière</li> </ul>	MRC, Ville de La Malbaie, MEES, MTO, MCC, Patrimoine Canada, DEC	CT, MT, LT
<p>3. Élaborer des projets de maillage entre les parcs nationaux (Parc national des Hautes-Gorges de la rivière Malbaie, Parc national du Fjord-du-Saguenay, Parc national de la Côte-de-Charlevoix (projeté) et le parc marin du Saguenay-Saint-Laurent) afin de créer un complexe environnemental sur les thèmes du fleuve, la faune, la flore, les rivières. Évaluer la possibilité de regrouper l'offre à Baie-Sainte-Catherine à l'entrée est du territoire.</p>	MRC, SEPAQ	LT

AXE 2 : LE DÉCOUVRIR ET LE COMPRENDRE		
Objectif 2.2 : Mettre en avant-scène le patrimoine culturel de la MRC		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Positionner la municipalité de Baie-Sainte-Catherine comme pôle d'accueil « est » de la MRC en lien avec la Grande Alliance afin de valoriser son statut de berceau de la colonisation française du Québec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Concrétisation du projet de mise en valeur du site de la Pointe-aux-Alouettes (site de la Grande-Alliance)</li> </ul>	MRC, municipalité de Baie-Sainte-Catherine	CT, MT
<p>2. Créer une route thématique à la rencontre des créateurs d'hier et d'aujourd'hui pour présenter les différentes facettes du patrimoine culturel et historique dans chacune des municipalités (ex. : Félix-Antoine-Savard à Clermont, Domaine Forget à Saint-Irénée, Le Temps d'une Paix à Notre-Dame-des-Monts, Hubert Reeves à La Malbaie, La Grande-Alliance à Baie-Sainte-Catherine, Menaud au Parc national des Hautes-Gorges).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d'un comité de réflexion pour le développement de la route touristique</li> <li>– Évaluation de la possibilité de créer un maillage avec le Domaine Forget pour le développement d'un événement en musique éclaté sur chacun des sites identifiés dans chacune des municipalités (ex. : les Créateurs en concert). Cet événement permet de faire découvrir le territoire de manière inusitée et de promouvoir le legs laissé par ces personnages illustres dans la culture québécoise</li> <li>– Évaluation des possibilités d'enrichir le concept avec les sites ou personnages qui ont façonnés l'histoire du développement de la région : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les forges Cauchon et Riverin, le musée de Charlevoix;</li> <li>• le volet des personnages identitaires (ex : Alexis Le Trotteur, Laure-Conan, etc.)</li> <li>• les seigneuries avec John Nairne et Malcolm Fraser;</li> <li>• la villégiature avec les américains – Rodolphe Forget (Manoir Richelieu, Papeterie Donohue, le chemin de fer en Charlevoix, Hôtel Tadoussac) – etc.</li> </ul> </li> </ul>	MRC, TC, Domaine Forget, municipalités	MT

AXE 2 : LE DÉCOUVRIR ET LE COMPRENDRE		
Objectif 2.2 : Mettre en avant-scène le patrimoine culturel de la MRC		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>3. Développer des petits hameaux d'hébergement inusités à proximité des sites inspirés du patrimoine culturel dans chacune des municipalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réflexion sur les orientations à apporter pour le développement des hameaux d'hébergement thématiques (ex. : unités en bois rond pour la rencontre avec Menaud le Draveur au Parc National des Hautes-Gorges-de-la-rivière-Malbaie</li> <li>– Octroi d'un mandat à une firme en architecture et architecture de paysage pour la réalisation des sites d'hébergements</li> </ul>	MRC, municipalités, SEPAQ, firme en architecture et architecture de paysage	MT
<p>4. Créer un circuit ou une route des artisans et des métiers d'arts. Plusieurs artisans, artisanes et artistes contribuent de manière significative à l'identité propre du territoire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– (Quelques exemples : L'étoile de Charlevoix, l'art naïf avec les artisans et artisanes, Martin Brisson, la Poterie Port-au-Persil, les Ateliers Charlevoix, Léonce Émond, Bénédite Séguin, Nancy Giguère et bien d'autres de la corporation des métiers d'art, etc.)</li> </ul>	MRC, TC, Domaine Forget, municipalités	MT

### Axe 3 : Le développer tout en le préservant

Sept objectifs stratégiques sont proposés pour le développement de l'Axe 3 en misant sur le **tourisme durable et l'économie circulaire** :

- 3.1 **Mettre à niveau et renforcer l'offre touristique du territoire sur 4 saisons**
- 3.2 **Accompagner les entrepreneurs (propriétés locales) dans la réalisation de projets dans le secteur de l'économie circulaire**
- 3.3 **Encourager l'entrepreneuriat du milieu, la culture entrepreneuriale, promouvoir et faire connaître les réalisations des promoteurs locaux (propriétés locales)**
- 3.4 **Maximiser le rayonnement et les potentiels du centre d'Études Collégiales de Charlevoix**
- 3.5 **Augmenter l'offre de l'agrotourisme en supportant les fermes du territoire dans la vente et la promotion de leurs produits (grands publics et touristes)**
- 3.6 **Stimuler les retombées économiques et l'achat local (comité de maximisation, campagne d'achat local, rabais et incitatifs citoyens etc.)**
- 3.7 **Développer un programme « Charlevoix écoresponsable » (adoption d'une politique favorisant l'adoption de pratiques écoresponsables dans tous les paliers de services de la MRC – prêcher par l'exemple)**

#### Lexique des intervenants :

AITC : Association de l'industrie touristique du Canada  
 CDC : Chambre de commerce  
 CECC : Centre d'études collégiales de Charlevoix  
 CSS : Centre de services scolaire de Charlevoix  
 DEC : Développement économique Canada  
 FCM : Fédération canadienne des municipalités  
 MCCQ : Ministère de la Culture et des Communications du Québec  
 MRC : MRC de Charlevoix-Est (élus, direction et employés)  
 MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
 MTQ : Ministère des Transports du Québec  
 OMH : Office municipal d'habitation  
 SADC : Société d'aide au développement des collectivités de Charlevoix  
 TC : Tourisme Charlevoix

#### Échéancier :

Court terme (CT) : 0 à 3 ans  
 Moyen terme (MT) : 3 à 5 ans  
 Long terme (LT) : 5 à 7 ans  
 Continuel (Constant)

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.1 : Mettre à niveau et renforcer l'offre touristique du territoire sur 4 saisons		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Procéder à l'inventaire des possibilités de mutualisation de ressources inter-entreprises/organisations locales sur 4 saisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organiser des rencontres stratégiques</li> <li>– Faire une tournée des entreprises/organisations majeurs locales</li> <li>– Faire connaître les circuits de mutualisation déjà en place (ex. : Groupe Menaud) ou potentiels</li> </ul>	MRC, entreprises/ organismes	CT
<p>2. Inventorier et diagnostiquer l'offre actuelle de services périphériques aux parcs nationaux présents sur le territoire (qualité et quantité : hébergement, attraits et sites complémentaires)</p> <p>Trois axes majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rehaussement du niveau de qualité de l'offre d'hébergement commercial versus les attentes de la clientèle (61 % de l'offre actuelle d'hébergement commercial de 2 étoiles et moins à rehausser)</li> <li>– Rehaussement du niveau de qualité des infrastructures d'accueil touristiques par rapport aux attentes de la clientèle</li> <li>– Identification des avenues de transition des entreprises/attraits vers le 4 saisons</li> </ul>	MRC, SÉPAQ, Parcs Canada, MTO, AITC, TC	CT, MT, LT
<p>3. Élaborer un programme d'incitatifs financiers pour actualiser, mettre à niveau et développer l'offre de services actuelle périphérique selon les standards de nos parcs nationaux (qualité et quantité : hébergement, attraits et sites complémentaires) et ce, sur 4 saisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programme de rénovation et de développement du parc d'hébergement</li> <li>– Programme de mise à niveau et de développement des sites, attraits et activités complémentaires</li> </ul>	MRC, SÉPAQ, Parcs Canada, MTO, AITC, TC	CT, MT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.1 : Mettre à niveau et renforcer l'offre touristique du territoire sur 4 saisons		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>4. Élaborer un programme d'incitatifs financiers à l'allongement des saisons touristiques pour supporter les entreprises dans le prolongement de l'offre hors-saison (printemps, automne et hiver) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration avec Services Québec pour les mesures d'employabilité (chômage)</li> <li>- Volonté des partenaires touristiques à étendre l'offre 4 saison<sup>18</sup> et reconnaissance de l'AITC pour la mise en valeur de l'hiver et des saisons intermédiaires</li> <li>- Aider les entreprises à répondre à la très forte demande de la clientèle internationale (août, septembre, octobre) et le développement hivernal</li> </ul>	MRC, SÉPAQ, Parcs Canada, MTO, AITC, TC	CT, MT
<p>5. Soutenir les entreprises locales existantes dans le maintien et le renforcement du produit hivernal – référence 1.3.1</p>	MRC, TC	Continuel

<sup>18</sup> Certaines initiatives des leaders : SEPAQ, Manoir Richelieu, Mont Grand-Fonds, etc.

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.2 : Accompagner les entrepreneurs (propriétés locales) dans la réalisation de projets dans le secteur de l'économie circulaire		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Créer un parc agro thermique en collaboration avec l'usine « Produits forestiers Résolu » pour renforcer et rendre plus écoresponsable la base manufacturière du territoire (papetière, agroalimentaire, serres, aquaculture, distillerie, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d'un comité de travail conjoint</li> <li>– Réalisation d'une étude de faisabilité</li> <li>– Montage du plan d'affaires</li> </ul>	MRC, Résolu	CT, MT
2. Supporter le projet de production locale de la fibre de carbone chez Fibrotek <ul style="list-style-type: none"> <li>– Compléter le montage financier</li> <li>– Procéder à l'agrandissement de l'usine</li> <li>– Support au recrutement de la main d'œuvre</li> </ul>	MRC, Fibrotek	CT
3. Accompagner Cèdreco dans la transition de ses opérations vers la carboneutralité (raccordement électrique Hydro-Québec)	MRC, Cèdreco	CT
4. Procéder à l'agrandissement du parc industriel de Clermont pour supporter certains projets majeurs d'expansion d'entreprises locales <ul style="list-style-type: none"> <li>– Distillerie Menaud (production d'alcool et de whisky à base de produits locaux)</li> <li>– Fibrotek</li> <li>– Maximisation des anciennes installations de General cable</li> </ul>	MRC, municipalité de Clermont	CT, MT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.2 : Accompagner les entrepreneurs (propriétés locales) dans la réalisation de projets dans le secteur de l'économie circulaire		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>5. Procéder à l'inventaire des possibilités de mutualisation de ressources inter-entreprises/organisations locales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organiser des rencontres stratégiques</li> <li>– Faire une tournée des entreprises/organisations majeurs locales</li> <li>– Faire connaître les circuits de mutualisation déjà en place (ex. : Groupe Menaud) ou potentiels</li> </ul>	MRC, entreprises/organisations locales	CT
<p>6. Concevoir, organiser et soutenir des projets de mutualisation des ressources au sein des entreprises du milieu pour la création et la consolidation d'emplois annuels (ressources matérielles, humaines et matières premières)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Développer une plateforme de partage de main d'œuvre par le jumelage d'entreprises complémentaires en termes de temporalités (saisons, jours de la semaine)<sup>19</sup></li> <li>– Développer une synergie territoriale entre les entreprises présentes afin d'attirer des entreprises complémentaires basées sur un accès à des ressources (déchets industriels). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une organisation locale comme moteur de développement d'initiatives<sup>20</sup> (voir exemples inspirants)<sup>21</sup></li> </ul> </li> </ul>	MRC, SADC, La Ruche, entreprises/organisations locales	CT, MT

<sup>19</sup> Voir l'exemple du Regroupement des employeurs du secteur bioalimentaire des produits marins en Gaspésie.

<sup>20</sup> Exemples de Synergie Montréal ou de la démarche d'économie circulaire (SADC de Kamouraska).

<sup>21</sup> Exemple de la valorisation de stériles miniers par Fournier et fils à Val-d'Or. Occasionne également une pérennité écologique des industries primaires de ce type.

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.2 : Accompagner les entrepreneurs (propriétés locales) dans la réalisation de projets dans le secteur de l'économie circulaire		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mailler les entreprises dans une logique d'économie collaborative/de partage par la mise en place d'une filière locale de La Ruche (absent dans cette région pour l'instant) qui pourrait être un incubateur d'entreprises et d'initiatives par son financement participatif et sa mise en commun de ressources et d'équipements<sup>22</sup></li> </ul>		
<p>7. Maximiser les impacts locaux (contrats de construction et futurs résidents) des investissements à venir à l'hôpital de La Malbaie et l'école 2.0</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place un comité de maximisation</li> <li>– Identifier les besoins du projet (types de projet)</li> <li>– Identifier les entreprises locales en mesure de satisfaire les besoins du projet</li> <li>– Agir à titre d'agent de liaison entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins du projet</li> <li>• Les capacités des entreprises locales et supporter celles-ci pour l'obtention préalable des qualifications requises</li> </ul> </li> <li>– Évaluer la possibilité de mettre en place une clause de sous-traitance locale</li> </ul>	MRC, hôpital de La Malbaie	CT, MT, LT

Exemple de Blanc de gris qui utilise la drêche des brasseries locales pour la production de champignons (voir entreprises BBit, UMIKO et LOOP également).

Exemple de la symbiose industrielle (échange de matières et d'énergie) de Kalundborg au Danemark.

<sup>22</sup> Exemple de partage d'employés, d'équipement industriel ou d'espace d'entreposage de Biz biz share, qui permet un partage des coûts et une attractivité entrepreneuriale.

Exemple de mutualisation des locaux industriels de Mabrasserie.

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.2 : Accompagner les entrepreneurs (propriétés locales) dans la réalisation de projets dans le secteur de l'économie circulaire		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
Proposer au gouvernement du Québec et du Canada d'inclure une clause de valorisation de l'achat local dans les processus d'appel d'offres publics (fournitures de biens et services)		
8. Obtenir la production locale, dans la MRC, d'une partie de l'engagement du gouvernement du Canada à produire 2 G de nouveaux arbres de reboisement d'ici dix ans (aide à la réduction des GES – protocole de Kyoto)	MRC, Gouvernement du Canada (ministère des Terres et forêts du Canada)	CT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.3 : Encourager l'entrepreneuriat du milieu, promouvoir et faire connaître les réalisations des promoteurs locaux (propriétés locales)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Accompagner les entrepreneurs/repreneurs (relève entrepreneuriale) pour qu'ils passent de l'idée à la réalisation du projet (ou démarrage)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre à contribution le Réseau expertise Charlevoix – SADC</li> <li>– Supporter la rédaction de plan d'affaires, aide technique et pratique, aide à la recherche de solution</li> <li>– Identifier et guider les entrepreneurs vers les ressources financières disponibles (subventions disponibles)</li> <li>– Maintenir le soutien financier aux projets de développement des entreprises</li> <li>– Accès PME peut également répondre aux besoins d'accompagnement des plans d'affaires</li> </ul>	MRC, SADC	Continuel

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.3 : Encourager l'entrepreneuriat du milieu, promouvoir et faire connaître les réalisations des promoteurs locaux (propriétés locales)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>2. Accompagner les entrepreneurs/repreneurs (relève entrepreneuriale) dans leur développement (au-delà du démarrage, selon les besoins dans le plan de croissance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre à contribution le Réseau expertise Charlevoix – SADC</li> <li>– Être à l'écoute des besoins des entrepreneurs</li> <li>– Embauche d'une agente de dévitalisation (5 M\$ de budget associé au soutien des projets)</li> </ul>	MRC, SADC	Continuel
<p>3. Développer un programme de mentorat des jeunes entrepreneurs (jumelage avec des entrepreneurs locaux)</p>	MRC, SADC	CT
<p>4. Procéder à un inventaire des locaux disponibles pour développer un incubateur d'entreprises (accompagnement pour la phase de démarrage)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place un programme de soutien au démarrage</li> </ul>	MRC, SADC	CT
<p>5. Développer un programme de formation pour soutenir le lancement d'entreprises (stimuler la fibre entrepreneuriale et le soutien dans le démarrage – motiver et supporter les gens à se lancer)</p>	MRC, SADC, CECC, CSS	MT
<p>6. Organiser des conférences sur l'entrepreneuriat dans les écoles et les institutions d'enseignement (impliquer les entrepreneurs locaux pour semer une graine et stimuler les jeunes à l'entrepreneuriat. Exemples : Les Dragons, Fondation de l'entrepreneurship)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Faire connaître l'entrepreneuriat et ses impacts auprès des enfants/ados. Ex. : Activités/conférence pour le milieu scolaire.</li> </ul>	MRC, SADC, CECC, CSS	CT
<p>7. Aider les entrepreneurs à soumettre des candidatures dans les différents concours / favoriser le rayonnement et la culture de réussite</p>	MRC	Continuel

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.3 : Encourager l'entrepreneuriat du milieu, promouvoir et faire connaître les réalisations des promoteurs locaux (propriétés locales)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p><b>8.</b> Faire connaître les entrepreneurs. Pallier la méconnaissance des entrepreneurs dans le milieu (développer la fierté des entreprises)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mission Charlevoix a fait des capsules sur la présentation des entrepreneurs (à maintenir et accentuer)</li> <li>– Élargissement du concept promotionnel « Vise Charlevoix » de la SADC vers les entreprises</li> <li>– Valoriser la créativité et le succès des entrepreneurs</li> </ul>	MRC, SADC	Continuel
<p><b>9.</b> Développer des capsules pour les jeunes. Démontrer l'impact que l'entrepreneur a au sein de la communauté.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Élargissement du concept promotionnel « Vise Charlevoix » de la SADC vers les entreprises</li> </ul>	MRC, SADC	CT
<p><b>10.</b> Développer des outils de mise en valeur du territoire (plus facile de démarrer une entreprise en région). Se servir des atouts de la région :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rendre disponible un « branding » ou une image corporative que peut utiliser les entreprises (ex. : certification « qualité Charlevoix »)</li> <li>– Élargissement du concept promotionnel « Vise Charlevoix » de la SADC vers les entreprises</li> </ul>	MRC, SADC	CT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.4 : Maximiser le rayonnement et les potentiels éducatifs dont le Centre d'études Collégiales en Charlevoix		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Supporter le projet de développement d'un pôle numérique dans les anciens locaux de la Caisse Populaire de Pointe-au-Pic (association du CECC) pour attirer et supporter des travailleurs autonomes	MRC, SADC, CECC, CSS	CT
2. Faire des représentations pour octroyer au CECC le droit d'accueillir des étudiants internationaux dans nos créneaux porteurs et développer la francisation	MRC, SADC, CECC, MEES	CT
3. Accompagner le CECC dans son projet d'agrandissement des installations (résidence pour étudiants) : – Impliquer des ambassadeurs locaux (mécènes locaux et acteurs d'influences)	MRC, SADC, CECC, MEES, comité de mécènes	MT
4. Implanter un pavillon de recherche dans un créneau propre au territoire (ex. : sciences naturelles, géologie, plein air) – référence : objectif 2.1 – 1.	MRC, SADC, CECC, MEES, CSS, comité de mécènes	CT, MT, LT
5. Travailler sur l'adaptation des horaires de formation du CECC de manière à mieux répondre aux besoins de personnel des entreprises touristiques lors des périodes de fort achalandage des clientèles internationales (mi-août et septembre)	MRC, TC, CECC	CT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.5 : Augmenter l'offre de l'agrotourisme en supportant les fermes du territoire dans la vente et la promotion de leurs produits (grands publics et touristes)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Réaliser un sondage auprès des producteurs / transformateurs pour identifier les opportunités / potentiels d'offrir des produits / expériences / services pour accueillir de la clientèle et vendre les produits de la ferme à l'année	MRC, TC, SADC, UPA	CT
2. Envisager le développement d'un secteur du parc industriel à vocation naturelle pour appuyer les entreprises agroalimentaires et fleurons économiques du territoire : – Évaluer la faisabilité de développer la production en serre (produits locaux à l'année) ex. : parc agro thermique de PFR	MRC, TC, SADC, UPA	CT, MT
3. Impliquer l'UPA en tant que partenaire pour développer des pistes / solutions permettant de supporter les producteurs / transformateurs dans leurs projets.	MRC, TC, SADC, UPA	CT
4. Développer des incitatifs (accompagnement ou ressources financières) pour supporter le développement de la filière agroalimentaire au sein des entreprises existantes ou pour en attirer de nouvelles. ex. : boulangerie artisanale, boucherie, produits fins, etc.	MRC, TC, SADC, UPA	MT
5. Encourager et supporter les fermes locales à joindre la « route des saveurs » de Charlevoix en tant que producteurs ou offre de produits.	MRC, TC, SADC, UPA	Continuel
6. Concevoir une expérience « MRC en bouffe en hiver » (mise en valeur des produits locaux, offre spécialisée locale, etc.)	MRC, TC, SADC, MAPAQ	CT
7. Développer un circuit « Les champs de la météorite », une boucle de 100 km à la découverte des Saveurs de Charlevoix. – référence 1.4.5	MRC, TC, La Route des Saveurs, Géoparc de Charlevoix	CT
8. Développer un point de vente « unique » des produits locaux :	MRC, TC, SADC, UPA	CT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.5 : Augmenter l'offre de l'agrotourisme en supportant les fermes du territoire dans la vente et la promotion de leurs produits (grands publics et touristes)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ex. : comptoir de vente, « marché public »</li><li>- Kiosque privilégiant les producteurs / transformateurs issus d'un rayon de 0 à 50 km pour valoriser les produits locaux.</li></ul>		

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.6 : Stimuler les retombées économiques et l'achat local (comité de maximisation, campagne d'achat local, rabais et incitatifs citoyens etc.)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Créer un comité permanent de la MRC sur la maximisation économique (ré : CMAX – comité de maximisation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réalisation et mise à jour annuelle de la liste complète de toutes les entreprises du territoire</li> <li>– Maximisation des retombées locales des constructions des grands projets</li> <li>– Maximisation des retombées locales d'opération des entreprises / organismes</li> <li>– Maximisation de l'achat local des entreprises et de la population</li> </ul>	MRC, SADC, CDC, regroupement d'affaires	CT, MT, LT
<p>2. Développer un bottin électronique présentant les produits et services locaux</p>	MRC, SADC	CT
<p>3. Impliquer le service de développement économique de la MRC pour animer/stimuler les échanges entre les acteurs socioéconomiques (mécanisme et structurer une table pour animer la dynamique commerciale de manière permanente) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Développer en continu des offres et campagnes pour stimuler l'achat local (sur une base annuelle)</li> <li>– Mettre en place une campagne d'achat local destinée aux citoyens de la MRC Charlevoix-Est (rabais citoyen / octobre au mois d'avril) pour encourager le commerce local (stimuler le commerce intra municipal, etc.)</li> <li>– Maintenir la synergie entre les intervenants et commerces locaux durant toute l'année</li> </ul>	MRC, SADC, CDC, regroupement d'affaires	CT
<p>4. Orchestrer une campagne de publicité numérique locale / MRC et régionale pour communiquer l'offre commerciale et mettre l'emphase sur les commerces locaux (mettre des sous et investir localement et régionalement)</p>	MRC, SADC, CDC, regroupement d'affaires	CT, MT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.6 : Stimuler les retombées économiques et l'achat local (comité de maximisation, campagne d'achat local, rabais et incitatifs citoyens etc.)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
5. Discuter avec les parcs nationaux un incitatif, rabais ou accès privilégié aux citoyens (supporter par la MRC en collaboration avec les parcs nationaux)	MRC, parcs nationaux, SEPAQ	CT
6. Instituer un prix annuel décerné à l'entreprise ou l'organisation ayant démontré les meilleures pratiques en termes d'achat local et stimulation des citoyens à l'achat local	MRC, SADC, CDC, regroupement d'affaires	CT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.7 : Développer un programme « Charlevoix Éco-responsable » (adoption d'une politique favorisant l'adoption de pratiques écoresponsables dans tous les paliers de services de la MRC – prêcher par l'exemple)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. S'inspirer des bonnes pratiques reconnues et collaborer avec les instances en place de manière à élaborer une politique de développement durable favorisant les pratiques écoresponsables dans tous les paliers et services de la MRC (devenir un levier inspirant pour les municipalités et la communauté)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– S'appuyer sur les critères de la Réserve de la Biosphère de Charlevoix</li> <li>– Collaborer avec l'Alliance Éco-Baleine</li> <li>– Collaborer avec la MRC de Charlevoix afin d'élargir ce concept à la région</li> </ul>	MRC, municipalités, TC, Réserve de la Biosphère de Charlevoix, Alliance Éco-Baleine	CT
<p>2. Promouvoir la mise en application de certaines pratiques sur le territoire en lien avec la mobilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place une plateforme encourageant l'autopartage entre employés, ainsi que les déplacements actifs par des aménagements incitatifs</li> <li>– Réserver des stationnements pour véhicules partagés de type Communauto sur les lieux de travail, ainsi que développer des incitatifs financiers sur les abonnements et le transport en commun</li> <li>– Mettre en place au minimum une borne électrique aux points de services et installations de la MRC</li> <li>– Remplacer progressivement la flotte municipale par des véhicules électriques, avec une cible de 15% par année</li> </ul>	MRC, municipalités, Accès transport Communauto, gouvernement du Québec	CT, MT, LT
<p>3. Promouvoir la mise en application de certaines pratiques sur le territoire en lien avec le développement bâti :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place de standards d'écoconception pour les bâtiments municipaux à venir (LEED, végétalisation, orientation pour chauffage passif, eau de ruissellement, etc.)</li> </ul>	MRC, municipalités, Écohabitation Nature Québec	CT, MT, LT

AXE 3 : LE DÉVELOPPER TOUT EN LE PRÉSERVANT		
Objectif 3.7 : Développer un programme « Charlevoix Éco-responsable » (adoption d'une politique favorisant l'adoption de pratiques écoresponsables dans tous les paliers de services de la MRC – prêcher par l'exemple)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Établir un seuil de verdissement minimum à atteindre pour les édifices et terrains municipaux (à combler par plantation d'arbres et de végétaux, ainsi que par des toits et des murs végétalisés)</li> </ul>		
<p>4. Promouvoir la mise en application de certaines pratiques sur le territoire en lien avec le gaspillage et la surconsommation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entreprendre un projet pilote de recyclage et de compostage des matières résiduelles</li> <li>– Mettre fin à l'utilisation de toute vaisselle ou autres produits jetables remplaçables (remplacé par vaisselle partagée)</li> <li>– Favoriser la mise en commun d'outils, de biens et d'équipements divers dans les bâtiments municipaux. Cela, dans une logique d'économie de partage et afin de réduire la surconsommation, le gaspillage de ressources et la pollution des milieux naturels</li> </ul>	MRC, municipalités, gouvernement du Québec, FCM, Québec Circulaire	MT, LT
<p>5. Favoriser la sélection d'entreprises locales et écoresponsables lors d'activités et de sélection de partenaires</p>	MRC, municipalités, gouvernement du Québec	CT, MT
<p>6. Mettre en place un programme de sensibilisation des employés sur les actions individuelles écoresponsables (ex. : faire des suivis par des bilans d'empreintes environnementales)</p>	MRC, municipalités, Brigade verte de l'Association québécoise Zéro-Déchet	CT, MT
<p>6. Prévoir un réseau de raccordement électrique au quai de La Malbaie (pour les navires de croisières / petit tonnage)</p>	MRC, municipalité La Malbaie	MT, LT

#### Axe 4 : S'y établir, y demeurer et s'y épanouir (qualité de vie, résidents actuels et futurs)

Six objectifs sont proposés pour le développement de l'Axe 4 :

- 4.1 **Diversifier, d'ici cinq (5) ans l'offre de logements/maisons/loyers** en s'orientant vers les habitations multifamiliales pour accueillir des familles, de jeunes retraités actifs et les nouveaux résidents
- 4.2 **Développer des incitatifs originaux et complémentaires aux programmes gouvernementaux existants pour élargir le bassin de main d'œuvre d'ici 5 ans**
- 4.3 **Améliorer l'accessibilité à Internet haute vitesse**
- 4.4 **Hausser l'offre de services pour être plus attractif et s'assurer du maintien de services publics adéquats (marché public, garderies, écoles, terrain de jeux, loisirs, offres pour les adolescents, programmation d'animation citoyenne, etc.)**
- 4.5 **Augmenter le poids de l'emploi gouvernemental dans le milieu d'ici 10 ans**
- 4.6 **Susciter l'attraction de la main d'œuvre provenant de l'étranger**

##### Lexique des intervenants :

AITC : Association de l'industrie touristique du Canada  
 CDC : Chambre de commerce  
 CECC : Centre d'études collégiales de Charlevoix  
 CSS : Centre de services scolaire de Charlevoix  
 DEC : Développement économique Canada  
 FCM : Fédération canadienne des municipalités  
 MCCQ : Ministère de la Culture et des Communications du Québec  
 MRC : MRC de Charlevoix-Est (élus, direction et employés)  
 MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
 MTO : Ministère du Tourisme  
 MTQ : Ministère des Transports du Québec  
 OMH : Office municipal d'habitation  
 SADC : Société d'aide au développement des collectivités de Charlevoix  
 SHQ : Société d'habitation du Québec  
 TC : Tourisme Charlevoix

##### Échéancier :

Court terme (CT) : 0 à 3 ans  
 Moyen terme (MT) : 3 à 5 ans  
 Long terme (LT) : 5 à 7 ans  
 Continuel (Constant)

AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)		
Objectif 4.1 : Diversifier, d'ici cinq (5) ans l'offre de logements/maisons/loyers en s'orientant vers les habitations multifamiliales pour accueillir des familles, des jeunes retraités actifs et les nouveaux résidents		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Cibler des secteurs stratégiques sur le territoire pour faire du développement résidentiel et du multi logement abordable orienté vers les familles (approche cohérente et signature architecturale particulière) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Site d'intérêts (ex. : vue sur le fleuve)</li> <li>– S'orienter vers une conception architecturale s'inscrivant dans les bonnes pratiques de développement durable</li> </ul>	MRC	CT
2. Approcher des promoteurs privés, incluant l'offre par l'OMH de logements subventionnés, pour développer des unités / pôles ou quartiers spécifiques	MRC, promoteurs privés, OMH	MT
3. Réserver des espaces aux fins de construction résidentielles (périmètres d'urbanisation)	MRC	CT
<p>4. Mettre en place différents programmes incitatifs pour les résidents actuels (demande d'une enveloppe spéciale du programme Réno-Québec) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programme d'incitation à la rénovation / agrandissement des logements actuels (crédit de taxes)</li> <li>– Programme incitatif de modification d'unifamiliale par ajouter des logements;</li> <li>– Programme pour multi-logements</li> <li>– Programme de logements subventionnés</li> </ul>	MRC, SHQ, promoteurs privés	MT
5. Rendre disponible des terrains assez grands pour développer	MRC	CT
6. Élaborer une stratégie de communication pour la vente du milieu de vie (promotion du développement) :	MRC, SADC	MT

AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)		
Objectif 4.1 : Diversifier, d'ici cinq (5) ans l'offre de logements/maisons/loyers en s'orientant vers les habitations multifamiliales pour accueillir des familles, des jeunes retraités actifs et les nouveaux résidents		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accueil des familles, nouveaux résidents. Ex. : Vise Charlevoix (SADC)</li> </ul>		
<p>7. Attirer des retraités via l'établissement d'une offre de logement attractive et distinctive, en misant sur la qualité de vie, l'attrait actuel du territoire envers les clientèles retraitées et le nouvel hôpital à la fine pointe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Résidences pour personnes âgées autonomes</li> <li>– Site d'intérêts (ex. : vue sur le fleuve et noyau urbain)</li> <li>– Intégration des sites dans le plan global de mobilité du territoire</li> </ul>	MRC, SADC, promoteurs privés	MT
<p>8. Soutenir les municipalités dans la mise en application ou réalisation d'un Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) pour mettre en valeur les cœurs de village – référence 1.4.2</p>	MRC, municipalités, urbaniste	MT

AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)		
Objectif 4.2 : Développer des incitatifs originaux et complémentaires aux programmes gouvernementaux existants pour élargir le bassin de main d'œuvre d'ici 5 ans		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Développer un programme de bourses pour le retour dans la MRC des jeunes qui ont quitté le milieu pour les études ou pour des jeunes de l'extérieur qui démontrent la volonté de s'y établir (moins de 25 ans)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Remboursement de prêt étudiant</li> <li>– Incitatif pour le démarrage de nouvelles entreprises ou rachat d'entreprises actuelles (relève)</li> </ul>	MRC, SADC, organismes de développement du territoire, comité de mécènes	CT
<p>2. Développer un programme incitatif pour l'accueil des jeunes familles à venir s'établir dans la MRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique d'accueil et d'intégration des nouvelles familles dans le milieu (ex. : parrainage pour les 6 premiers mois, places en CPE, médecin de famille, emploi du conjoint, autres)</li> <li>– Rabais sur la taxe de bienvenue, etc.</li> </ul>	MRC, SADC, CDC, organismes de développement du territoire	CT
<p>3. Mettre en place un programme spécifique afin de contrer le décrochage scolaire (ex. : Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire CREPAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Faire une analyse spécifique de la réalité de la MRC par le CREPAS. Élaboration des mesures concrètes et adaptées à la MRC visant à contrer l'abandon scolaire</li> </ul>	MRC, SADC, CSS, CECC	CT
<p>4. Développer un programme d'accompagnement à la relève entrepreneuriale dans les entreprises de propriétés locales (rachat des entreprises locales, relève)</p>	MRC, organismes de développement du territoire	CT, MT
<p>5. Accompagner les entreprises dans l'adaptation du travail en tourisme en fonction de la nouvelle réalité des jeunes (temps de travail / temps de loisirs, etc.)</p>	MRC, TC, CECC	CT

<b>AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)</b>		
<b>Objectif 4.2 : Développer des incitatifs originaux et complémentaires aux programmes gouvernementaux existants pour élargir le bassin de main d'œuvre d'ici 5 ans</b>		
<b>Moyens/stratégies et priorités d'interventions</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéancier</b>
6. Supporter le virage numérique / robotique dans les entreprises pour pallier le manque de main-d'œuvre	MRC, organismes de développement du territoire	Continuel
7. Faire des représentations pour octroyer au CECC le droit d'accueillir des étudiants internationaux dans nos créneaux porteurs et développer la francisation	MRC, SADC, CECC, MEES	CT
8. Mettre en place un programme d'accompagnement des conjoints (tes) des travailleurs/travailleuses qui viennent s'établir (aider le conjoint (e) à se trouver un travail)	MRC, organismes de développement du territoire	CT

AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)		
Objectif 4.3 : Améliorer l'accessibilité à Internet haute vitesse		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Capitaliser sur les programmes de financement potentiels issus du gouvernement du Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– S'arrimer avec le nouveau réseau Space-X</li> <li>– Valider les opportunités de financement au gouvernement fédéral</li> </ul>	MRC, élus politiques, gouvernement du Québec, gouvernement du Canada	CT
<p>2. Effectuer du lobbying politique constant pour obtenir l'aide financière permettant de régler rapidement la problématique</p>	MRC, élus politiques, gouvernement du Québec, gouvernement du Canada	Continuel

AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)		
Objectif 4.4 : Hausser l'offre de services pour être plus attractif et s'assurer du maintien de services publics adéquats (marché public, garderies, écoles, terrain de jeux, loisirs, offres pour les adolescents, programmation d'animation citoyenne, etc.)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Réaliser un groupe de discussion avec les principaux agents d'immeubles (table des agents d'immeubles) du territoire pour identifier les services publics manquants ou à pourvoir pour convaincre la clientèle de venir s'y établir	MRC, agents d'immeubles	CT
2. Vérifier les options possibles afin de hausser l'offre de services pour être plus attractif comme territoire de MRC (commerces, garderies, écoles, CPE, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>– S'assurer que les services publics suivent le développement public ou privé, (ex. : CPE, terrains de jeux, loisirs, services, récréatifs pour adolescents, etc.)</li> </ul>	MRC	Continuel
3. Revitaliser les noyaux villageois (hausse de service dans les noyaux de village)	MRC	MT, LT
4. Intégrer les sites dans le plan global de mobilité du territoire – référence axe 5	MRC	MT

AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)		
<b>Objectif 4.5 : Augmenter le poids de l'emploi gouvernemental dans le milieu d'ici 10 ans.</b> En s'appuyant sur l'étude GPS (présence des emplois gouvernementaux dans la MRC).		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<b>1.</b> Obtenir 35 emplois gouvernementaux du Québec pour rejoindre la moyenne de présence des emplois du gouvernement du Québec dans le milieu <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conscientiser la députée québécoise, la ministre régionale et le bureau de la Capitale-Nationale</li> </ul>	MRC, gouvernement du Québec, Capitale Nationale	MT
<b>2.</b> Obtenir 22 emplois gouvernementaux nouveaux dans les 5 000 postes que le gouvernement Legault a promis de décentraliser d'ici 10 ans <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conscientiser la députée québécoise, la ministre régionale et le bureau de la Capitale-Nationale</li> </ul>	MRC, gouvernement du Québec, Capitale Nationale	MT, LT
<b>3.</b> Obtenir 136 emplois gouvernementaux du Canada pour rejoindre la moyenne de présence des emplois du gouvernement du Canada dans le milieu <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conscientiser la députée fédérale (ministre régional)</li> <li>– Notamment dans le secteur des parcs nationaux (ex. : parc marin, la biosphère, le Géoparc potentiel, etc.)</li> </ul>	MRC, gouvernement du Canada	MT, LT

AXE 4 : S'Y ÉTABLIR, Y DEMEURER ET S'ÉPANOUIR (RÉSIDENTS ACTUELS ET FUTURS)		
Objectif 4.6 : Susciter l'attraction de la main d'œuvre provenant de l'étranger		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Rendre accessible pour l'industrie touristique le programme de travailleurs étrangers comme celui de l'agriculture	MRC, ministères de l'Immigration Québec/Canada	CT
2. Évaluer les possibilités de développer une stratégie originale dédiée à l'attractivité de la main d'œuvre internationale (ex. : Ose le pays des bleuets – Saguenay-Lac-Saint-Jean)	MRC, organismes de développement, Services Québec	MT
3. Évaluer la possibilité de créer un campus conjoint universitaire – CECC dédié à la recherche scientifique et astronomique liés aux phénomènes naturels exceptionnels présents dans Charlevoix (Astroblème, géosphère, etc.) – référence 2.1.1	MRC, SADC, CECC, MEES, comité de mécènes, CSS	CT, MT, LT
4. Faire des représentations pour octroyer au CECC le droit d'accueillir des étudiants internationaux dans nos créneaux porteurs et développer la francisation – référence 4.2.7	MRC, SADC, CECC, MEES	CT

### Axe 5 : Y accéder et s'y déplacer

Cinq objectifs sont proposés pour le développement de l'Axe 5 :

- 5.1 **D'ici 3 à 5 ans, améliorer / assurer la fluidité / sécurité du transport, de la mobilité à partir de la ville centre et sur le réseau routier régional de l'ensemble du territoire.**
- 5.2 **Décloisonner le territoire de la MRC afin de mieux la connecter aux pôles périphériques**
- 5.3 **Améliorer l'expérience d'entrée sur le territoire de la MRC de Charlevoix-Est**
- 5.4 **Promouvoir l'intermodalité sur le territoire entre les principaux points d'intérêt et les pôles d'accueil du territoire**
- 5.5 **Développer une stratégie de déplacement écoresponsable sur le territoire (résidents actuels, touristes, etc.)**

#### Lexique des intervenants :

AITC : Association de l'industrie touristique du Canada  
 CDC : Chambre de commerce  
 CECC : Centre d'études collégiales de Charlevoix  
 CMCC : Corporation de mobilité collective de Charlevoix  
 CMQ : Communauté métropolitaine de Québec  
 CSS : Centre de services scolaire de Charlevoix  
 DEC : Développement économique Canada  
 FCM : Fédération canadienne des municipalités  
 MCCQ : Ministère de la Culture et des Communications du Québec  
 MRC : MRC de Charlevoix-Est (élus, direction et employés)  
 MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
 MTO : Ministère du Tourisme  
 MTQ : Ministère des Transports du Québec  
 OMH : Office municipal d'habitation  
 SADC : Société d'aide au développement des collectivités de Charlevoix  
 SÉPAQ : Société des établissements de plein air du Québec  
 STQ : Société des traversiers du Québec  
 TC : Tourisme Charlevoix  
 TREQ : Coopérative de transport régional du Québec

#### Échéancier :

Court terme (CT) : 0 à 3 ans  
 Moyen terme (MT) : 3 à 5 ans  
 Long terme (LT) : 5 à 7 ans  
 Continuel (Constant)

AXE 5 : Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.1 : D'ici 3 à 5 ans, améliorer / assurer la fluidité / sécurité du transport, de la mobilité à partir de la ville centre et sur le réseau routier régional de l'ensemble du territoire		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Réaliser un plan directeur de mobilité durable à l'échelle du territoire (réseau cyclable, routier, hivernal) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Constitution d'un comité de suivi (partenaires et experts)</li> <li>– Analyse du territoire</li> <li>– Tendances</li> <li>– Démarche consultative de groupes cibles</li> <li>– Élaboration de la stratégie de développement</li> <li>– Réalisation d'un plan de déploiement du réseau</li> <li>– Plan d'action et mise en œuvre</li> </ul>	MRC, municipalités, firme d'aménagement	CT, MT
<p>2. Améliorer la fluidité des transports en faisant des représentations auprès du MTQ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Développement d'une stratégie pour limiter les impacts négatifs des travaux de réfection de la route en haute saison touristique et les activités des promoteurs privés et publics<sup>23</sup></li> </ul>	MRC, MTQ	CT
<p>3. Favoriser la cohabitation des divers utilisateurs de la route (vélos, piétons, véhicules, etc.) par l'aménagement de bandes cyclables en sites propres et de bandes tampons entre trottoirs et rues</p>	MRC, MTQ, firme d'aménagement, municipalités	MT, LT
<p>4. Développer des parcours cyclables sécuritaires sur le territoire de la MRC pour connecter les municipalités entre elles et accéder aux attraits majeurs du territoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Évaluer la possibilité d'une boucle cyclable autour de l'Astroblème pour mettre</li> </ul>	MRC, municipalités, firme d'aménagement, entrepreneurs locaux, entreprises agroalimentaires	MT, LT

<sup>23</sup> Voir l'exemple des modèles de Banff et de Jasper.

AXE 5 : Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.1 : D'ici 3 à 5 ans, améliorer / assurer la fluidité / sécurité du transport, de la mobilité à partir de la ville centre et sur le réseau routier régional de l'ensemble du territoire		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>en valeur l'agrotourisme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Étudier la possibilité de déployer une flotte de vélos électriques sur le territoire (ville-centre et aux attraits majeurs) pour favoriser les déplacements dans les milieux difficile d'accès (ex. : montagne)</li> <li>– Relier les tronçons cyclables existants de Clermont et de La Malbaie par une piste cyclable en site propre au potentiel multimodal (environ 7 km)</li> <li>– Remettre à l'ordre du jour les trois tracés envisagés lors d'études réalisées par la municipalité de La Malbaie précédemment<sup>24</sup></li> </ul>	locales	

<sup>24</sup> 3 tracés : Tracé de la voie ferrée ; Tracé de la rivière Malbaie ; Tracé à travers la forêt – cette dernière option circule entièrement à travers des terres publiques contrairement aux autres qui impliqueraient de passer sur des terrains privés.

AXE 5: Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.2 : Décloisonner le territoire de la MRC afin de mieux la connecter aux pôles périphériques		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Analyser les opportunités de développement et de diversification du transport le long du chemin de fer dans l'axe La Malbaie – Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réalisation d'une étude de faisabilité de différents scénarios d'aménagement visant le développement d'un corridor cyclable dans le secteur du chemin de fer (ex. : maintien du train touristique et corridor cyclable aux abords, transformation du corridor ferroviaire en lien cyclable)</li> <li>– Étude de faisabilité pour évaluer la possibilité d'utiliser le corridor du Train de Charlevoix comme axe de transport collectif structurant entre Québec et La Malbaie</li> </ul>	MRC, TC, Société des chemins de fer du Québec, Réseau Charlevoix, MTQ, firme d'aménagement	CT, MT
<p>2. Favoriser l'accès à la destination par des transports collectifs en partance de Québec, dont l'autobus principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Étude d'achalandage visant à calibrer l'utilisation d'un tel service (ex. : sondage, statistiques)</li> </ul>	MRC, CMQ, MTQ, compagnie de transport par autobus	CT
<p>3. Supporter les initiatives misant sur le traversier Saint-Siméon – Rivière-du-Loup à l'année :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se baser sur les études réalisées ou en cours (ex. : étude sur le service de traverse entre la rive sud du fleuve et Saint-Siméon)</li> <li>– Diversifier l'offre multimodale écologique au carrefour</li> </ul>	MRC, STQ, MTO, municipalités	CT, MT
<p>4. Soutien du projet pour améliorer l'accessibilité du secteur Est du territoire (ex. : projet de pont dans le secteur de Baie-Sainte-Catherine)</p>	MTQ, MRC	Continuel
<p>5. Soutenir le prolongement de la piste d'atterrissage de l'aéroport de Charlevoix et la bonification des infrastructures aéroportuaires (projet de liaison aérienne de la Coopérative TREQ visant à relier les grands centres et les régions (Toronto, Mont-Tremblant, Charlevoix) en phase 3 :</p>	MRC, TC, gouvernement provincial, Aéroport de Charlevoix, TREQ	CT, MT

AXE 5: Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.2 : Décloisonner le territoire de la MRC afin de mieux la connecter aux pôles périphériques		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Délégation de l'Aéroport de Charlevoix</li> <li>– Mise en place de la desserte</li> <li>– Recherche de financement et réalisation du projet de prolongement de la piste</li> <li>– Arrimage avec l'opportunité de la Coopérative TREQ</li> <li>– Mise en œuvre les recommandations de l'étude Explorer technologies</li> </ul>		
6. Poursuivre le tracé de la Route Verte de Saint-Siméon à travers la MRC en passant par la route 138. Cela, par un élargissement de l'accotement et une signalisation dédiée à la sécurité des cyclistes.	MRC, MTQ, Vélo Québec, TC	CT, MT

AXE 5: Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.3 : Améliorer l'expérience d'entrée sur le territoire de la MRC de Charlevoix-Est		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Marquer les entrées sur le territoire de la MRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Approche terrestre sur le territoire à Saint-Irénée et Baie-Sainte-Catherine (affichage, traitement de l'expérience d'entrée)</li> <li>– Approche maritime à La Malbaie (ville-centre) et à Saint-Siméon (village-relais) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'offre d'hébergement estivale et hivernale de qualité</li> <li>• Diversifier et animer les pôles d'entrées</li> <li>• Développer le produit et les services touristiques rattaché au fleuve (ex. : plage, marina, quai, embellissement)</li> </ul> </li> </ul>	MRC, MTQ, MTO, municipalités ciblées, entreprises locales	MT
<p>2. Sécuriser et embellir le corridor d'entrée et la traversée d'agglomération de la route 138 et 362</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réalisation d'un plan directeur d'aménagement du corridor d'entrée pour localiser les points de vue d'intérêt, les haltes d'arrêt, les endroits nécessitant des interventions d'embellissement</li> <li>– Appui financier le long des corridors d'entrée du territoire pour la mise en place d'aménagements sécuritaires et des haltes d'arrêt pour les passants</li> <li>– Sensibilisation du MTQ sur l'importance de la fluidité et du parcours client sur la 138</li> <li>– Démarche consultative visant la planification des travaux en accord avec la saison touristique</li> </ul>	MRC, MTQ, firme en aménagement et en architecture de paysage	CT
<p>3. Multiplier les efforts pour inciter les passants à s'engager en dehors de la route principale en promouvant les aménagements sécuritaires et conviviaux aux embranchements ciblés pour le potentiel d'attraits en lien avec le fleuve ou la montagne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Signalisation soignée et harmonieuse le long du corridor d'entrée</li> </ul>	MRC, municipalités, firme d'architecture de paysage, firme de graphisme	CT, MT

AXE 5: Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.3 : Améliorer l'expérience d'entrée sur le territoire de la MRC de Charlevoix-Est		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Priorisation de certains sites ciblés pour débiter : boulevard de Comporté, route 362 le long du littoral à Saint-Irénée, chemin de Port-au-Persil</li> </ul>		
4. Améliorer l'expérience d'entrée sur le territoire à partir de l'aéroport (par la mise en place d'infrastructures d'accueil et la protection/mise en valeur des points de vue intéressants)	MRC, gouvernement provincial, firme d'architecture de paysage	CT, MT

AXE 5: Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.4 : Promouvoir l'intermodalité sur le territoire entre les principaux points d'intérêt et les pôles d'accueil du territoire		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>1. Soutenir le développement de l'intermodalité et les aménagements rattachés aux infrastructures aux pôles d'accueil maritime de La Malbaie et de Saint-Siméon :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Faire de La Malbaie un point de convergence du transport collectif (point de départ et d'arrivée)</li> <li>– Appuyer le réaménagement du quai du port de Pointe-au-Pic et revitalisation du secteur du Havre (halte multimodale dans le secteur du quai)</li> <li>– Réaménagement du secteur du traversier de Saint-Siméon (quai, aménagements connexes)</li> </ul>	MRC, MTO, municipalités, MTQ	CT, MT, LT
<p>2. Mettre en place un réseau de navettes entre les attraits importants (ex. : entre le Manoir Richelieu et le Domaine Forget), permettant de mieux connecter et d'atteindre des lieux clés moins accessibles dans l'arrière-pays (ex. : parcs nationaux de la SEPAQ) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place d'entente et développement de forfait incluant le déplacement entre des attraits (ex. : Géoparc vers la SEPAQ)</li> </ul>	MRC, CMCC, SEPAQ, partenaires touristiques	CT, MT
<p>3. Développer des incitatifs d'utilisation pour le transport collectif ou l'utilisation de modes de circulation écoresponsable entre les points d'intérêts du territoire et les services de transport publics (gare de train, aéroport, traversier, etc.) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assurer la fréquence régulière des navettes lors des périodes à fort achalandage (étude de faisabilité requise)</li> <li>– Déploiement de stationnements incitatifs</li> <li>– Analyse des scénarios à proposer pour la mise en service de mode de transport écoresponsable à partir des lieux de mobilité (ex. : flotte de vélos électriques en location, autopartage, véhicules électriques en libre-service (application pour repérer les véhicules))</li> </ul>	MRC, CMCC, MTQ, Gouvernement provincial	MT

AXE 5: Y ACCÉDER ET S'Y DÉPLACER		
Objectif 5.5 : Développer une stratégie de déplacement écoresponsable sur le territoire (résidents actuels, touristes, etc.)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Assurer la régularité et la fréquence du transport collectif sur le territoire (ex.: entre Pointe-au-Pic et La Malbaie) et soutenir la CMCC pour l'organisation et le développement des services de transport collectif	CMCC, MRC, municipalités	Continuel
2. Encourager l'électrification du transport sur le territoire (ex. : vélo électrique, motoneige électrique, auto électrique)	MRC, MTQ, MTO, CMCC, pourvoies, SEPAQ	Continuel
3. Mettre en place un réseau de branchement pour le transport électrique : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Déploiement de bornes électriques sur le territoire à charge rapide sur le territoire aux endroits stratégiques</li> </ul>	MRC, municipalités, MTO, SEPAQ, firme en architecture et architecture de paysage	CT, MT
4. Développer le réseau de vélo de route sur le territoire (ex. : création de boucles cyclables balisées, parcours avec différents niveaux de difficulté)	MRC, MTQ, TC, municipalités	CT, MT
5. Fournir des incitatifs financiers pour encourager l'utilisation des services de transports collectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Voir l'exemple de Chamonix où le réseau de transport local est inclus pour les touristes séjournant à l'hôtel</li> <li>– Mettre en place des rabais ciblant les résidents locaux</li> </ul>	MRC, CMCC, entreprises locales de l'hébergement	CT, MT
6. Réaliser un projet pilote visant à utiliser les véhicules de transport de Postes Canada pour le co-transport de colis et les déplacements quotidiens de personnes : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Faire une mission en Suisse pour développer le concept en contexte québécois</li> </ul>	Postes Canada, MRC, gouvernement provincial	MT

## Axe 6 : Être solidaire et se mobiliser

Cinq objectifs sont proposés pour le développement de l'Axe 6 :

- 6.1 **D'ici 5 ans, avoir modifié la perception du tourisme en valorisant cette industrie au sein des milieux socioéconomiques et de la population en général**
- 6.2 **Adopter et communiquer la planification stratégique de la MRC**
- 6.3 **Créer un espace de concertation, de coordination et de communication efficace**
- 6.4 **Aligner les efforts des acteurs économiques et touristiques du territoire sur la livraison de l'expérience d'accueil et d'ambiance du territoire (accueil et aspect humain de l'expérience)**
- 6.5 **Se doter des mesures d'évaluation et de suivi de la stratégie**

### Lexique des intervenants :

AITC : Association de l'industrie touristique du Canada  
 CDC : Chambre de commerce  
 CECC : Centre d'études collégiales de Charlevoix  
 CSS : Centre de services scolaire de Charlevoix  
 DEC : Développement économique Canada  
 FCM : Fédération canadienne des municipalités  
 MCCQ : Ministère de la Culture et des Communications du Québec  
 MRC : MRC de Charlevoix-Est (élus, direction et employés)  
 MEES : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
 MTO : Ministère du Tourisme  
 MTQ : Ministère des Transports du Québec  
 OMH : Office municipal d'habitation  
 SADC : Société d'aide au développement des collectivités de Charlevoix  
 TC : Tourisme Charlevoix

### Échéancier :

Court terme (CT) : 0 à 3 ans  
 Moyen terme (MT) : 3 à 5 ans  
 Long terme (LT) : 5 à 7 ans  
 Continuel (Constant)

<b>AXE 6 : ÊTRE SOLIDAIRE ET SE MOBILISER</b>		
<b>Objectif 6.1 : D'ici 5 ans, avoir modifié la perception du tourisme en valorisant cette industrie au sein des milieux socioéconomiques et de la population en général</b>		
<b>Moyens/stratégies et priorités d'interventions</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéancier</b>
1. Saisir toutes les occasions au niveau des élus d'assumer publiquement le plan de développement et démontrer sa fierté de développer le tourisme	MRC, TC	Continuel
2. Réaliser une étude d'impact économique du tourisme pour faire connaître et valoriser l'importance de cette industrie pour le territoire : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact des investissements dans le milieu</li> </ul>	MRC, TC, MRC de Charlevoix	CT
3. Orchestrer une campagne de communication pour diffuser les résultats de l'étude d'impact économique du tourisme et la création d'emplois auprès de la population : <ul style="list-style-type: none"> <li>– En profiter pour valoriser les emplois en tourisme et comme choix de carrière auprès de la population locale</li> </ul>	MRC, TC	CT, MT
4. Mettre de l'avant les réalisations des entreprises touristiques du territoire (capsules de présentation des bonnes initiatives et projets des entreprises de ce secteur) auprès de la population	MRC, TC	CT
5. Promouvoir les initiatives visant l'allongement des saisons touristiques pour démontrer les efforts d'annualisation des impacts de cette industrie au sein de la population : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Valoriser l'impact de l'allongement de saisons sur les conditions de travail</li> <li>– Présenter et valoriser les autres métiers (autres que cuisine et restauration)</li> </ul>	MRC, TC	CT, MT
6. Promouvoir l'industrie touristique dans les écoles, les institutions d'enseignements (valoriser le domaine pour encourager les jeunes de demeurer dans la région et pour y travailler)	MRC, TC, CECC, CSS	CT, MT
7. Développer des capsules d'information et de sensibilisation citoyenne à l'importance du tourisme et de l'accueil des clientèles sur le territoire	MRC, TC, médias locaux	CT, MT
8. Créer un mécanisme de communication ou un lieu d'échange avec la population de manière à	MRC, TC	CT

AXE 6 : ÊTRE SOLIDAIRE ET SE MOBILISER		
Objectif 6.1 : D'ici 5 ans, avoir modifié la perception du tourisme en valorisant cette industrie au sein des milieux socioéconomiques et de la population en général		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
<p>maximiser la cohabitation positive entre les citoyens et les visiteurs (touristes) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévoir un mécanisme ou un lieu d'échange pour recueillir les préoccupations des citoyens (ponctuel selon l'évolution du plan)</li> <li>– Identifier les situations problématiques. ex : « sur tourisme » ou congestion touristique, impacts culturels ou sociaux sur la communauté, etc.</li> <li>– Développer des plans d'action spécifiques pour adresser les situations problématiques</li> </ul>		

AXE 6 : ÊTRE SOLIDAIRE ET SE MOBILISER		
Objectif 6.2 : Adopter et communiquer la planification stratégique de la MRC		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Adopter la planification stratégique par résolution de MRC, et si possible, de chacune des municipalités du territoire	MRC, élus, direction, municipalités	CT
2. Organiser des rencontres et faire une tournée de présentation de la planification stratégique auprès des municipalités, de la députation régionale et des organismes partenaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les possibilités de collaboration et de partage de responsabilités avec les organismes</li> <li>- Faire connaître les objectifs du plan et solliciter l'appui des élus</li> </ul>	MRC, élus, direction	CT
3. Mettre en place un outil de communication présentant l'état d'avancement du plan et la mise à jour des nouveautés au fur et à mesure de l'évolution (Voir section 5. Première année)	MRC, élus, direction	Continuel
4. Mettre en place le plan de communication interne	MRC, élus, direction	Continuel

AXE 6 : ÊTRE SOLIDAIRE ET SE MOBILISER		
Objectif 6.3 : Créer un espace de concertation, de coordination et de communication efficace		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. S'appuyer sur les comités actuels ou le comité de suivi de la planification stratégique ou nommer un comité de développement permanent dont le mandat sera de suivre le déploiement du plan stratégique	MRC, comité de suivi ou à constituer, entrepreneurs, organismes et élus locaux	CT
2. Définir les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués (élus, organismes, entreprises, partenaires) et les attentes envers chacun	MRC, comité de suivi ou à constituer, entrepreneurs, organismes et élus locaux	CT
3. Impliquer les comités existants (donner des mandats) ou créer des sous-comités de travail par grands chantiers. Susciter la participation des citoyens et des organismes dans ces comités pour mobiliser le maximum d'acteurs dans la réalisation du plan : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Exemples : comité économique (mise en relation des acteurs / économie circulaire), comité animation et prise en charge du visiteur (tourisme et agro), comité qualité de vie, etc.</li> <li>– Viser la participation des acteurs économiques clés du territoire dans les comités</li> </ul>	MRC, comité de suivi ou à constituer, entrepreneurs, organismes et élus locaux,	CT
4. Mettre en place un comité de communication dont le principal mandat sera de mettre en œuvre la stratégie de communication (Voir – annexe stratégie de communication)	MRC, comité de suivi ou à constituer,	CT
5. Former des groupes de cocréation (idéation) d'expérience (ponctuels et selon les besoins) selon les chantiers pour stimuler les idées et la participation citoyenne dans les chantiers	MRC, autres partenaires selon les chantiers	CT, MT, LT

AXE 6 : ÊTRE SOLIDAIRE ET SE MOBILISER		
Objectif 6.4 : Aligner les efforts des acteurs touristiques et économiques du territoire sur la livraison de l'expérience d'accueil et d'ambiance du territoire (accueil, ambiance et aspect humain du territoire)		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Collaborer avec Tourisme Charlevoix dans les actions touchant l'accueil sur le territoire telles que : <ul style="list-style-type: none"> <li>– La formation</li> <li>– Le décloisonnement de l'accueil</li> <li>– La mise en place d'une stratégie numérique du territoire, etc.</li> </ul>	MRC, TC, CECC	CT
2. Former et informer les dirigeants et les employés des entreprises touristiques du territoire en misant sur la vision et les axes de développement de l'expérience du territoire	MRC, TC, CECC	CT
3. Former et informer les élus, les employés municipaux, les organismes de développement, les chambres de commerce sur l'importance du tourisme et la vision de développement du territoire	MRC, TC, CECC	CT
4. Développer un volet « entreprise ambassadeur » auprès des partenaires économiques qui adopteront l'image de marque et l'axe de communication du territoire : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Affichettes, logos bien en vue, diffusion de capsules sur internet</li> </ul>	MRC, TC	CT, MT
5. Développer un programme de « citoyen ambassadeur » via la campagne de mobilisation sur l'importance de l'industrie touristique pour le territoire	MRC, TC	CT, MT

AXE 6 : ÊTRE SOLIDAIRE ET SE MOBILISER		
Objectif 6.5 : Se doter des mesures d'évaluation et de suivi de la stratégie		
Moyens/stratégies et priorités d'interventions	Responsable	Échéancier
1. Réaliser un outil de progression annuelle du déploiement de la stratégie par axe et par objectif	MRC, élus, direction	Continuel
2. Mettre en place et tenir à jour un outil de mesure d'évolution de l'achalandage en collaboration avec les principales entreprises touristiques et agroalimentaires du territoire	MRC, élus, direction, TC, UPA, entreprises / organismes principaux	CT
3. Collecte de données spécifiques sur le terrain auprès des visiteurs (via la page Facebook ou autre outil numérique) : – Mesurer la satisfaction des visiteurs relativement face aux améliorations et projets en cours	MRC, TC	CT
4. Réaliser annuellement un sondage mesurant le pouls du citoyen relativement aux changements, améliorations et projets issus de la planification stratégique	MRC, citoyens	CT, MT, LT
5. Réaliser et mettre à jour annuellement la liste complète de toutes les entreprises du territoire (LIC – Liste industries et commerces) : – Progression de l'emploi – Évolution du nombre d'entreprises – Évolution des secteurs d'activités, etc.	MRC, TC, SADC, Services Québec, chambre de commerce	CT
6. Tenir à jour un registre des locaux à louer/disponible sur le territoire.	MRC, SADC, CDC	Continuel

## 5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

En conclusion de notre mandat, nous émettons cinq (5) recommandations qui permettront d'initier la planification stratégique de développement de la MRC de Charlevoix-Est. La plupart de ces recommandations sont formulées pour la première année d'implantation de la stratégie.

### **Recommandation #1**

Adopter la **planification stratégique** par résolution au conseil de la MRC. Devant l'ampleur de la stratégie, il sera important de donner un mandat clair aux différentes ressources ou organismes porteurs des dossiers dans le cadre du chantier de développement et de s'assurer que ceux-ci disposent des ressources humaines et financières adéquates pour remplir leur rôle de coordination. Des attentes significatives mesurables devraient faire partie du mandat accordé à ces ressources ou organismes.

La MRC pourrait envisager la création d'un comité de suivi (ou le maintien du comité actuel) du plan de développement de manière à assurer une implication des élus et des acteurs du milieu au fil du temps afin d'assurer un suivi serré de la mise en œuvre du plan. Ce comité peut être formé avec des représentants nommés pour une durée déterminée (ex : mandats de deux ou trois ans avec rotation des membres selon un cycle à déterminer).

### **Recommandation #2**

Ce projet de planification stratégique a été réalisé, entre autres, en ayant à l'esprit d'alimenter le processus de la MRC à s'inscrire dans le volet 3 (signature innovation) et le volet 4 (soutien à la vitalisation et à la coopération intermunicipale, axe vitalisation) du programme du **ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec (MAMH)**. En plus de ces programmes, plusieurs autres sources de financement pourront être envisagées de manière à soutenir la réalisation de ce plan.

### ***Volet 3 – Signature innovation (SI)***

En se basant sur l'exercice mené dans le cadre de cette planification stratégique, nous recommandons l'adoption **d'un projet de signature innovation ou d'un créneau d'excellence orienté sur le tourisme**. Notamment, le concept de **TERRITOIRE NATUREL HABITÉ** peut englober certains secteurs spécifiques ci-après proposés :

- **Tourisme durable;**
- **Tourisme 4 saisons (hivernal);**
- **Écotourisme;**
- **Tourisme scientifique et des phénomènes naturels;**
- **etc.**

De manière à déterminer ce choix, nous suggérons à la MRC d'impliquer le comité de suivi dans la réflexion et le choix du volet « signature innovation ».

Pour ce faire, un exercice de concordance des axes et des stratégies d'intervention permettraient de guider la réflexion et l'identification des éléments permettant de développer les grandes lignes du projet SI et d'alimenter le contenu d'une demande auprès du MAMH. **À la lumière de cet exercice**, un plan d'action spécifique pourra être élaboré en utilisant le contenu de la planification stratégique.

#### ***Volet 4 – Soutien à la vitalisation et à la coopération intermunicipale – Axe vitalisation***

Tel que pour le programme SI, la planification stratégique est développée dans une approche de mobilisation des élus, des administrations municipales et des organismes de développement. Plusieurs moyens, stratégies et priorités d'intervention ont été suggérés dans le but de favoriser la mobilisation des acteurs et la mise en commun des ressources du territoire.

#### ***Autres sources de financement disponibles***

Par ailleurs, la MRC devra rester vigilante tout au long de la mise en œuvre du plan, de manière à saisir les opportunités de financement disponibles autant au niveau du gouvernement provincial que fédéral pour tout autre élément du plan stratégique qui ne pourra être assumé par les programmes identifiés précédemment.

#### **Recommandation #3**

Réaliser un plan d'effectifs tenant compte de la nouvelle réalité émanant du plan de développement. Le **service de développement économique de la MRC (MDC)** étant le service officiel mandaté pour le développement du territoire au sein de la MRC, il devra faire partie de cet important exercice. Il est fort probable que l'embauche de ressources internes ou contractuelles dédiées à la réalisation de la planification stratégique puisse s'avérer nécessaire pour soutenir les efforts et les mandats donnés aux ressources internes. Il est essentiel de viser un suivi constant du plan de développement en prévoyant un plan d'action annuel accompagné d'un budget conséquent pour soutenir l'action nécessaire sur le terrain, et ce, pendant toute la durée de sa réalisation (révision et suivi de progression des objectifs annuellement). L'enveloppe d'investissement de la MRC pour soutenir la planification stratégique devra être à la hauteur des ambitions et agir comme levier pour susciter l'implication des organismes de développement et des acteurs du territoire.

#### **Recommandation #4**

Procéder à la réalisation de la **stratégie de communication** en misant d'abord sur les recommandations d'intervention interne visant la tournée partenaires régionaux (ex. : SADC, Tourisme Charlevoix, UPA, etc.).

**Recommandation #5**

Voici un tableau présentant les priorités d'intervention :

ANNÉE	PRIORITÉS À TRAVAILLER
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de l'<b>Axe 6</b>.</li> <li>• Adoption de la stratégie.</li> <li>• Exercice de désignation (choix) du volet « signature innovation »</li> <li>• Réalisation d'un plan d'effectif.</li> <li>• Adoption des budgets (leviers d'investissement).</li> <li>• Organisation du chantier de développement (sous-comités).</li> <li>• Réalisation des diagnostics (analyse et plan de travail).</li> <li>• Tournée d'informations</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Début de la mise en œuvre des <b>Axes 1, 2, 3, 4 et 5</b>.</li> <li>• Structuration de l'offre pour chacun des axes.</li> </ul>
2023 et suivantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite des travaux du plan de mise en œuvre.</li> <li>• Réajustement du plan d'action selon l'atteinte des objectifs.</li> <li>• Mise en place des mesures d'évaluation et de suivi (indicateurs d'atteinte des objectifs et des moyens, priorités d'interventions).</li> </ul>

**ANNEXE 1 : CARTE DU CONCEPT**

---

## ANNEXE 2 : STRATÉGIES DE COMMUNICATION

### Stratégie de communication

Tel que démontré dans le cadre stratégique, la MRC fait face à un important défi de communication. Ce défi ne se limite pas uniquement aux clientèles ciblées (externe) par les efforts de développement mais aussi aux acteurs impliqués (interne) par le déploiement de la stratégie.

Le but ultime de cette stratégie est de **créer un effet de mobilisation interne** impliquant les municipalités, les organismes et les partenaires économiques afin que ceux-ci adoptent et participent activement au chantier de développement de manière à créer une ambiance de territoire forte et cohérente. À l'image des modèles analysés et de plusieurs autres exemples de grandes ou moyennes villes, territoires ou régions, l'adoption d'une image de marque est monnaie courante et constitue l'une des stratégies efficaces pour mobiliser les troupes.

Pour ce qui concerne la **communication externe**, l'objectif n'est pas de se substituer à **Tourisme Charlevoix (ATR)** qui a le mandat de faire la mise en marché de la région de Charlevoix sur le marché québécois et en collaboration avec **l'Alliance Touristique du Québec (AITQ)** sur les marchés internationaux. Le travail de la MRC s'orientera d'avantage sur la manière dont celle-ci souhaiterait être présentée dans les stratégies orchestrées par **Tourisme Charlevoix** et ses partenaires. Dans cette optique, l'image qui sera diffusée doit correspondre aux orientations de développement du territoire constituant ainsi la manière dont la promesse sera livrée auprès de ceux et celles qui y séjourneront ou s'y établiront.

Enfin, l'énoncé de positionnement suggéré dans les pages suivantes a été défini en tenant compte des réalités régionales et notamment du nouveau positionnement adopté par **Tourisme Charlevoix** « *Attraction terrestre* ». Surtout dans l'optique où certains éléments importants de la stratégie de développement du territoire s'adresseront à la clientèle touristique.

Conséquemment, nous recommandons l'adoption d'une stratégie en deux volets :

Stratégies	Clientèles Cibles
<b>Volet 1 : Stratégie de communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élus de la MRC, dirigeants et employés</li> <li>• Élus des municipalités et leurs dirigeants</li> <li>• Organismes partenaires et entreprises impliqués</li> </ul>
<b>Volet 2 : Stratégie de communication externe avec Tourisme Charlevoix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres organismes que TC de support à la mise en marché</li> <li>• Publics ciblés dans le plan de développement (ré : page 20)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Citoyens (actuels et futurs)</li> <li>– Citoyens corporatifs</li> <li>– Visiteurs</li> </ul> </li> </ul>

**Pour répondre aux deux volets de la stratégie, quatre objectifs sont proposés :**

1. Communiquer la vision et la planification stratégique à l'interne en ciblant tous les acteurs (élus, dirigeants et employés municipaux) impliqués dans son déploiement;
2. Adopter un positionnement et une image de marque (désignation et image de marque) pour la MRC;
3. Développer l'image de marque de la MRC
4. Définir la plateforme de diffusion de l'image de marque / axes de communication.

**1. Communiquer la vision et la planification stratégique à l'interne**

Tout d'abord, il est primordial que la planification stratégique soit présentée aux élus du territoire (tous les conseils municipaux et leurs directions). Pour beaucoup de conseils municipaux, la planification stratégique apparaît encore comme un concept obscur. Elle demeure toutefois une nécessité pour toutes les organisations d'aujourd'hui, grandes ou petites. Pourquoi? Parce qu'elle permet de déterminer précisément la direction dans laquelle les élus de la MRC veulent emmener les municipalités du territoire durant les prochaines années et comment s'y prendre pour y arriver. La MRC s'est dotée d'un plan et elle doit désormais s'en servir comme guide pour composer avec les situations difficiles qui se présenteront tout au long du parcours.

En somme, le but visé est que les **élus du territoire et leurs équipes de direction s'unissent autour du même message et démontrent de la cohérence tout au long de la mise en œuvre** de la planification stratégique de développement. Somme toute, il est inutile de développer un message, aussi original soit-il, si la promesse de développement du territoire n'est pas livrée.

La mise en œuvre de cette stratégie doit être effectuée principalement dans l'année 1 en prévoyant des mécanismes de suivi des communications tout au long de la mise en œuvre.

Au niveau des conseils et des employés municipaux, ce plan aidera :

- À présenter la vision, les valeurs de référence à utiliser dans la prise de décision;
- À communiquer les objectifs aux élus et employés municipaux;
- À s'assurer que les cadres et employés utilisent les ressources de façon optimale;
- À mesurer les progrès et à trouver des façons de combler les lacunes;
- À créer un consensus dans l'organisation en ce qui a trait à ce vers quoi elle tend;
- À accroître la productivité en s'assurant que les cadres et les employés savent où ils vont et ce qu'on attend d'eux;
- À mobiliser les troupes dans l'exploitation des forces;
- À mobiliser les troupes pour surmonter les faiblesses;
- À profiter des opportunités d'affaires;
- À défendre l'organisation contre les menaces qui la guettent.

**Qui véhicule la planification stratégique ? (porte – parole)**

- Préfète appuyée par les membres du conseil et dirigeants de la MRC (maires et conseillers).

**A qui parler ? (audience)**

- Aux employés de la MRC de Charlevoix-Est;
- Aux élus de chacun des conseils municipaux du territoire (TNO inclus);
- Aux directions générale et cadres de chacune des municipalités ;
- A la députée québécoise de la circonscription Charlevoix-Côte de Beaupré ;
- A la députée fédérale de la circonscription Beauport-Côte-de-Beaupré-Île d'Orléans-Charlevoix;
- Aux organismes de développement du territoire (Tourisme Charlevoix, SADC, Services Québec, autres) ;
- MRC de Charlevoix.

**Quand prendre la parole ? (timing)**

- Tournée et rencontres stratégiques à organiser à partir de l'automne/hiver 2021-2022.

**Comment ? (moyens à privilégier)**

- Tournée municipale;
  - Rencontres de présentation organisées conjointement avec les maires de chacune des municipalités;
- Tournée politique;
  - Prise de rendez-vous avec les députées;
- Tournée des partenaires;
  - Prise de rendez-vous avec les organismes de développement.

**Quels sont les objectifs de communication ? (que voulons-nous accomplir ?)**

- Présenter la direction que la MRC entend prendre pour son développement;
- Mobiliser et impliquer les municipalités dans le chantier de développement;
- Rechercher l'appui et l'implication des élus provinciaux et fédéraux dans la mise en œuvre de la planification stratégique;
- Présenter la manière dont la planification sera déployée (gouvernance, structure et fonctionnement – axe 6 de la stratégie);
- Recueillir les commentaires, idées et suggestions des acteurs clés;
- Amorcer le déploiement de la planification stratégique.

**Quels sont les principaux messages à véhiculer ?**

- La MRC est prête, elle sait où elle s'en va et elle mettra tout en œuvre pour y arriver;
- La MRC a terminé sa réflexion impliquant les élus et plusieurs acteurs clés du territoire visant à doter le territoire d'un solide plan de match misant sur le tourisme durable et l'économie circulaire;
- La MRC entame le travail en sollicitant l'appui des élus, des employés municipaux et des organismes du milieu dans la mise en œuvre de la planification stratégique (ressources humaines, financières et partenariats).

**Quels sont les mécanismes de suivis constants ? (mise à jour annuelle)**

- Mise en œuvre de l'axe 6 (être solidaire et se mobiliser);
- Rencontres annuelles avec présentation des mesures de suivi;
- Développement d'un outil de communication spécifique à la présentation des mesures de progression de la planification stratégique.

**2. Adopter un positionnement, une image de marque et un axe de communication**

***Note importante : Les propositions relatives au positionnement, à l'image de marque et aux axes de communication présentées dans les pages suivantes sont développées à titre « préliminaire » pour guider l'orientation créative d'une firme spécialisée en image de marque et communication.***

En s'inspirant de la vision, l'énoncé de positionnement constitue une promesse destinée aux personnes faisant partie du public cible de la stratégie de développement. Il s'agit d'une affirmation qui servira à démarquer le territoire et à l'installer de manière évocatrice parmi les MRC du Québec.

Cet énoncé permettra de présenter la manière dont la MRC souhaite être perçue dans l'esprit de ceux qu'elle souhaite inviter soit pour un séjour ou pour s'y établir. Il servira à influencer la perception du territoire aux yeux de ceux-ci.

C'est à partir de l'énoncé de positionnement qu'une image de marque et un message d'invitation du territoire pourront être développées. Développer une image de marque forte et distinctive pour unir les intervenants du territoire est un moyen proposé pour en assurer le succès en termes de notoriété et de mobilisation des acteurs sur le terrain.

**Énoncé de positionnement (préliminaire)**

**Accueillant de nature !**  
**MRC CHARLEVOIX FLEUVES ET MONTAGNES**  
Un territoire naturel habité écoresponsable au Québec pour les *amants de la nature et les adeptes du plein air*

Cette destination s'appuie sur une localisation d'exception juchée à flanc de montagnes dont les racines baignent entre le fleuve Saint-Laurent et l'estuaire du Saguenay et un milieu accueillant et stimulant dont la qualité de vie en fait un lieu privilégié pour s'y établir, y travailler ou y séjourner en couple, en famille ou pour une retraite active.

**Image de marque à mettre de l'avant (préliminaire)**

**MRC CHARLEVOIX FLEUVES ET MONTAGNES**

**Les axes de communication/messages d'invitation (préliminaires)**

La notion « accueillant de nature » se décline de la manière suivante au niveau des communications et peut s'appuyer sur les valeurs et être utilisée selon les situations et les clientèles ciblées. Une démarche créative permettra de développer un visuel accrocheur en appui aux axes de communication.

- **Entreprenant de nature**
- **Innovant de nature**
- **Solidaire de nature**
- **Ouvert d'esprit de nature**
- **Fier de nature**
- **Respectueux de nature**

**3. Développer l'image de marque de la MRC**

*Pour ce faire, nous émettons certaines recommandations :*

Tout d'abord l'utilisation du nom de la **MRC de Charlevoix-Est** pose un réel défi sur le plan de la communication. En fait, pour le visiteur, la désignation Charlevoix-Est ne veut rien dire et il ne colle pas à la réalité et au potentiel que le territoire veut mettre de l'avant. Pour celui-ci, nous considérons que la désignation « **Charlevoix fleuve et montagnes** » constitue un pilier important sur lequel « l'image de marque » du territoire doit être élaborée.

**Pour le citoyen ou le visiteur, cette image de marque et les axes de communication doivent :**

- Mettre l'accent sur la « nature, le fleuve et les montagnes »;
- Permettre de désigner le territoire et ici le lieu, c'est le « fleuve, les montagnes »;
- Être évocateur de la personnalité du territoire;
- Permettre de bien comprendre la promesse proposée;
- Comporter un message d'invitation original et authentique;
- Démontrer le caractère original et authentique de la destination.

**Pour les partenaires touristiques du territoire, cette image de marque et les axes de communication doivent :**

- Comporter un message qui lui permet de comprendre ce qui est attendu de lui;
- Être rassembleur;
- L'interpeller, l'impliquer directement;
- Lui permettre de l'utiliser et de se l'approprier;
- Être court, efficace et facile à diffuser;
- Être dynamique et invitant;
- Donner le goût aux partenaires de l'adopter.

**4. Définir la plateforme de diffusion de l'image de marque / axes de communication**

Il est certain qu'un effort important sera requis pour faire connaître et diffuser l'image de marque auprès des marchés et des clientèles cibles, mais également lorsque les visiteurs seront présents sur le territoire, notamment dans les villes et villages de la MRC.

- S'assurer que le client reconnaisse l'image de marque sur les panneaux souhaitant la bienvenue sur le territoire et dans chacune des municipalités qui l'arborent fièrement, ainsi que dans la signature à l'entrée des partenaires (vitrines, portes extérieures, etc.);
- Adapter et mettre à jour le site internet de la MRC en utilisant l'énoncé de positionnement et les axes de communication. Développer une section sur le site internet présentant des messages d'invitation à venir s'établir ou séjourner et certains éléments pertinents de la planification stratégique. Une section pourrait être développée pour les citoyens et les visiteurs en y présentant, par exemple, une carte interactive regroupant d'un seul coup d'œil la diversité des choses à voir et à faire quatre saisons, dont les nombreuses possibilités d'accès à l'expérience été comme hiver;
- Prévoir une adaptation de la section internet et encourager les municipalités du territoire à l'intégrer dans leurs propres sites internet;
- En collaboration avec Tourisme Charlevoix, envisager la possibilité de développer une stratégie d'internet de séjour et des outils pour promouvoir et mettre en valeur les activités plein air, les activités culturelles et patrimoniales, les fromageries, les bistrotts, les microbrasseries, les restaurants, les producteurs biologiques, les festivals et les événements, etc.;

- Étendre la visibilité de l'image de marque en sollicitant les leaders des différentes sphères économiques du territoire. Imaginons l'impact que pourrait créer l'adoption de l'image de marque et du message d'invitation du territoire par des entreprises telles que : **Menaud, Cèdreco, Fibrotek, Résolu, le Manoir Richelieu, le Casino, CECC, etc.** pour n'en nommer que quelques-unes.

#### **Les points de contact avec l'image de marque**

- Sites internet des entreprises et partenaires économiques;
- Les médias sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter);
- Affichage dans les villes et villages et sur la route;
- Les commerces, les boutiques et les restaurants;
- Les bureaux d'information touristique et leur personnel.

#### **Les outils de diffusion suggérés / collaboration Tourisme Charlevoix**

- Site internet de la MRC et des municipalités du territoire;
- Carte interactive;
- Internet de séjour (wifi offert dans les espaces publics, médias sociaux, plateforme de diffusion de l'information en temps réel, aiguillage des touristes, etc.);
- Compagnon de visite (numérique ou plan papier);
- Affiches, etc.