

Enrichir l'expérience canadienne :

Le développement du tourisme en saison hivernale et intermédiaire



Introduction

En 2019, le gouvernement du Canada a lancé l'initiative *Créer des emplois pour la classe moyenne : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme*. Le but de cette stratégie est de donner aux collectivités canadiennes les moyens pour développer le tourisme. Dans le cadre de cette stratégie, le gouvernement du Canada s'est engagé à stimuler et à diversifier les produits et les expériences touristiques du Canada afin de relever un des cinq défis de longue date auxquels fait face le secteur et dont fait état le rapport *Exploiter le potentiel de l'économie touristique canadienne* commandé par Destination Canada.

Parmi les préoccupations figure la très forte concentration de la demande touristique dans certaines régions du Canada et pendant la période estivale. En effet, un peu plus de trois visiteurs internationaux sur quatre se rendent uniquement dans les principales provinces (Ontario, Colombie-Britannique et Québec) et dans les grandes villes de Toronto, de Vancouver et de Montréal. Le rapport recommande donc d'explorer de nouvelles avenues pour le tourisme à l'extérieur de ces grandes villes et régions, et plus particulièrement dans les communautés rurales à travers le Canada.

Reconnaissant ces enjeux et ces axes de priorité, le gouvernement du Canada a lancé le Fonds pour les expériences canadiennes (FEC) de 58,5 millions de dollars. Le FEC est une occasion sans précédent pour le Canada d'élargir et d'améliorer son offre unique de produits et expériences dans les communautés à l'extérieur des grands pôles d'attraction touristique de manière à inciter les visiteurs à découvrir les charmes de ces régions moins fréquentées, ainsi qu'à y vivre des expériences tout au long de l'année.

Axées sur les cinq champs de l'initiative, les activités du FEC ont été offertes par l'entremise des agences de développement régional (ADR). L'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC) a pour sa part contribué au développement du tourisme en saison hivernale et intermédiaire dans les communautés rurales et éloignées, ainsi qu'au tourisme culinaire (ou de la ferme à la table) dans le cadre du programme *Enrichir l'expérience canadienne*. Pour ce faire, l'AITC a pu compter sur le soutien de ses partenaires, les associations de l'industrie touristique des provinces et territoires (PTTIA).

Dans un premier temps, une série d'ateliers sur le programme a été offerte à travers le Canada, y compris sur l'importance de développer le tourisme en saison hivernale et intermédiaire et la capacité du tourisme culinaire au Canada.

Raison d'être de la trousse d'outils

Exploiter une entreprise touristique n'est pas une simple affaire et c'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel. La présente trousse d'outils a donc été conçue pour aider les entreprises et destinations touristiques du Canada à développer des stratégies pour tirer profit des occasions inexploitées du tourisme hivernal et intermédiaire.

La trousse contient de précieux renseignements, des feuilles de travail, des astuces, des outils et des stratégies pour vous aider à concrétiser vos idées en actions. Au début de chaque section, vous trouverez des objectifs d'apprentissage et à la fin de chaque section, un résumé des acquis, sous forme de listes, ainsi que des actions pour

faire le suivi de vos progrès. Nous vous encourageons à lire la trousse d'un bout à l'autre, mais vous pouvez aussi consulter des sections spécifiques, selon la nature de votre entreprise, ses intérêts et les expériences qu'on y propose!

Conjuguée au soutien de votre organisation de marketing de destination (OMD), de votre PTTIA, de votre organisation de marketing touristique de la province ou du territoire (PTO) et des autres exploitants en tourisme de votre communauté, cette trousse vous donnera les moyens de faire croître votre entreprise en offrant plus d'activités touristiques à l'année.

Remerciements

Les recommandations contenues dans la présente trousse sont le fruit de la vaste expérience en tourisme de Twenty31 Consulting Inc. (www.Twenty31.org), de recherches approfondies, ainsi que de rétroaction de l'industrie obtenue dans le cadre des quelque 40 ateliers menés auprès des acteurs du tourisme de partout au Canada. Parmi les membres de l'équipe de projet, mentionnons :

Directeur de projet

Greg Klassen, partenaire

Gestionnaire de projet

Erica D'souza, stratégeste touristique

Stratégeste de projet

Joe Naaman, partenaire

Facilitateur de projet

Oliver Martin, partenaire

Directeur de recherche

Sam Mountford, directeur

Analyse de recherche

Robin Gilbert Jones, stratégeste touristique

Questions ou commentaires?

Vous avez des questions ou commentaires? Nous voulons vous entendre! Visitez la page www.Twenty31.org pour nous faire parvenir vos questions, suggestions ou histoires de succès.

Table des matières

Module 01 – Portrait de la situation : s’adapter à la nouvelle réalité **p. 01**

- Incidence de la COVID-19 sur l’économie
- Changements en matière de voyage et de tourisme
- Attentes pour 2021 et après

Module 02 – Saisonnalité : enjeu ou opportunité? **p. 19**

- Définitions du tourisme hivernal et intermédiaire
- Effets de la saisonnalité sur l’entreprise et la communauté
- Stimuler le tourisme à l’année

Étude de cas : Islande

Étude de cas : Afrique du Sud

Module 03 – Situation au Canada : tendances, perspectives et analyse **p. 37**

- Tendances liées au volume mensuel de visiteurs et de passagers
- Références en matière de statistiques
- Principales perspectives du marché du tourisme hivernal et intermédiaire

Étude de cas : Yukon

**Module 04 – Processus en trois étapes pour
la stratégie de développement du tourisme
hivernal et intermédiaire dans la destination****p. 48**

- Fondements de la stratégie
- Processus de développement en trois étapes
- Partir du bon pied

**Module 05 – Astuces pour développer
le tourisme hivernal et intermédiaire****p. 95**

- Explorer les grandes (et moins grandes) idées
- Simplifier les voyages en saison hivernale et intermédiaire
- Créer un engouement pour l'entreprise et la destination

Étude de cas : Tofino**Étude de cas :** Churchill**Liste de contrôle et ressources****p. 144**

Module 01 :

Portrait de la situation : s'adapter à la nouvelle réalité

Points à retenir

- La pandémie de la COVID-19 a profondément marqué l'économie mondiale.
- Elle a provoqué d'importantes perturbations dans les industries du voyage et du tourisme, notamment pour les petites et moyennes entreprises, les canaux du réseau de distribution du voyage et les destinations.
- Les attentes du marché et à l'égard de la reprise économique sont en constante évolution.

Dans cette section...

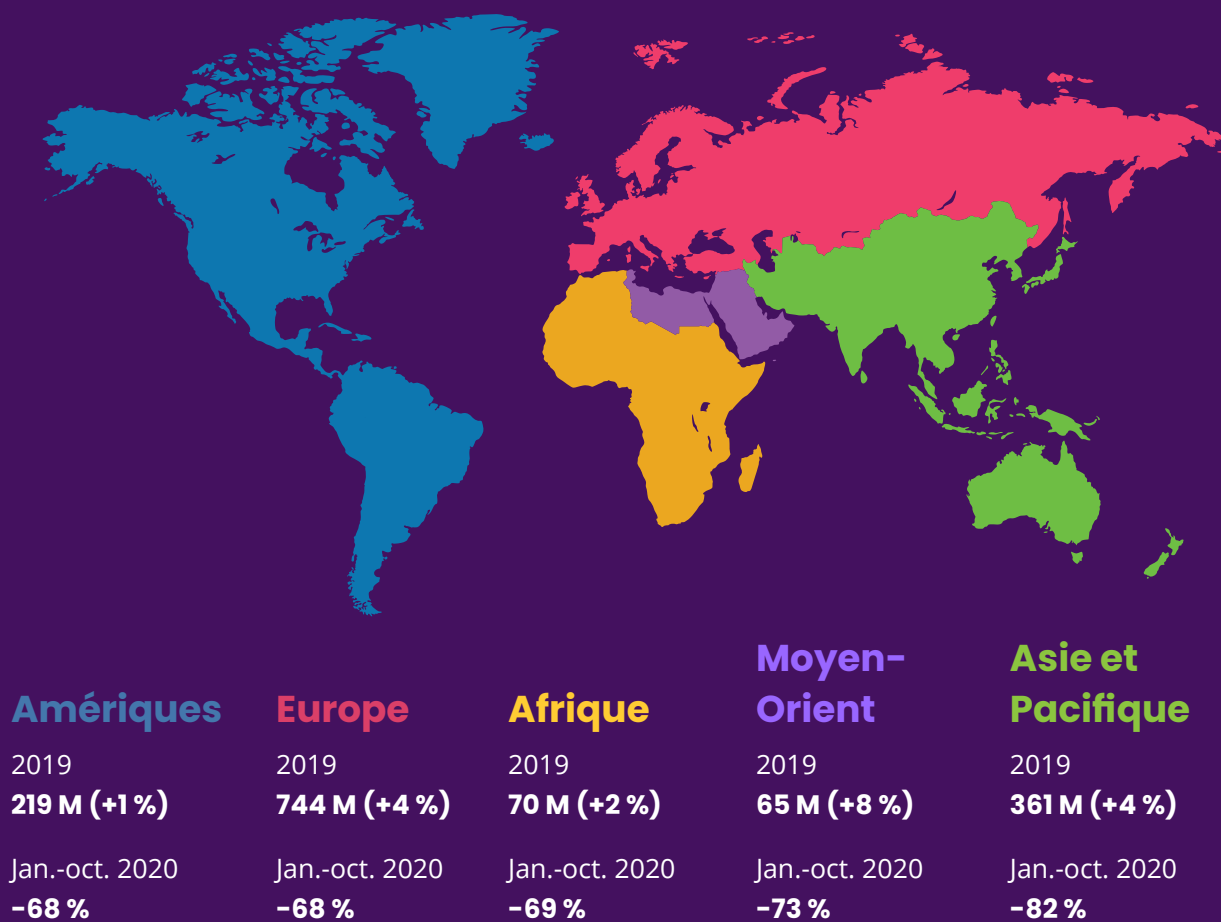
- Incidence de la COVID-19 sur l'économie
- Changements en matière de voyage et de tourisme
- Se tourner vers l'avenir : 2021 et après

Nous vivons une période très difficile. Elle nous touche tous, en tant que personnes, que propriétaires d'entreprises, que gestionnaires de destination et que Canadiens. La planète entière et les entreprises de toute taille et de toute industrie ont été touchées par la pandémie, mais l'industrie du tourisme l'a été plus encore que les autres. En effet, les compagnies aériennes ont cloué leurs avions au sol, les frontières sont fermées, et les loisirs et les affaires font l'objet de restrictions. C'est un euphémisme de dire que nous naviguons dans des eaux inexplorées. Aucun défi mondial du passé, que ce soit le 9/11, le SRAS et la crise financière de 2009, n'a présenté de défis à la hauteur de ceux que nous affrontons aujourd'hui.

Incidence de la COVID-19 sur l'économie

Selon l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (OMT), le tourisme international a enregistré un recul d'un milliard d'arrivées en 2020 et des pertes de 1,1 trillion de dollars américains en revenu de tourisme international¹. On estime que l'économie a perdu environ deux trillions de dollars américains du PIB mondial, ce qui représente 2 % du PIB mondial de 2019².

Figure 1 : Arrivées de touristes internationaux entre janvier et octobre 2020



Source : OMT

Changements en matière de voyage et de tourisme

Malgré les quelques récentes nouvelles optimistes, tout porte à croire que les industries du voyage et du tourisme seront les dernières à se remettre de la pandémie, ce qui prendra, selon toute vraisemblance, jusqu'à 24 mois. Historiquement, la reprise économique se manifeste de manière inégale et incertaine d'une région ou d'une destination à l'autre, y compris parfois avec des écarts très marqués.

Jusqu'à ce que les vaccins et les traitements contre la COVID-19 ne soient accessibles mondialement, les règles de distanciation sociale et les restrictions en matière de rassemblements continueront de gêner le retour à des tendances normales en matière de voyage. En attendant la reprise économique, les destinations rurales peuvent néanmoins tirer parti de la volonté des voyageurs de se rendre dans des destinations moins achalandées, à l'extérieur des grands centres urbains et qui sont situées à proximité des grands marchés. Pour cela, il faut se doter d'une approche commune en matière de sécurité et y faire adhérer tous les acteurs de l'industrie, ainsi que d'un plan de communication efficace entre les OMD et les voyageurs potentiels.



Attentes pour 2021 et après

À la fin de 2020 et au début de 2021, les industries du voyage et du tourisme et d'importants acteurs de ces industries ont publiés de nombreux rapports sur les tendances et prévisions pour 2021 et l'ère postCOVID. Dans les pages suivantes, nous présentons les 12 principales tendances qui se dégagent de ces rapports et qui sont les plus susceptibles d'avoir des répercussions sur le développement du tourisme hivernal et intermédiaire, le tourisme en basse saison et la croissance pour 2021. Y sont aussi présentées quelques perspectives sur l'incidence potentielle de ces tendances sur les destinations et les exploitants touristiques.



01

Travailler de n'importe où

Dans le contexte où le commerce en gros prend le virage du télétravail et où nous restons en contact avec le bureau au moyen des applications numériques, le monde est devenu le bureau de tout le monde. En 2021, nous voyons l'émergence d'un tout nouveau mouvement de professionnels « sans attache », libérés des contraintes du bureau, de la navette entre la maison et le boulot, et de la maison en ville. Ce sont des professionnels qui peuvent se délocaliser et habiter des lieux plus beaux et inspirants que les leurs et pendant de plus longues périodes.

Points à retenir sur les destinations :

On doit se demander s'il s'agit d'un attrait pour les touristes ou pour les résidents? En effet, la frontière entre ce qui relève des OMD et des organisations de développement économique sera encore plus mince qu'avant en ce qui a trait aux efforts d'attraction des visiteurs temporaires au-delà de la période de 2 à 14 jours habituelle. Les programmes de fidélité et autres mesures incitatives devront attirer ce nouveau marché de « travailleurs en vacances » ou de « nomades numériques ».

Points à retenir sur les voyageurs :

Le développement et le marketing de forfaits de voyage-travail qui répond aux besoins des nomades numériques représentent une occasion en or pour les entreprises. Pensons par exemple aux forfaits longue durée, à la création d'espaces de bureau dans les halls d'hôtel et à des partenariats entre hôtels ou expériences et fournisseurs d'espace de bureau.



02

Voyage intentionné et à impact

La durabilité sera un mot à la mode. Les gens de partout dans le monde voudront voyager de manière plus verte. Les voyages de « revitalisation » continueront d'être aussi populaires qu'ils ne commençaient à l'être préCOVID. Les entreprises comme les voyageurs chercheront des façons de minimiser les répercussions négatives de leurs activités touristiques, tout en ayant un effet positif sur les destinations d'accueil.

Points à retenir sur les destinations :

Des stratégies, des mesures et des objectifs clairs en matière de durabilité devront faire partie intégrante de tout plan de marketing de destination.

Points à retenir sur les entreprises :

La capacité de démontrer qu'on adhère et contribue aux initiatives de durabilité de la destination sera gage de réussite pour les entreprises.

02

03

L'hygiène l'emporte sur les frais

Les décisions de voyages seront largement influencées par les normes sanitaires. Les voyageurs scruteront à la loupe les mesures d'hygiène liées à la COVID-19. Dans les moteurs de recherche, on relève que 45 % des voyageurs incluent désormais les mesures sanitaires parmi les trois principaux facteurs de décisions.

Points à retenir sur les destinations :

Les perceptions en matière de mesures sanitaires, de santé et de sécurité figureront au premier rang, bien avant toute autre proposition de valeurs. Selon des sources comme EarthCheck et d'autres compagnies d'assurances de voyages, les destinations « certifiées santé et sécurité » seront plus populaires et attireront les voyageurs conscients des enjeux pour la santé.

Points à retenir sur les entreprises :

Le protocole et les procédures continueront d'évoluer selon les recommandations des autorités sanitaires (ce qui engendra des coûts additionnels). Pour se démarquer et figurer parmi les lieux par excellence pour le voyage, les entreprises, tout comme les destinations, pourraient adopter la valeur « certifié santé et sécurité ».



04

Popularité des régions rurales

Les résultats d'études indiquent déjà que près de 90 % de toutes les recherches sur les voyages concernent des régions rurales. On s'attend à ce que la location de chalet soit particulièrement populaire. En effet, 33 % de toutes les recherches d'hébergement en 2020 visaient la location de chalet, ce qui représente une hausse de 143 % par rapport à 2019.

Points à retenir sur les destinations :

Il y aura lieu de redévelopper l'industrie touristique de manière à résoudre les problèmes historiques de surachalange, de préjudices environnementaux et de distribution inéquitable des richesses.

Points à retenir sur les entreprises :

L'esprit entrepreneurial, les offres à l'année et les nouveaux partenariats communautaires seront gage de réussite pour les entreprises.



05

Mouvement de voyage lent

Après une année de confinement, les agences de voyages prévoient que, de manière générale, les voyageurs auront développé un goût pour un rythme de voyage plus lent. Voyager lentement leur permet de mieux comprendre les modes de vie de la destination, de rencontrer les locaux et d'avoir une connexion bien plus profonde avec eux.

Cela sera de toute première importance dans le contexte où les voyageurs devront subir plusieurs tests de COVID et des mises en quarantaine. Ils seront bien moins portés à faire plusieurs petites escapades.

Points à retenir sur les destinations :

On s'attend que les séjours soient plus longs et que les voyageurs dépensent plus et connectent davantage avec les communautés locales.

Points à retenir sur les entreprises :

Les expériences intégrées, locales et authentiques qui reflètent cette nouvelle demande pourraient avoir la cote.



06

Tourisme de bien-être

Il est temps de se tourner vers l'avenir en ce qui a trait aux voyages de bien-être. Les habitudes des voyageurs ont changé. De plus en plus de personnes sont en quête de vacances qui leur font du bien. La demande est particulièrement forte pour les retraites visant à renforcer le système immunitaire, les voyages avec distanciation sociale, les voyages en avion à réaction privé et les vacances de mise en forme ou de santé personnelle.

Points à retenir sur les destinations :

Présenter l'infrastructure du tourisme de bien-être comme un aspect excitant et clé dans la stratégie de marketing de destination constitue un avantage concurrentiel.

Points à retenir sur les entreprises :

Traditionnellement, le tourisme de bien-être est perçu comme une expérience de luxe. Cette nouvelle catégorie d'entreprises de tourisme de bien-être peut représenter une belle occasion pour développer de nouvelles sources lucratives de revenus.

06

07

Réservation de dernière minute

En matière de flexibilité, de plus en plus de voyageurs effectuent des réservations spontanément, à la dernière minute. Le nombre moyen de jours entre la réservation et le voyage est inférieur à 50 jours, ce qui représente une diminution de 37,5 % par rapport à la moyenne préCOVID.

Points à retenir sur les destinations :

Il sera de plus en plus complexe de faire des planifications et des prévisions pour les périodes de forte affluence, comme celles de faible affluence. Il sera judicieux d'investir dans de nouvelles méthodologies de suivi des données, pour avoir des données qui seront utiles au cours des prochaines années.

Points à retenir sur les entreprises :

Les modèles d'entreprise devront être adaptés pour tenir compte du fort degré d'incertitude et des pointes dans la capacité.

07

08

Jeunes voyageurs

Puisque la pandémie présente un danger plus important pour les personnes âgées et de la génération des baby-boomers, la moyenne d'âge des voyageurs chutera abruptement, et ce pour tous les types de voyage. Le tourisme est désormais l'affaire d'un groupe d'un autre âge, celui de la génération X, qui a des caractéristiques démographiques différentes. Ce faisant, il y a fort à parier que les tendances en matière de consommation de voyage (comme les produits en promotion, les destinations populaires et les préférences en matière d'hébergement et de commodités) changeront elles aussi.

Points à retenir sur les destinations :

Il est très important de comprendre l'importance des jeunes générations et leurs caractéristiques démographiques, ainsi que d'être capable de communiquer efficacement avec elles.

Points à retenir sur les entreprises :

Pour assurer la réussite des affaires au cours des prochaines années, il faudra mettre à l'essai, en 2021, de nouvelles offres qui répondent aux besoins de la génération X.

08

09

Soutien local

Comme les frontières sont toujours fermées et des quarantaines provinciales sont possibles, les destinations locales, comme les parcs nationaux, les centres de ski et les villes balnéaires, auront la cote et constitueront le premier choix des touristes. Au cours de la prochaine année, le tourisme national prendra bien plus de place que le tourisme international et saisonnier.

Points à retenir sur les destinations :

Les investissements importants dans les stratégies de tourisme national porteront leurs fruits à long terme.

Points à retenir sur les entreprises :

Le développement de partenariats en vue de mettre en vedette « les coins favoris des locaux » est essentiel pour reconstruire une économie stable.

09

10

Marque fondée sur l'authenticité

L'intensité de la pandémie et l'année 2020 dans son ensemble ont braqué les projecteurs sur les enjeux mondiaux auxquels font face les collectivités. En ce début d'année 2021, les consommateurs réévaluent leurs valeurs et cherchent le « nouveau luxe », c'est-à-dire des marques ayant une conscience. L'industrie du voyage ne fait pas exception.

Points à retenir sur les destinations :

Maintenant plus que jamais, les destinations doivent définir des propositions de valeurs qui sont uniques et les articuler dans un nouveau contexte marqué par des enjeux de santé, de sécurité, de responsabilité et d'équité, ainsi que déterminer de quelles manières elles correspondent aux valeurs des visiteurs potentiels.

Points à retenir sur les entreprises :

Comme les destinations, les entreprises devront définir leurs valeurs et démontrer leur authenticité, tout en montrant, par leurs gestes positifs, qu'elles ont une « conscience ».

10

11

« Vaxications »

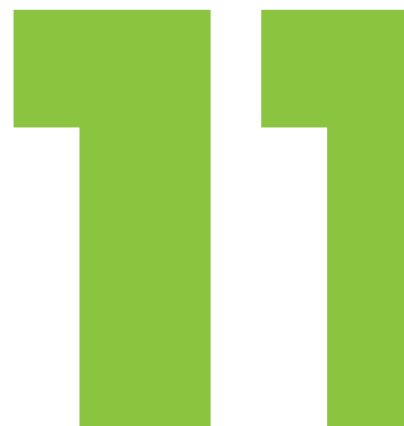
La demande touristique refoulée, la promesse de vaccins pour le grand public à l'été et la levée potentielle des restrictions de passage aux frontières et de quarantaines grâce à la standardisation internationale de passeports de santé numériques : voilà tout autant de perspectives qui auront pour effet d'augmenter la demande pour la vaccination à des fins de voyage.

Points à retenir sur les destinations :

Les destinations qui sont en mesure d'accueillir les voyageurs qui souhaitent se faire vacciner devraient prévoir des forfaits spéciaux pour maximiser les dépenses touristiques (même si les voyageurs sont tenus de rester en quarantaine). De plus, les destinations devraient coordonner et standardiser les mesures de certification. Nous avons déjà observé des cas où des vaccins, qui sont disponibles en nombre limité, ont été administrés à des visiteurs, ce qui crée de l'animosité chez les locaux auxquels ces vaccins étaient destinés. En Floride, on a cessé d'administrer les vaccins aux visiteurs et au Yukon, on a eu un cas où un touriste a reçu le vaccin avant les résidents. Cette tendance exige que l'on fasse preuve d'une grande prudence.

Points à retenir sur les entreprises :

Les entreprises devraient collaborer avec les organismes responsables du tourisme dans leur destination en vue de déterminer de quelles manières tirer le meilleur parti de cette nouvelle demande touristique.



12

Test de voyage, preuves de vaccinations et quarantaines?

Partout dans le monde, plusieurs pays exigent que les voyageurs internationaux présentent un test négatif à la COVID-19 à l'arrivée et parfois qu'ils se soumettent à d'autres tests à l'arrivée ou quelques jours plus tard. Les aéroports et les hôtels ont prévu des centres de test et les compagnies aériennes comptent améliorer leurs applications mobiles pour y inclure des fonctionnalités de santé qui permettront aux voyageurs de soumettre leur résultat de test négatif. Les tests pourraient être exigés même lorsqu'une preuve de vaccination est présentée. De plus, même lorsqu'un voyageur soumet une preuve de vaccination ou plusieurs tests négatifs, des destinations pourraient quand même exiger une période de quarantaines de 14 jours.

Points à retenir sur les destinations :

Il sera nécessaire d'harmoniser les protocoles de test et de les faire connaître. Ces protocoles devraient tenir compte des efforts coordonnés à l'international en ce qui a trait aux preuves de vaccination. Il faudra néanmoins beaucoup de temps pour les mettre en place.

Points à retenir sur les entreprises :

Il faut que les gouvernements, les autorités sanitaires et les partenaires de l'industrie collaborent étroitement pour parvenir à établir des exigences standards et cohérentes en matière de preuve de santé.



Liste de contrôle sur le portrait de la situation

- Comprendre l'incidence de la COVID-19 sur l'économie mondiale
- Cerner les changements en matière de voyage et de tourisme auxquels ont donné lieu la pandémie et les opportunités pour l'avenir
- Connaître l'état de la reprise économique et les changements en matière d'attentes du marché

¹OMT. *Évaluation de l'impact de la flambée de COVID-19 sur le tourisme international.*

²OMT. *Évaluation de l'impact de la flambée de COVID-19 sur le tourisme international.*

Autres ressources :

Amadeus. *6 trends for 2021: Travel's comeback story.*

Big 7 Travel. *7 Top Tourism & Travel Trends for 2021.*

CNN. *The travel trends to know in 2021.*

CNN. *When will international travel return? Here's what we know right now.*

Entrepreneur. *Here are the top travel trends for 2021, according to Airbnb.*

Entrepreneur. *In 2021, Consumers Are Looking for Something Extra From Luxury Brands.*

Euronews. *Here's what experts are forecasting for the travel industry in 2021.*

Euronews. *What will travel look like in a post-Covid world?*

Forbes. *Six Major 2021 Travel Trends Show Transforming Effects Of Covid-19.*

Forbes. *The Essential Travel Forecast Report 2021 (Part 4).*

Globe Trender. *Future Of Luxury Travel Forecast' Reveals 25 Trends For the New Decade.*

Hote News Now. *Travelers Expected to Make 'last-minute' Trips in 2021.*

Intrepid Travel. *How to go in 2021.*

Luxury Travel Advisor. *Tourism Australia Predicts Top Global Travel Trends for 2021.*

New York Times. *Testing Requirement Is the Latest Curveball for the Travel Industry*

New York Times. *The Future of Hotel Design.*

Phocus Wire. *Travel trends 2021 year of changes.*

Seeker. *The Top Travel Trends and Destinations for 2021.*

Skift Research. *Defining the New Era of Wellness Tourism: Trends and Best Practices for Stakeholders.*

Skyscanner. *2021 Travel Trends and Traveller Mindset.*

The Economic Times. *Private drives, wellness retreat & other emerging tourism trends for 2021.*

Tour Writer. *The Future Of Tourism: Travel Trends For 2021 and Beyond.*

Tourism Review. *Travel in 2021 – Youth Is Planning, Older People Are Cautious.*

Travel Daily News. *The biggest wellness travel trends for 2021.*

Travel Market Report. *8 Travel Trends for 2021, According to MMGY Global.*

Travel Pulse. *Cleanliness Now Travelers' Top Priority When Selecting Hotels, Flights.*

Travel Pulse. *Top Trends in Wellness Travel for 2021.*

Veranda. *Here's What the Future of Travel Looks Like in 2021, According to Industry Experts.*

WeForum. *Expert views: What the next normal looks like.*

02

Module 02 :

Saisonnalité : enjeu ou opportunité?

Points à retenir

- La saison haute, basse et intermédiaire peut varier d'une destination à l'autre.
- Des facteurs intrinsèques et extrinsèques, comme les conditions météorologiques, les habitudes en matière d'activités, l'intérêt des acteurs et le niveau de sensibilisation peuvent être à l'origine de la saisonnalité.
- Un changement de perspective est essentiel avant de pouvoir mettre de l'avant toute nouvelle idée ou stratégie visant à transformer le tourisme au Canada.

Dans cette section...

- Définitions du tourisme hivernal et intermédiaire
- Effets de la saisonnalité sur l'entreprise et la communauté
- Stimuler le tourisme à l'année

À l'heure actuelle, nous savons que la reprise du tourisme au Canada à son état normal de 2019 sera lente : par exemple, Tourism Economics, PATA, et OMT prévoient que dans le meilleur scénario, il faudra attendre 2024 pour revenir aux niveaux de 2019. Nous savons aussi que le tourisme sera fondamentalement transformé par la pandémie et qu'il dépendra désormais largement des visiteurs nationaux et régionaux. Dans cette section, nous abordons la question de la saisonnalité et nous présentons des idées et des stratégies pour transformer notre manière de concevoir l'industrie touristique et l'expérience touristique au Canada.

Pourquoi le tourisme est-il important?

Avant l'émergence de la pandémie de COVID-19, l'industrie prenait de l'expansion à un rythme bien plus rapide que celui de l'économie mondiale, et ce depuis plusieurs décennies. Plusieurs facteurs expliquent cette croissance, y compris l'essor de la classe moyenne, de faibles taux de chômage, les progrès technologiques et l'amélioration de l'accès et de la connectivité. En 2019, les industries du voyage et du tourisme fournissaient du travail au nombre stupéfiant de 330 millions personnes partout dans le monde¹.

Au Canada, le tourisme joue un rôle clé dans le développement de l'entrepreneuriat et la création d'emplois. En fait, le tourisme soutient un emploi sur dix. De manière générale, il soutient l'emploi dans toutes les communautés du Canada².



Qu'est-ce que la saisonnalité touristique?

Selon l'OMT, la saisonnalité désigne³ :

Un déséquilibre temporaire en tourisme, qui peut prendre diverses dimensions, comme le déséquilibre dans le nombre de visiteurs, les dépenses des visiteurs, la densité de trafic routier et d'autres aspects liés au transport, aux niveaux d'emploi et aux admissions dans les attractions.



La saisonnalité est parfois perçue comme un problème, mais elle est aussi une occasion pour les destinations touristiques se défaire de produits, d'expériences et de stéréotypes fondés sur des idées dépassées. Par exemple, une destination balnéaire peut changer son image pour attirer des amateurs de bonne cuisine et une station de ski peut proposer des concerts de musique en été de manière à attirer son public habituel pendant d'autres saisons ou carrément de nouveaux publics.

Les avantages du tourisme en saison hivernale et intermédiaire sont nombreux. Au cours des dernières années, ces nombreux avantages ont même permis d'attirer de plus en plus d'investissements. Ces avantages sont notamment :

1. Plus d'emplois fiables
2. Revenus à l'année
3. Capacité à étaler les fortes concentrations de touristes
4. Distribution des avantages économiques entre les zones urbaines et les zones rurales
5. Diversification du marché

Pour que les destinations puissent résoudre l'enjeu de la pérennité du tourisme, il faut parvenir à étaler l'achalandage touristique de manière plus équitable tout au long de l'année. Au Canada, la saison hivernale et intermédiaire peut contribuer à améliorer la compétitivité du tourisme et créer la demande touristique nécessaire pour prolonger la saison touristique.



En quoi consiste la saison hivernale et intermédiaire?

Traditionnellement, la saison estivale est la saison la plus populaire pour le tourisme au Canada. Il n'en demeure pas moins que de plus en plus de voyageurs sont en quête d'expériences plus authentiques et uniques, de meilleures connexions avec les lieux qu'ils visitent et les gens qu'ils rencontrent, ainsi que de services et de commodités de meilleure qualité. Dans ce contexte, la saison hivernale et intermédiaire devient une période convoitée.

La toute première étape pour comprendre comment transformer les caractéristiques et les enjeux d'une destination en des avantages pour les voyageurs consiste à définir clairement les saisons touristiques de la destination. Chaque destination a sa propre saison de pointe, basse saison et saison intermédiaire, qui peuvent s'étaler sur plusieurs semaines ou mois.



Saison de pointe

Selon la situation géographique, la saison de pointe peut avoir lieu pendant l'hiver ou pendant l'été. Dans l'hémisphère nord, la saison de pointe correspond habituellement aux mois de juin à août.

Basse saison

Dans l'hémisphère nord, la basse saison correspond habituellement aux mois de novembre à mars. Janvier est le mois le moins achalandé. En avril et en mai, on commence la transition vers la saison intermédiaire.

Saison intermédiaire

La saison intermédiaire est la période entre la saison de pointe et la basse saison. Au Canada, on a généralement deux saisons intermédiaires, soit la principale qui a lieu à l'automne, de septembre à novembre, et la deuxième, en avril et mai.

Saison hivernale

Entre l'automne et le printemps, la saison hivernale est la plus froide de l'année. Dans l'hémisphère nord, elle dure généralement de décembre à mars. Dans l'hémisphère sud, les saisons sont inversées.

Le tourisme hivernal peut désigner le tourisme ayant lieu pendant l'hiver ou les produits et services associés à l'hiver.

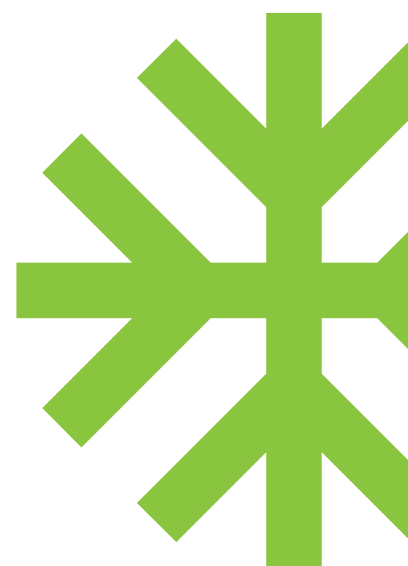


Figure 2 : Exemples de saison touristique intermédiaire dans le monde⁴

Mois	Exemple
Janvier	En Afrique du Nord, la saison intermédiaire suit la période de fort achalandage de la saison des Fêtes, lorsque les températures deviennent plus clémentes.
Mars	Au Brésil, à Hawaï et en Inde, la saison intermédiaire a lieu entre les fêtes locales.
Avril	En Europe de l'Ouest, la saison intermédiaire a lieu lorsque les foules de touristes se dispersent, que les prix sont en baisse, que les températures sont encore un peu froides et que les averses sont une possibilité.
Mai	À Tokyo et à Kyoto, au Japon, la saison intermédiaire a lieu après le festival des cerisiers en fleurs, lorsque les prix reviennent à la normale.
Juin	À Baja, au Mexique, la saison intermédiaire donne lieu à des prix plus abordables et a lieu lorsque les températures plus modérées s'installent entre la furie du Spring Break et les grandes chaleurs de l'été.
Juillet	À Puerto Rico, en République dominicaine, en Jamaïque, à Turks et Caicos et aux Bahamas dans les Caraïbes, la saison intermédiaire a lieu en juillet, et ce malgré les risques d'ouragans, lorsque les plages sont pratiquement désertes.
Septembre	En Afrique du Sud, la saison intermédiaire a lieu au début du printemps, quand les animaux sont plus facilement observables puisque les arbres sont dégarnis.
Octobre	En Méditerranée (Portugal, Espagne, Rome, Naples), on trouve encore des températures chaudes pendant la saison intermédiaire qui a lieu en octobre.
Novembre	Dans plusieurs destinations, comme les Caraïbes, le Pacifique Sud, la Thaïlande, le Cambodge, Bali, Singapour et la Malaisie, la saison intermédiaire a lieu lorsque les destinations se préparent à accueillir les foules de décembre.
Décembre	Au Costa Rica, la saison intermédiaire a lieu quand la saison des pluies tire à sa fin et que les foules de touristes n'ont pas encore pris d'assaut le pays.

Source : Great Escape Publishing

Exemples de tourisme hivernal



Aventures en plein air

- Ski
- Patinage
- Planche à neige
- Promenade et randonnée
- Observation de la faune



Arts et culture

- Villages de Noël
- Festivals d'arts
- Festivals de lumières



Mieux-être

- Spas
- Sources d'eau thermale



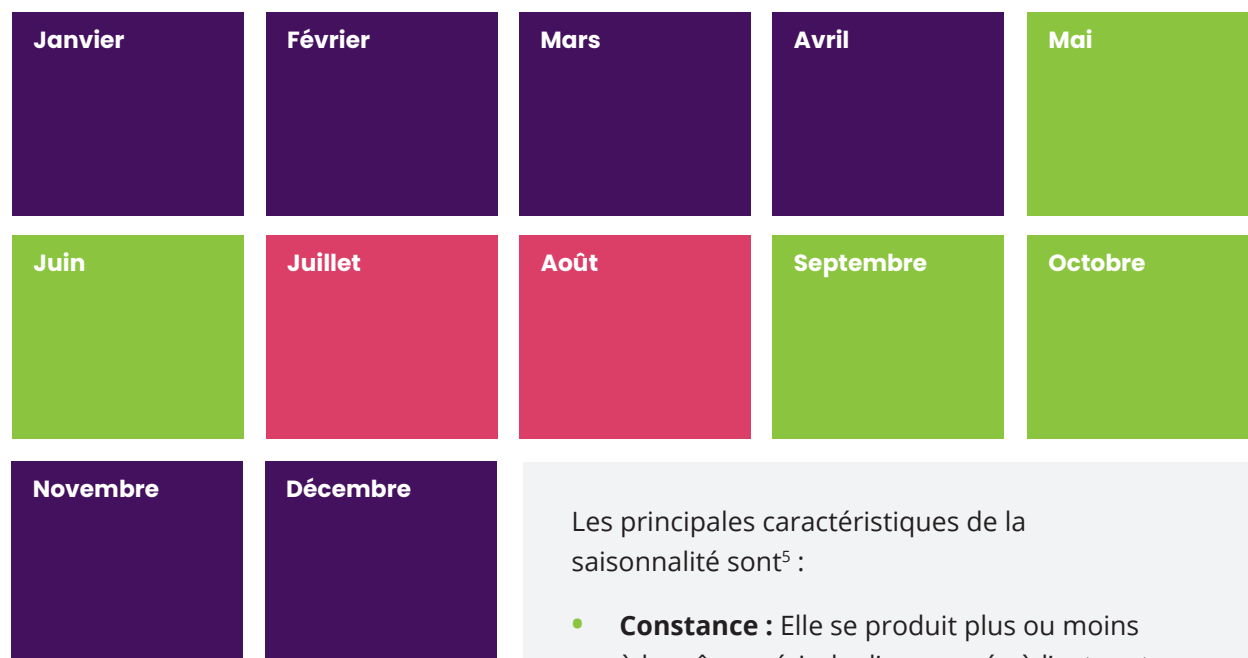
Sports d'intérieur

- Curling
- Événements sportifs



Comment définir la saisonnalité de sa destination?

La saisonnalité présente plusieurs caractéristiques qui font qu'il est facile de les cerner. Par exemple, lorsque vous analysez les revenus ou les taux d'occupation des hôtels, observez-vous des fluctuations ou des changements importants au cours de certains mois ou saisons de l'année? Pouvez-vous y associer une saison de pointe, une basse saison et une saison intermédiaire?



 Saison intermédiaire

 Saison de pointe

 Basse saison

Les principales caractéristiques de la saisonnalité sont⁵ :

- **Constance** : Elle se produit plus ou moins à la même période d'une année à l'autre et on peut la prévoir de manière assez juste.
- **Point commun** : Elle correspond à la saisonnalité observée dans d'autres secteurs économiques ou industries, de l'agriculture aux finances.
- **Cause** : Elle est influencée par des facteurs intrinsèques et extrinsèques spécifiques de la destination.

Pourquoi la saisonnalité existe-t-elle?

Les causes de la saisonnalité comprennent des facteurs naturels, qui sont liés aux conditions météorologiques des saisons (printemps, été, hiver et automne), ainsi que des habitudes en matière d'activités et de comportements, comme ce qui motive les personnes à voyager ou à choisir une destination plutôt qu'une autre à une certaine époque de l'année.

Les causes de la saisonnalité comprennent :



Conditions météorologiques

Température, heures d'ensoleillement, averses, accès, idées reçues sur la météorologique et sa prévisibilité



Calendrier

Noël, Pâques, Ramadan, Solstices, longs week-ends et autres fêtes religieuses



Opportunité

Vacances scolaires, vacances dans un secteur de l'économie, agriculture, saison des récoltes, évigences de permis



Intérêt

Volonté des acteurs touristiques de prolonger la saison



Sensibilisation

Degré de connaissance de la destination par les voyageurs ou intérêt à la visiter



Niveaux de service

Degré de connaissance de l'accès aux entreprises et aux attraits (ouverture réelle ou idée perçue) par les visiteurs et perception des exploitants sur la demande touristique au-delà de la saison de pointe



Mode de vie des entrepreneurs

Décision des entrepreneurs de fermer leurs entreprises pour des raisons de mode de vie, notamment ceux dont les entreprises constituent une deuxième source de revenus

Quatre facteurs de la prise de décisions du voyageur qui ont une incidence sur l'entreprise

De nombreux facteurs peuvent intervenir dans le processus de prise de décisions du voyageur et l'inciter à choisir la saison de pointe plutôt que la saison hivernale et intermédiaire. Malheureusement, ces facteurs sont interreliés et forment un obstacle majeur à la décision de voyager hors saison.

01

Insécurité

Les dépenses en voyage constituent l'une des décisions les moins sûres prises par les consommateurs. En effet, il n'a aucune garantie que l'expérience sera positive. C'est seulement après le voyage qu'ils pourront déterminer si cela en valait la peine.

02

Effet McDonald

Pour mitiger l'insécurité, les consommateurs ont tendance à aller dans des lieux où ils savent à quoi s'attendre. Par exemple, ils savent à quoi s'attendre de l'été, même si l'été n'offre pas la meilleure expérience, alors que la saison intermédiaire est moins prévisible.

03

Droits de se vanter

On ajoute à cela le fait que les voyageurs veulent pouvoir faire étalage de tous les lieux visités et de toutes les expériences vécues dans les réseaux sociaux. Pour s'assurer d'avoir de belles photos, ils recherchent des destinations qui offrent les meilleurs paysages, les mets les plus à la mode et les produits les plus beaux. Les photos prises pendant la saison hivernale et intermédiaire peuvent avoir une apparence sombre ou morne, ce qui n'est pas très attrayant.

04

Anxiété de ratage (syndrome FOMO)

Au moment de prendre des décisions de voyage, les consommateurs peuvent craindre que certains produits ou expériences soient offerts seulement pendant les mois d'été. Par conséquent, l'anxiété de ratage les pousse à privilégier la saison de pointe, plutôt que la saison hivernale et intermédiaire.

Effets de la saisonnalité sur l'entreprise et la communauté

La saisonnalité a des effets variés sur les destinations et les entreprises touristiques. Les trois principaux effets concernent les finances, les activités d'exploitation, et les visiteurs et les communautés.

Finances



- Diminution du « revenu total » pour la destination
- Accès difficile au capital en raison de la courte saison touristique
- Baisse du rendement sur le capital investi

La saisonnalité a d'abord un effet sur la réduction de la rentabilité de l'investissement. En effet, les investisseurs veulent investir là où ils pourront avoir le meilleur rendement. Les destinations qui ont les plus longues saisons touristiques sont bien placées pour démontrer qu'elles mettent tout en œuvre pour renforcer leurs activités à l'année. Elles sont par conséquent plus attrayantes pour les investisseurs qui veulent des retombées plus prévisibles.

Activités d'exploitation



- Enjeu du recrutement en période de pointe et du taux de chômage en basse saison
- Sous-utilisation des ressources et installations

Trouver du personnel pour une si courte période représente un réel défi. La plupart des personnes qui veulent bâtir une carrière en tourisme cherchent une sécurité d'emploi. Bien qu'il existe des bassins de main-d'œuvre temporaire (comme les étudiants) qui cherchent un emploi pour quelques mois à la fois, recruter pour une si courte période s'avère une expérience exténuante pour quiconque s'y aventure.

En outre, la saisonnalité donne lieu à une sous-utilisation des ressources, comme les arénas, les hôtels et les musées. Malheureusement, quelques-unes de ces installations sont virtuellement inexploitées pendant de grandes parties de l'année.

Visiteurs et communautés



- Capacité de charge en termes d'utilisation humaine
- Affluence dans des zones écologiques fragiles

Les destinations canadiennes ont du succès parce qu'on mise sur un contrat social entre les résidents, les gouvernements locaux, les entreprises touristiques et les consommateurs. Or, si les touristes n'affluent que pendant la saison estivale de pointe, les communautés se retrouvent avec un énorme défi de pérennité à résoudre. L'affluence dans les restaurants, les musées, les sentiers et les traversiers peuvent nuire à la qualité des expériences et à la perception de la marque.

Leçons tirées de l'expérience : divergence de perceptions

Quand une destination n'a pas beaucoup de produits et expériences à offrir, les effets de la saisonnalité sont beaucoup plus marqués. Selon l'offre et la durée des séjours, cela peut vraiment jouer contre la destination. Par exemple, un groupe de touristes qui visitent un parc provincial dont l'offre est limitée à l'observation de la faune à l'automne n'aura sans doute pas la meilleure perception de la destination. D'un autre côté, sa perception sera tout autre s'il se retrouve plongé dans l'atmosphère conviviale d'un marché des artisans de Noël qui a lieu sur trois jours dans une destination rurale.



Apprivoiser la saisonnalité

Même si on parle plus souvent des mauvais côtés de la saisonnalité, elle comporte aussi de nombreux aspects positifs.

La saisonnalité offre le potentiel de :

- Créer différentes expériences pour les différentes saisons
- Attirer différents publics
- Prévoir des « pauses du tourisme » pour les communautés
- Créer des emplois flexibles (p. ex., mobilité des jeunes, personnes âgées)
- Respecter le rythme du lieu et de la communauté
- Donner le temps nécessaire aux exploitants pour la planification, le ressourcement et l'entretien

Au moment de développer des stratégies communes et de mobiliser les acteurs touristiques, il importe de tenir compte de ces aspects et de bien d'autres encore ([Voir la section *Processus en trois étapes pour la stratégie de développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination*](#)).



Stimuler le tourisme à l'année

Plusieurs mesures peuvent être mises en place pour atténuer les effets de la saisonnalité et stimuler le tourisme à l'année. Avant tout, il importe néanmoins d'avoir bien compris les enjeux et les caractéristiques spécifiques de la saisonnalité, ainsi que de collaborer avec l'industrie et les décideurs.

01

Prolonger la saison

Réduisez les prix pendant les mois qui précèdent et qui suivent la saison de pointe (p. ex., rabais pour le ski de printemps).

02

Offrir des attraits et événements différents

Développez des événements, comme des festivals, des tournois et des compétitions (p. ex., tourisme sportif, échecs).

03

Moderniser la destination

Réinventez l'image, les installations et les marchés pour attirer de nouvelles personnes et de nouveaux segments de marché (p. ex., Milléniaux, petits groupes de personnes âgées).

04

Changer l'image de la destination pour en faire une destination unique et prestigieuse

Montrez la destination comme une occasion de voir quelque chose qui est éphémère (p. ex., ours polaire à Churchill, Manitoba).

05

Développer une deuxième saison touristique

Dans une destination estivale, misez sur le développement d'une saison touristique pour les sports d'hiver (ou l'inverse).

06

Proposer des attraits touristiques non conventionnels

Développez des expériences originales à une communauté ou à une destination pour attirer des groupes d'intérêt qui partagent une passion.

Étude de cas

L'Islande résout le problème de la forte affluence en été en développant une offre pour la saison hivernale et intermédiaire.

Aperçu

L'Islande est une île nordique prisée des touristes en raison de ses majestueux volcans, de ses eaux thermales, de ses champs de lave, de ses immenses glaciers et de ses parcs nationaux. Avant que le gouvernement ne mette en place un programme pour influencer l'affluence touristique, les mois estivaux de juin à août étaient considérés comme la saison de pointe, qui procurait le plus d'occasions de revenus pour les entreprises locales.

Approche

En 2012, l'Islande a proposé un plan de financement pour la protection des sites touristiques, qui était en partie financé par les taxes issues de l'hébergement. Le but était de faciliter le développement de nouveaux attraits pour les touristes, de soulager la pression exercée sur certains sites très populaires et d'ainsi mieux protéger les précieux sites naturels. Les efforts de marketing de l'Islande misaient aussi sur le développement de comportements responsables chez les touristes, la sécurité, l'offre multisaisonnaire, plutôt qu'exclusivement estivale, et l'attrait des visiteurs vers des sites moins connus.

Résultats

Au cours des dernières années, le tourisme a pris de l'expansion en Islande. Le programme a en effet contribué à créer un équilibre entre le volume de touristes pendant l'été et à développer de nouveaux attraits hors saison. En 2010, quelques 488 000 visiteurs internationaux ont fait un séjour en Islande. En 2017, le programme de financement et les efforts de marketing ont permis d'attirer 2,2 millions de touristes. En 2018, ce pays, d'une population totale de 356 991 habitants, a accueilli le nombre record de 2,3 millions de touristes.

Étude de cas

La diversité climatique en Afrique du Sud permet d'attirer une clientèle touristique diversifiée à l'année.

Aperçu

L'Afrique du Sud est un grand pays qui offre des attraits très diversifiés, y compris plusieurs climats contrastants d'une région à l'autre. Cape Town et Western Cap sont connus pour leur climat chaud et sec pendant les mois d'été, ainsi que pour leur hiver pluvieux de juin à août. Le reste du pays, y compris la très populaire région du Kruger National Park, connaît pour sa part de grands épisodes de pluies pendant l'été, suivies d'hiver très sec de mai à octobre.

Approche

Les efforts de marketing touristique de ce pays visent à proposer une offre distincte, à l'année, et s'appuient sur la diversité des messages selon les saisons. Bien que Cape Town soit la destination la plus populaire de l'Afrique du Sud auprès des touristes et pour les escapades urbaines, cette ville n'a pas le même attrait pendant l'hiver. En revanche, l'hiver est la saison par excellence pour les safaris à Kruger Madkwe, Pilanesberg et KwaZulu-Natal, puisque les animaux sortent pour s'abreuver et que la végétation y est moins dense, ce qui en fait des destinations de choix pour l'observation de la faune.

Résultats

La diversité des destinations, selon la saison chaude qui varie d'une région à l'autre, est un exemple par excellence des avantages de la diversification du marketing. Cette approche a permis de développer plusieurs saisons touristiques « de pointe », qui attirent des marchés de touristes distincts.

Liste de contrôle sur la saisonnalité

- Cerner la saisonnalité spécifique à la destination et la période de chaque saison
- Connaître les facteurs qui influencent la saisonnalité dans la destination
- Évaluer la perception qu'on se fait du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination

¹OMT. *International Tourism Highlights*, 2020 Edition.

²Statistique Canada. *Tableau 36-10-0638-01 Part de l'emploi et des revenus d'emploi du secteur du tourisme*.

³OMT. *Addressing Seasonality in Tourism: The Development of a Prototype*.

⁴Allen, Lori. *Shoulder Season Destinations: A Calendar of the Best Time to Travel*.

Autres ressources :

Globe and Mail. *What other tourist darlings can learn from the sudden end of Iceland's 'miraculous' tourism growth*.

Go2Africa. *Best Time For An African Safari | When To Go On Safari | Go2Africa*.

Nordic Council of Ministers. *Arctic tourism in times of change: Seasonality*.

PATA. *Seasonality in Tourism Industry: Impacts and Strategies*.

Southern Destinations. *Why it's Smart to Travel in Shoulder Season*.

03

Module 03 :

Situation au Canada : tendances, perspectives et analyse

Points à retenir

- La saisonnalité a une incidence sur le rendement du tourisme partout au Canada, de même que sur tous les secteurs d'activités.
- Le tourisme national a été une bouée de sauvetage pour l'industrie, mais il faut reconnaître les nombreux avantages de la diversification des marchés.
- Les voyageurs en saison hivernale et intermédiaire ont tendance à choisir les mêmes activités que pendant la saison de pointe estivale.

Dans cette section...

- Tendances liées au volume mensuel de visiteurs et de passagers
- Références en matière de statistiques
- Principales perspectives du marché du tourisme hivernal et intermédiaire

Dans cette section, nous explorerons plus en détail la question de la saisonnalité dans le contexte du Canada. Vous comprendrez ainsi mieux les tendances historiques qui concernent les hôtels, les marchés internationaux et les compagnies aériennes, ainsi que certaines perspectives du marché pour le tourisme hivernal et intermédiaire.

Saisonnalité au Canada

Dans la section précédente, il a été question de la manière de cerner la saisonnalité. Au Canada, la saisonnalité varie d'une province et d'un territoire à l'autre, mais les tendances mensuelles nationales sont similaires, comme le montrent les graphiques des pages suivantes.

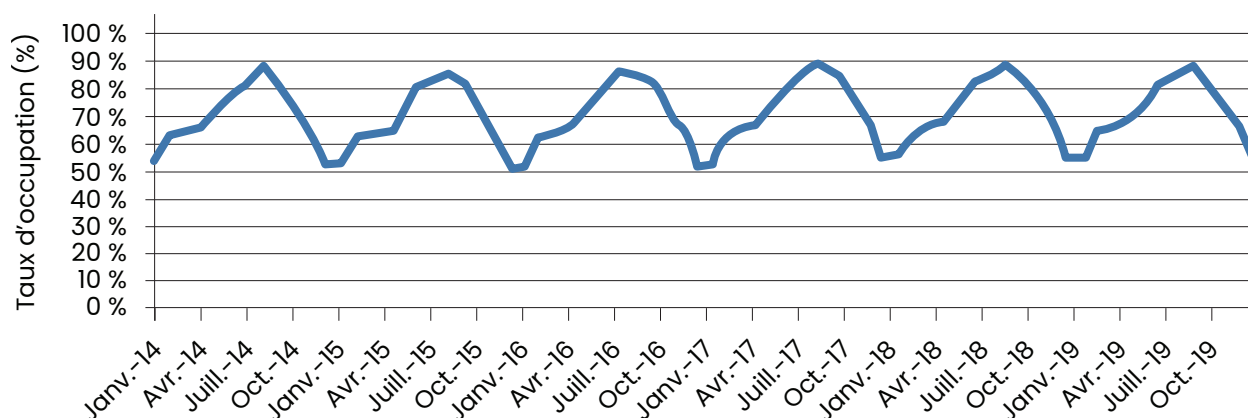


01

Forts taux d'occupation hôtelière en juillet et août¹

Dans le graphique ci-dessous, on observe la récurrence de la forte affluence touristique aux mois de juillet et d'août de chaque année et son déclin pendant les saisons basse et intermédiaire.

Figure 3 : Taux d'occupation des hôtels par mois au Canada (2014-2019)



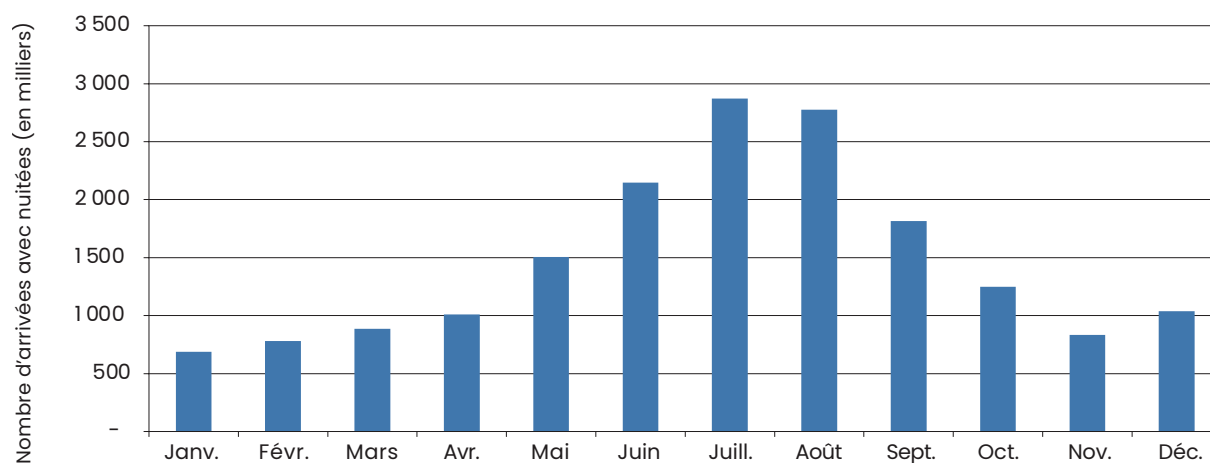
Source : CBRE. CBRE Hotels' Trends in the Hotel Industry National Market/Operations Report.

02

Préférence soutenue des visiteurs internationaux pour la saison de pointe estivale²

Au cours de la période de 20 ans visée, le tiers de toutes les arrivées internationales au Canada est concentré pendant les deux mois de l'année qui correspondent à la saison de pointe estivale.

Figure 4 : Nombre total moyen d'arrivées au Canada par mois (1990-2018)



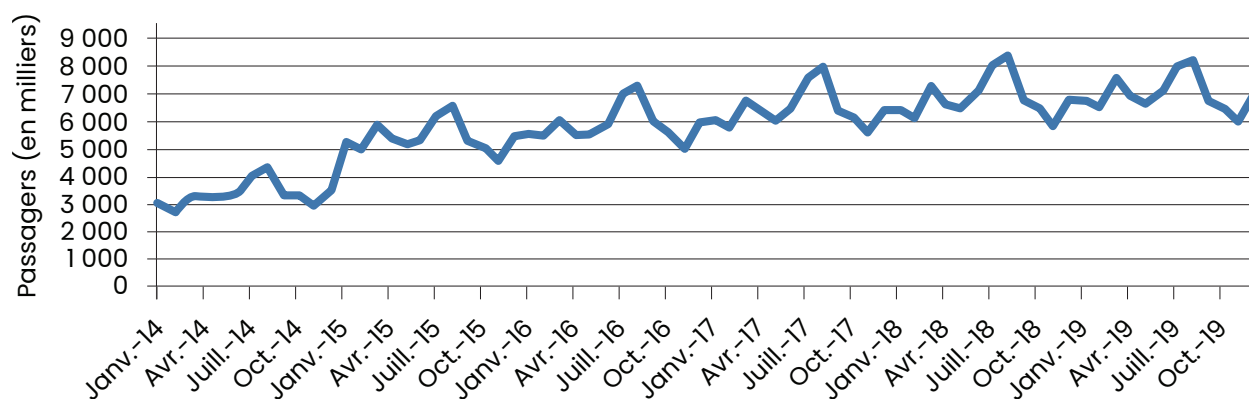
Source : Statistique Canada. Dénombrement à la frontière.

03

Saison de pointe et calendrier de vols des principales compagnies aériennes³

Année après année, les statistiques des principales compagnies aériennes du Canada indiquent que la saison de pointe a lieu pendant l'été. Comme les hôtels, les compagnies aériennes s'appuient sur les tendances historiques, notamment celles liées à la saisonnalité, pour planifier efficacement leur capacité et leurs ressources.

Figure 5 : Volume moyen de passagers canadiens (2014-2019)



Source : Statistique Canada. Tableau 23-10-0079-01, Statistiques d'exploitation et financières des principaux transporteurs aériens canadiens, mensuel.

Connaître les marchés du Canada

Pendant la pandémie, le tourisme national a été une bouée de sauvetage pour l'industrie touristique. En effet, la vaste majorité des entreprises touristiques se tournent aujourd'hui vers les touristes nationaux. Il ne faut cependant pas sous-estimer les avantages de la diversification des marchés. Les voyageurs internationaux font des séjours plus longs et dépensent plus. Ils ont aussi des habitudes de voyage différentes de celles des Canadiens. La diversification de marchés contribue à atténuer les effets de la saisonnalité.

Principaux marchés nationaux

Ontario



Québec



Alberta



Colombie-Britannique



N'oublions pas que, outre les résidents des autres provinces et territoires du Canada, votre principal public se compose des résidents de proximité (locaux, régionaux et des régions avoisinantes). La liste des principaux marchés nationaux peut varier énormément d'une province et d'un territoire à l'autre. En effet, le tourisme national est influencé par des facteurs comme les comportements en matière de dépenses, le potentiel de croissance et la proximité géographique.

Cinq principaux marchés internationaux d'exportation

États-Unis



Royaume-Uni



Chine



France



Allemagne



Parmi les autres principaux marchés internationaux du Canada, mentionnons l'Australie, l'Inde, le Japon, le Mexique et la Corée du Sud.

Saviez-vous qu'un touriste international dépense en moyenne deux fois plus qu'un touriste canadien⁴?



Références en matière de statistiques

En matière de statistiques, il est recommandé d'utiliser plusieurs sources d'information et de les analyser en tenant compte du contexte et de la réalité de la destination. Il existe un très grand nombre de sources directes d'information desquelles vous pouvez tirer de l'information sur les tendances de voyages et de dépenses de voyage des marchés cibles. En voici des exemples :

Rapports trimestriels sur les indicateurs de dépenses

Chaque trimestre, Destination Canada publie des données à jour sur les dépenses du tourisme international pour les dix principaux marchés et le reste du monde. Élaborés par Statistique Canada, ces indicateurs montrent l'ampleur des dépenses faites par les visiteurs internationaux au Canada, région par région et pour les six principales catégories de dépenses de voyage.

Rapports de profil de marché

Destination Canada prépare des rapports qui contiennent des aperçus du potentiel de marché et des caractéristiques générales du voyage pour les grands marchés internationaux du Canada. Les entreprises touristiques peuvent se servir de cette information pour mieux comprendre les dynamiques de marchés et évaluer leur potentiel.

Ressources des provinces et territoires

Au niveau provincial et territorial, il existe plusieurs sources d'information conçues pour aider les entreprises à mieux comprendre les tendances et les préférences en matière de voyage. Par exemple, Destination BC propose un [tableau interactif à jour qui résume les principales tendances](#).

Principales perspectives du marché du tourisme hivernal et intermédiaire

En mars et en avril 2020, Twenty 31 a mené une étude d'opinion dans trois pays. L'objectif était de comprendre la perspective des voyageurs internationaux sur les voyages de loisirs au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni pendant la saison hivernale et intermédiaire.

Résultats

01

La tendance à réserver un voyage pendant la saison de pointe est plus marquée pour le Canada, avec près de deux voyages sur cinq ayant lieu en juillet et en août. En ce qui a trait aux voyages projetés, un grand nombre de répondants (au moins deux sur cinq) est plus susceptible de voyager pendant la saison intermédiaire. Même si ces répondants ne mettent pas cette volonté à exécution, ce résultat montre qu'en principe, les voyageurs ne sont pas contre l'idée de voyager en dehors de la saison de pointe.

02

Les répondants américains s'entendent généralement sur ce qu'est la saison de pointe, basse et intermédiaire dans le contexte du Canada, y compris que la saison intermédiaire a lieu en avril, en mai, en septembre et en octobre, ainsi qu'en mars. Deux tiers des Américains et la majorité des Britanniques et des Canadiens se disent prêts à faire un voyage long-courrier pendant la saison intermédiaire. Les contraintes liées aux températures plus clémentes et aux vacances scolaires sont les principales motivations des personnes qui voyagent pendant la saison de pointe. Ceux qui voyagent pendant la saison intermédiaire sont principalement attirés par l'absence de foules.

03

En principe, la saison intermédiaire est aussi populaire que la saison de pointe pour les voyages au Canada, et ce principalement en raison de la perspective d'éviter les foules et de faire des économies. C'est particulièrement vrai pour les voyageurs plus âgés et ceux qui n'ont pas d'enfant. Cela dit, la perspective de conditions météorologiques moins favorables et de la fermeture des attraits constitue un important frein, tout comme les contraintes des vacances scolaires, notamment au Royaume-Uni.

04

Le principal facteur dans le choix d'une destination pendant la saison hivernale et intermédiaire est la connaissance de la marque, notamment pour les marchés internationaux. Pour le tourisme à l'année, on privilégie davantage les destinations les plus populaires (Niagara Falls, Vancouver, Québec, Toronto et Montréal).

05

Des analyses effectuées, rien n'indique que le profil des voyageurs en saison hivernale et intermédiaire est différent de celui des voyageurs en période de pointe. Selon l'expérience de Twenty31, les principaux centres d'intérêt (excursions, tourisme culinaire, visite de parcs nationaux) des voyageurs en saison hivernale et intermédiaire sont les mêmes que ceux des visiteurs en période de pointe. La seule exception concerne l'observation de la faune, qui semble intéresser davantage les touristes britanniques en saison intermédiaire.



Étude de cas

Le Yukon maximise sa capacité et fait de la saison hivernale et intermédiaire une priorité.

Aperçu

Le Yukon abrite les sommets les plus hauts du Canada, des paysages montagneux, des lacs aux couleurs vibrantes et bien plus encore. C'est aussi là qu'on a consacré le plus d'efforts au Canada pour développer le tourisme hivernal et intermédiaire.

Approche

Le plan d'action stratégique pour le développement du tourisme au Yukon met l'accent sur le besoin d'attirer des touristes à l'année, avec l'objectif de « mettre en relief les atouts uniques qui en font une destination à part » et de maximiser la capacité pendant les saisons plus froides. Dans le cadre de ce plan, on a développé une gamme de festivals, d'activités sportives, d'événements spéciaux, de conférences et d'attrait culturels qui sont entièrement axés sur le tourisme en saison hivernale et intermédiaire.

À un sommet tenu en 2017, plus de 100 participants de dix communautés du Yukon ont discuté des tendances en matière de tourisme et de ses défis, notamment la question de l'accessibilité comme enjeu prioritaire à aborder. Cela a donné lieu à plusieurs améliorations, y compris un partenariat stratégique avec une compagnie aérienne, la mise en place de repères géographiques et un accès facilité aux sentiers et à l'infrastructure de l'arrière-pays, ainsi qu'aux lacs et rivières.

Résultats

Le programme du Yukon a eu des retombées positives. Entre 2013 et 2019, le tourisme hivernal s'est grandement développé, y compris une augmentation de 22 % des arrivées par avion (soit une hausse de 15 500 arrivées à l'aéroport international Erik Nielson de Whitehorse), de 22 % des voyageurs internationaux avec nuitée, de 13 % des ventes au détail et de 6 800 passages à la frontière internationale terrestre du Yukon.

Liste de contrôle sur la situation au Canada

- Comprendre les effets de la saisonnalité sur le rendement touristique au Canada
- Reconnaître les avantages de la diversification des marchés au-delà des marchés nationaux
- Cerner les principaux attraits de la destination en saison estivale de pointe

¹CBRE. *CBRE Hotels' Trends in the Hotel Industry National Market/Operations Report*.

²Statistique Canada. *Dénombrement à la frontière*.

³Statistique Canada. *Tableau 23-10-0079-01, Statistiques d'exploitation et financières des principaux transporteurs aériens canadiens, mensuels*.

⁴Statistique Canada. *Enquête sur les voyages des visiteurs (2019, préliminaire), Domestique dans Enquête nationale sur les voyages (2019, publication préliminaire)*.

Autres ressources :

Gouvernement du Yukon. *Yukon Tourism Development Strategy: Sustainable Tourism. Our Path. Our Future*.

Nordic Council of Ministers. *Arctic tourism in times of change: Seasonality*.

Tourism Yukon. *Tourism Yukon 2017 Year-End Report*.

04

Module 04 :

Processus en trois étapes pour la stratégie de développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination

Points à retenir

- Il est essentiel de se doter d'une solide stratégie pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire.
- Il faut cerner une opportunité concurrentielle, ainsi que les initiatives à l'appui, mais également déterminer les axes prioritaires.
- Il faut tenir les principaux acteurs touristiques informés de la stratégie afin d'obtenir leur appui.

Dans cette section...

- Fondements de la stratégie
- Processus de développement en trois étapes
- Partir du bon pied

Dans cette section, nous présentons les étapes de l'élaboration d'une stratégie visant à aider les entreprises et destinations à cerner les opportunités prioritaires, ainsi qu'à développer et à commercialiser le tourisme hivernal et intermédiaire.

Comment développer le tourisme hivernal et intermédiaire?

Développer ou améliorer une destination pour soutenir le tourisme hivernal et intermédiaire est un processus qui se déroule le plus souvent par étapes. Le but de cette démarche par étape est d'assurer une certaine coordination entre, dans un premier temps, l'offre (produits et expériences accessibles pendant la saison hivernale et intermédiaire, ainsi que le contexte favorable) et, dans un deuxième temps, la mise en place d'un leadership et de politiques qui soutiennent la stratégie et, enfin, la demande pour s'assurer que la demande des marchés et des segments de marché soit au rendez-vous. Dans bien des cas, les produits et expériences de la destination, ainsi que les marchés cibles sont les mêmes qu'en saison de pointe. Dans d'autres cas, il faudra créer une toute nouvelle gamme de produits et expériences et possiblement cerner de nouveaux marchés cibles. Pour favoriser le repérage des opportunités à exploiter, nous avons élaboré un cadre stratégique.



En quoi consiste le cadre stratégique?

Le cadre stratégique pour le tourisme hivernal et intermédiaire est une sorte de feuille de route. On y présente les étapes à suivre pour cerner les opportunités clés et les initiatives à l'appui. Ces dernières seront à la base de la stratégie de développement du tourisme hivernal et intermédiaire et de la vision de la destination à cet égard.

Pourquoi a-t-on besoin d'un cadre stratégique?

- Il permet de consolider la vision à long terme pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire.
- Il permet d'arrimer les principes directeurs de la vision de la stratégie avec ceux des autres stratégies existantes en matière de tourisme.
- Il permet de relever les enjeux et les opportunités en ce qui a trait au développement du tourisme hivernal et intermédiaire.
- Il permet de cerner des champs d'opportunités qui contribueront à dresser la liste des opportunités à explorer dans la destination.
- Il permet de définir en détail les initiatives spécifiques à mettre en place pour développer le tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination au cours de la période donnée.
- Il permet d'établir une feuille de route pour l'exécution de la stratégie.

Sans un cadre stratégique, la destination s'expose au risque de se disperser, de diffuser une image incohérente, d'entreprendre trop de projets à la fois et d'élaborer une stratégie bancal.



Figure 6 : Cadre stratégique pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination

Lignes directrices	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs sur lesquelles s'appuient les acteurs touristiques pour le développement de produits et expériences touristiques en saison hivernale et intermédiaire
Enjeux et opportunités	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des enjeux relevés dans le cadre des ateliers et des consultations sur le tourisme hivernal et intermédiaire, ainsi que des opportunités qu'ils présentent
Vision	<ul style="list-style-type: none">• Arrimage de la vision spécifique pour le tourisme hivernal et intermédiaire aux aspects liés à la demande de l'industrie du tourisme, aux profils de visiteurs, aux entreprises touristiques et aux communautés qui soutiennent le tourisme
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">• But à atteindre par la mise en œuvre de la vision du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination (but ultime)
Piliers	<ul style="list-style-type: none">• Thèmes qui constituent les principaux piliers de la stratégie et en déterminent l'orientation générale
Champs d'opportunités	<ul style="list-style-type: none">• Ce sont les « grandes idées » et « grandes opportunités » qui présentent un avantage concurrentiel• Il peut s'agir d'opportunités liées à l'offre qui présentent un avantage concurrentiel et qui sont actuellement sous-exploitées.• Il peut s'agir d'opportunités liées à la demande d'un groupe de clients qui n'est pas adéquatement ciblé.• La détermination de l'ordre de priorité des opportunités facilite la mise en œuvre et renforce les retombées des objectifs touristiques.
Initiatives à l'appui	<ul style="list-style-type: none">• Ce sont les initiatives qui complètent les opportunités principales.• Leur mise en place vise à s'assurer que les conditions de réussite sont en place et que les ressources sont suffisantes pour développer les champs d'opportunité.• Cela peut comprendre la vérification de l'existence d'une infrastructure touristique suffisante pour soutenir le produit.• Cela peut aussi comprendre la détermination du profil du marché, de la taille de marché et des caractéristiques des personnes qui sont enclines à voyager dans la destination.

Qu'est-ce qu'une stratégie?

Il existe plusieurs définitions de stratégie. Nous préférons utiliser la définition simple de Michael Porter, qui a fait ses preuves et qui a été publiée dans *Harvard Business Review* en 1996. Selon cette définition, la stratégie revient à positionner un produit ou une expérience d'une manière qui diffère de l'offre des concurrents ou à exécuter une activité d'une manière différente. Porter ajoute que le produit ou l'expérience doit offrir une valeur ajoutée aux clients, créer une valeur comparable à un prix moindre ou les deux. Dans le contexte du développement du tourisme hivernal et intermédiaire, la stratégie consistera donc à déterminer les avantages concurrentiels de la destination. Il peut s'agir d'un produit ou d'une expérience unique (traîneau à chien, pêche blanche ou motoneige), d'un lieu géographique (eaux thermales naturelles, aurores boréales, cours d'eau, chutes) ou d'un contexte favorable (site du patrimoine mondial, présence d'un casino, soutien du gouvernement pour le développement touristique).



Pourquoi a-t-on besoin d'une stratégie?

La stratégie sert à choisir les opportunités concurrentielles d'une destination, c'est-à-dire là où il est judicieux d'investir les ressources humaines, technologiques et financières dont la destination dispose en nombre limité. Tout aussi important, la stratégie permet d'écarter certaines idées qui peuvent être « bonnes » en principe, mais qui ne cadrent pas avec l'axe prioritaire de la stratégie.



Trois étapes du développement du tourisme hivernal et intermédiaire

En suivant ces trois étapes, vous obtiendrez un plan de développement ou d'amélioration du tourisme hivernal et intermédiaire à exécuter en 24 à 36 mois.

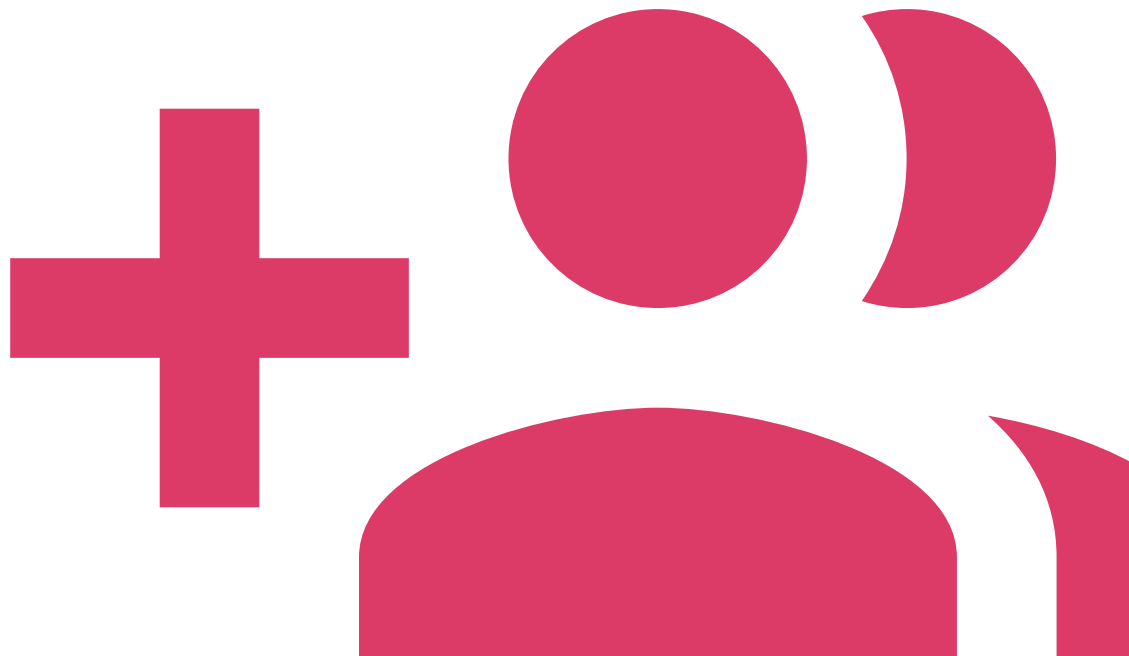


Qui doit participer à la planification?

Dans un premier temps, il importe de désigner les membres de l'équipe de développement. Ils doivent représenter les divers milieux concernés et pouvoir contribuer à la stratégie. Il faut également définir leurs rôles.

L'équipe de développement devrait comprendre :

- Un responsable de la planification stratégique, qui assure la supervision générale des activités
- Des membres de la direction, comme le PDG ou des cadres principaux
- Des membres des divers services, comme le marketing, le développement de produits et la recherche



Quelles sont les étapes?

Puisque chaque organisation est différente, les étapes ci-dessous pourraient prendre plus ou moins d'ampleur dans votre contexte, ainsi que devoir être adaptées. Le processus complet prend de deux à quatre mois. Il importe néanmoins de tenir compte du rythme de travail de l'équipe.

Figure 7 : Processus en trois étapes



Étape 01

Collecte de données

Analyse de la situation

Cette étape suppose un examen approfondi de tous les documents d'information, comme des plans stratégiques, des cadres de travail, des statistiques sur le tourisme (p. ex., visiteurs, occupation), des profils de marché et des rapports annuels et de recherche pertinents. Cette étape aide l'équipe de développement à comprendre le contexte spécifique de la destination, les initiatives menées à ce jour, la portée des divers projets et les lacunes et les enjeux à résoudre. Cette analyse permet de cerner les opportunités à fort potentiel de croissance et les possibles contraintes.



Mobilisation des acteurs

Le tourisme n'a pas lieu en vase clos. Les entreprises et les OMD doivent collaborer avec de nombreux autres groupes dans le cadre du développement, de la présentation et de la mise en marché des destinations et de leurs produits et expériences touristiques. Pour cette raison, il importe de mobiliser les principaux acteurs dès le début du processus, de sorte qu'ils aient tous leur part à jouer dans la réussite du projet.

Ateliers sur la saison hivernale et intermédiaire. Après l'étape initiale d'analyse de la situation, réunissez les acteurs du tourisme pour les sensibiliser sur le tourisme hivernal et intermédiaire et les opportunités qu'il présente, ainsi que leur faire prendre conscience des enjeux particuliers de la destination. Il est essentiel que des acteurs de différents milieux participent à ces ateliers de manière à ce que le processus soit le plus exhaustif et représentatif possible.

Questionnaire. Il existe plusieurs outils pour recueillir des données auprès des acteurs. Parmi eux, figure le questionnaire, qui est utile pour recueillir de l'information, des perspectives et des opinions sur divers sujets liés au développement du tourisme hivernal et intermédiaire. Aussi appelé « sondage », le questionnaire permet de recueillir des données quantifiables, qui sont particulièrement utiles lorsqu'un très grand nombre d'acteurs participent à l'initiative (p. ex., tous les résidents, entreprises, etc.).

Entrevue. L'entrevue est une autre technique utilisée par les chercheurs et les gestionnaires de projet pour connaître la perspective des principaux acteurs. Le plus souvent, elle permet de recueillir des données de nature qualitative et d'approfondir des questions précises (notamment le « pourquoi » des choses, question à laquelle ne répond pas le questionnaire). L'entrevue est l'occasion d'explorer des perspectives plus en détail.

Atelier de définition de la vision

La prochaine étape critique consiste à former un groupe d'acteurs clés qui participera à un atelier de définition de la vision de la stratégie. Ce groupe assistera à un atelier sur la saison hivernale et intermédiaire, ainsi qu'à des discussions sur la stratégie. Songez à inviter des « gardiens » du tourisme (ceux qui contrôlent l'accès à des ressources spécifiques) et des influenceurs (ceux qui ont une perspective unique ou une opinion spécifique) de votre destination. Pendant cet atelier, les acteurs traceront une ébauche des principes directeurs, des enjeux et des opportunités, de la vision et des objectifs liés à la stratégie pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire.



Types d'acteurs

Qui

Exploitants

Information ou perspective

Il s'agit de développeurs de produits ou expériences, d'établissements d'hébergement, de réseaux de transport ou d'autres acteurs qui contribuent directement aux atouts touristiques de la destination et, bien souvent, ce sont d'abord eux qui y attirent les visiteurs.

Gestionnaires de développement économique

Ces personnes connaissent le rôle clé du développement touristique dans la viabilité économique de la destination.

Représentants des organismes de financement

Ce sont des acteurs importants qui ont souvent une bonne connaissance des sources de financement disponibles, y compris des critères communs à respecter pour demander du financement au développement.

Représentants des gouvernements locaux

Les représentants des gouvernements locaux peuvent jouer un rôle déterminant lorsque des changements doivent être apportés aux politiques. Ils peuvent aussi être des intermédiaires auprès des autorités de réglementation, ainsi que pour toute question de permis spéciaux et de soutien à la construction de l'infrastructure publique.

Leaders du tourisme régional ou provincial

Les OMD locales et communautaires collaborent souvent avec des organisations touristiques régionales et provinciales qui développent aussi des axes prioritaires stratégiques et peuvent fournir des fonds additionnels pour soutenir les initiatives.

Groupes communautaires

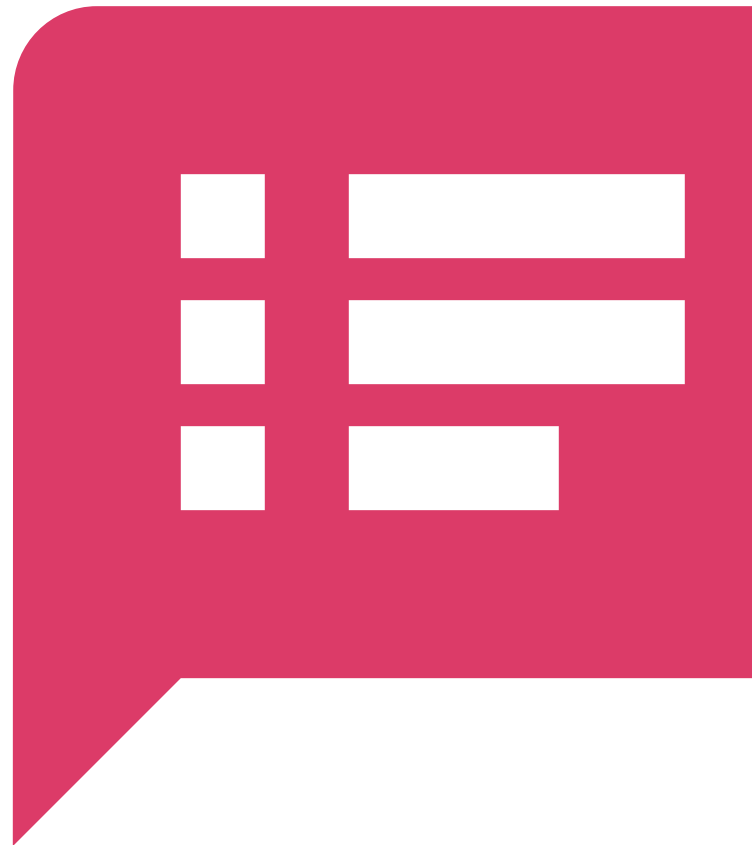
Les groupes communautaires peuvent fournir un soutien dans le développement des opportunités touristiques. Les organisations sportives, par exemple, peuvent accueillir des tournois ou autres événements. En outre, au cours des dernières années, des groupes communautaires ont vivement défendu le développement touristique, notamment dans les destinations aux prises avec un problème de tourisme excessif.

Associations

Comme les groupes communautaires, les associations peuvent soutenir les initiatives touristiques, tout comme s'y opposer. Il importe de les tenir informées de toutes opportunités touristiques et de tenter d'obtenir leur soutien et engagement.

Conseils pour l'atelier

1. Déterminez la date et la durée. On vous recommande un atelier d'une durée de 1 h 30 à 3 h.
2. Choisissez un lieu adéquat pour l'atelier, qui est suffisant vaste, bien éclairé et équipé de tables et de chaises, et faites les réservations. Pour les ateliers en ligne, on vous recommande de mettre à l'essai la plateforme et de créer un lien pour se connecter à l'atelier.
3. Rédigez le plan de l'atelier, y compris les objectifs.
4. Adaptez la présentation au public.
5. Lors de l'atelier, présentez l'analyse de la situation et les résultats des ateliers sur le tourisme hivernal et intermédiaire.
6. Demandez aux participants de se présenter.
7. Passez en revue le plan de l'atelier et décrivez les attentes.



Étape 02

Analyse

Pendant cette phase, l'équipe de développement commence à cerner les opportunités en matière de développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination, et à en dresser l'ordre de priorité.

Analyse préliminaire

Après la phase de mobilisation des acteurs et de définition de la vision, l'équipe de développement passe en revue les discussions et en fait une synthèse. Il cerne alors tous les éléments clés ou facteurs pour la destination, qui feront l'objet d'un examen minutieux afin de déterminer les opportunités qui ont le plus de chance de réussite, proportionnellement aux ressources humaines et financières nécessaires pour les exécuter.



Lab d'innovation

Organisé avec le même groupe d'acteurs, ce deuxième atelier permet d'analyser en détail les opportunités cernées afin de les classer en ordre de priorité et de discuter davantage de deux ou trois opportunités qui figurent en haut de la liste. Cela permet de vérifier que les résultats de l'analyse préliminaire reflètent les discussions ayant eu lieu et les besoins de l'industrie. C'est une autre occasion d'assurer l'engagement continu des acteurs et leur collaboration future à l'exécution de la stratégie.



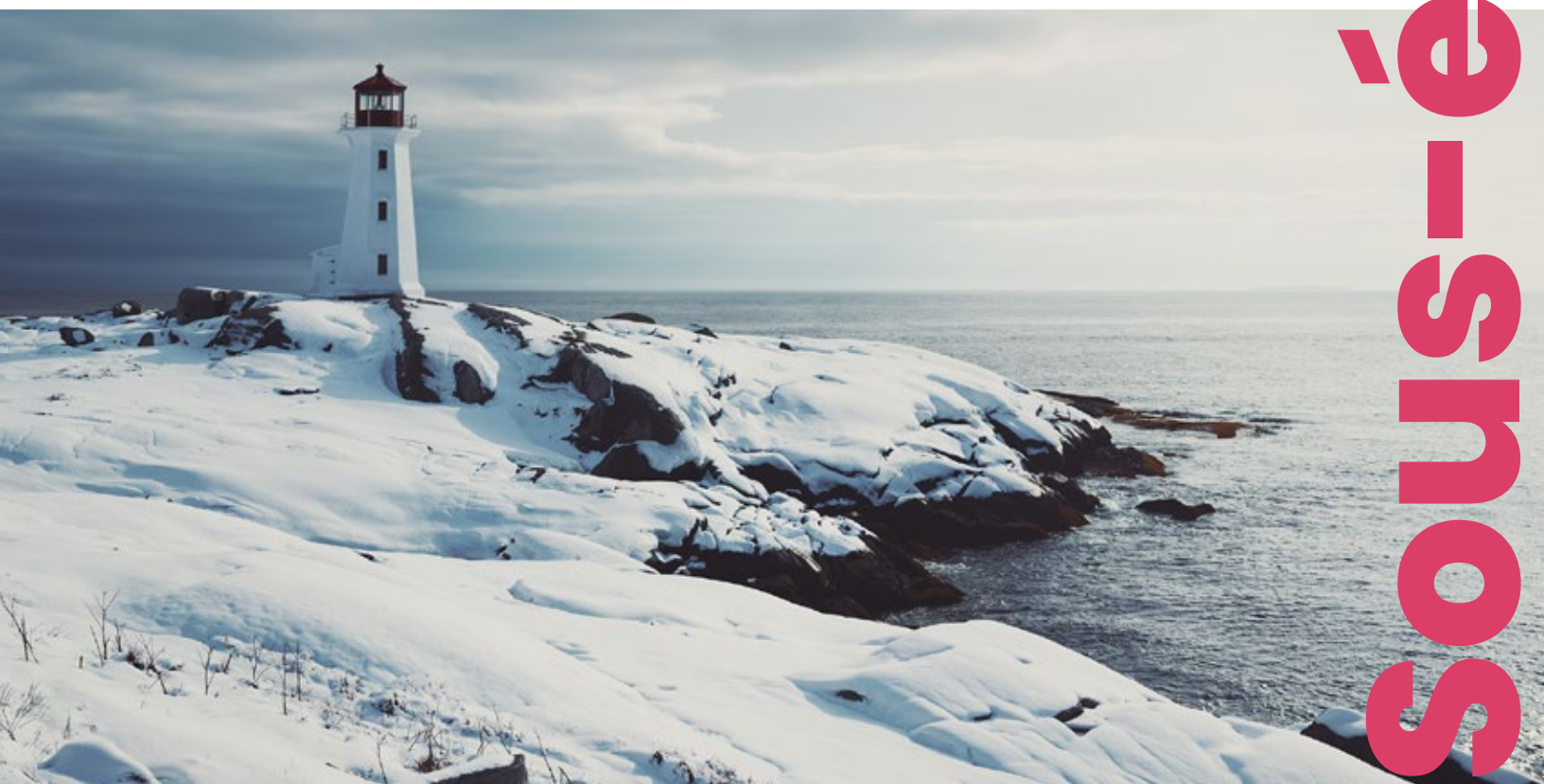
Étape 03

Recommandation

Le but de cette dernière phase est de finaliser la stratégie et de la partager avec les leaders et les acteurs du tourisme.

Ébauche et révision de la stratégie

La liste des opportunités, qui ont été classées en ordre de priorité selon la facilité de mise en œuvre et leurs répercussions par rapport aux objectifs, peut ensuite être rédigée sous forme de stratégie. La stratégie contient le plan de développement dans son ensemble. À cette étape, d'autres discussions ont lieu avec les leaders des destinations afin de passer en revue la stratégie et de cerner des enjeux potentiels de mise en œuvre et la valeur ajoutée des idées qu'on y propose.



Recommandation

Une fois la rétroaction analysée, on peut procéder à la rédaction de la version finale de la stratégie. Enfin, le moment est venu de présenter la stratégie finale aux leaders et acteurs du tourisme dans la destination.



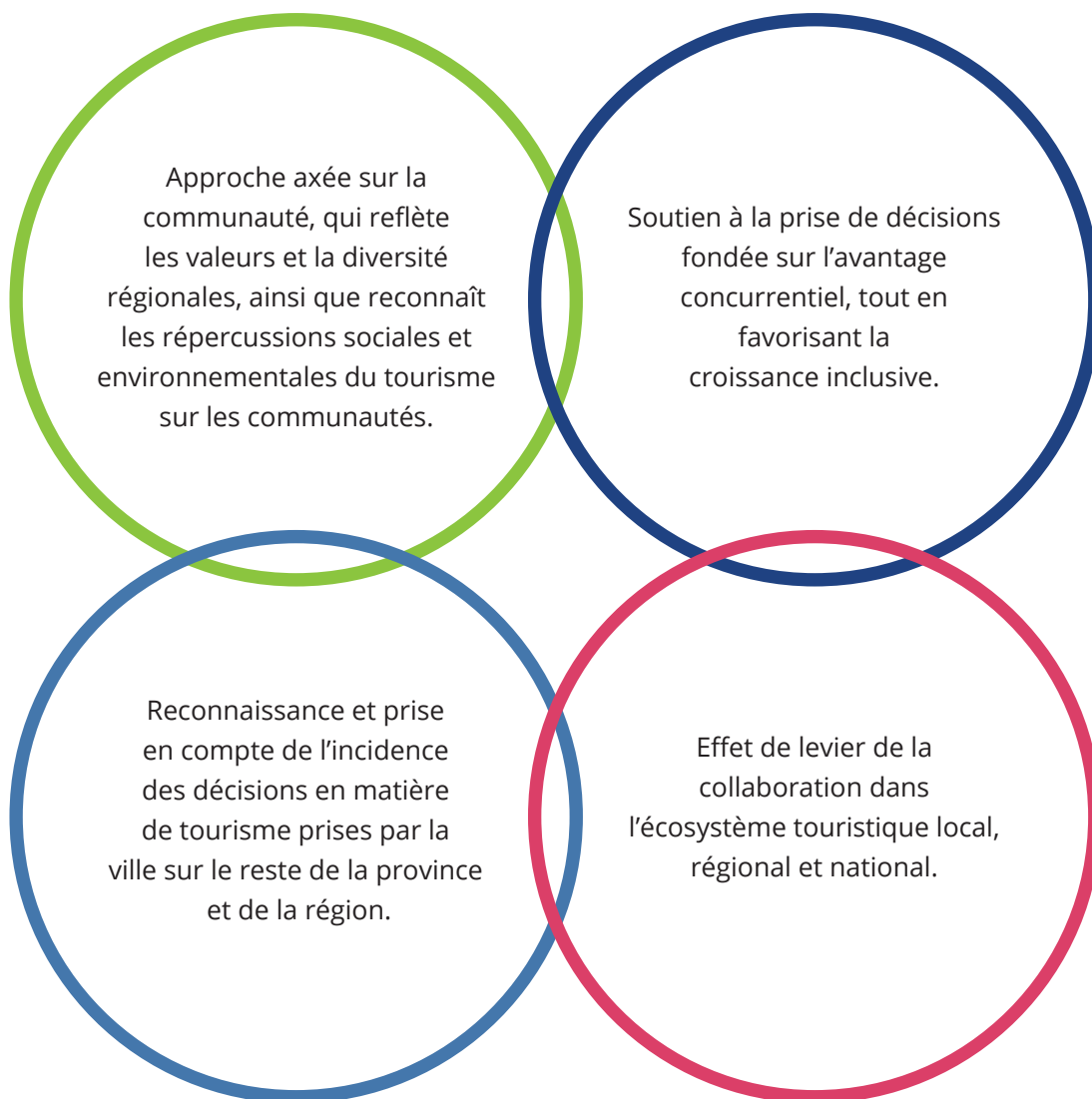
Fils conducteurs de la stratégie

Maintenant que nous avons décrit les trois étapes du processus visant à élaborer la stratégie de développement du tourisme hivernal et intermédiaire, voyons les fondements de la stratégie. Les fondements présentés ci-après servent à développer ou à améliorer les produits ou expériences de la destination ou de nouveaux marchés pour le tourisme hivernal ou intermédiaire.



1. Principes directeurs

Les principes directeurs orientent les décisions prises tout au long du processus. La plupart du temps, ils sont le reflet du rôle du tourisme au niveau local et de l'incidence qu'il peut avoir (positif ou négatif). Voici par exemple les principes directeurs d'une stratégie pour le tourisme d'une grande ville canadienne. Ces principes vont moduler le développement de la stratégie et de ses objectifs.



2. Enjeux et opportunités

Enjeux

Chaque destination a ses propres enjeux qui minent sa capacité à atteindre ses objectifs. Les enjeux les plus courants sont l'accès à la main-d'œuvre qualifiée, l'accès au wifi, l'accès aux aéroports, les politiques d'hébergement partagé, le covoiturage, les budgets de marketing et le soutien à l'infrastructure. Ils peuvent être associés à l'offre (accès aux produits et expériences), à la demande (cerner les besoins du public cible et y répondre) et au contexte favorable (comme le fait que les gouvernements fassent du tourisme une priorité et le financent). Certains de ces enjeux peuvent être surmontés assez facilement, alors qu'il faudra plusieurs années pour en surmonter d'autres.

Soulignons qu'on ne peut résoudre un enjeu s'il n'a pas été identifié comme obstacle à l'atteinte des objectifs, d'où l'importance de cerner et de documenter ces enjeux qui jouent un rôle déterminant dans la viabilité des opportunités.

Opportunités

Comme pour les enjeux, toute destination jouit aussi d'un bassin d'opportunités inexploitées. Comme pour les enjeux, les opportunités peuvent aussi relever de l'offre (c'est-à-dire des atouts géographiques [lacs, plages ou montagnes], des expériences [pentes de ski, terrains de golf ou chutes Niagara] ou des attraits culturels [musées ou bâti historique]), de la demande (accès à un grand marché urbain à proximité ou à des segments de marché [personnes âgées, communauté LGBTQ+ ou familles]) et du contexte favorable (désignation particulière [biosphère] ou infrastructure [centres de congrès, ports de croisières ou parcs]). De toute évidence, les opportunités sont uniques aux destinations. Chaque destination devra déterminer celles qui présentent un avantage concurrentiel pour elle.



3. Vision

La vision de la destination, plus particulièrement la vision pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire, définit ce que la destination aimerait devenir au cours d'une période donnée. La plupart des visions portent sur les dix prochaines années. Elles permettent de déterminer les lacunes, les obstacles à atténuer et les opportunités à saisir pour concrétiser la stratégie. La vision doit être compatible avec les principes directeurs. De la sorte, on s'assure que les opportunités cernées sont également compatibles avec les valeurs formulées dans les principes directeurs. Par exemple, voici la vision de Destination Canada :

Notre vision est de créer ensemble une ère nouvelle dans le secteur du voyage, en éveillant chez les gens de cœur un amour incontournable pour le Canada.

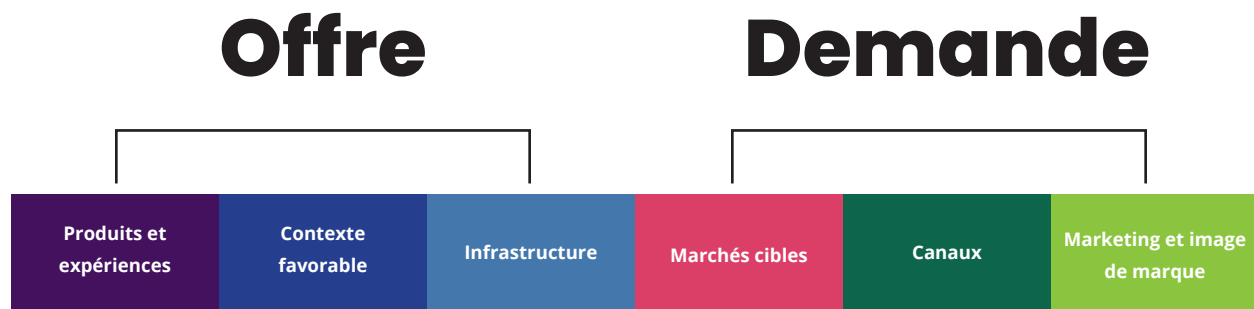


4. Champs d'opportunités

Les champs d'opportunités donnent une orientation à la stratégie. Ils correspondent aux domaines prioritaires pour le développement des opportunités touristiques. Dans une destination, on peut trouver des douzaines d'opportunités qui pourraient être développées pour la saison hivernale et intermédiaire.

Les opportunités peuvent être liées à l'offre actuelle (produits ou expériences actuels qui peuvent attirer les visiteurs potentiels) ou à la demande actuelle (segment du marché pour lequel il y a potentiellement une demande non comblée).

Figure 8 : Opportunités liées à l'offre ou à la demande



Les **opportunités liées à l'offre** comprennent les ressources naturelles, culturelles ou développées ou la capacité d'une destination ou d'une entreprise de proposer un avantage concurrentiel. Il peut s'agir de sentiers pour la motoneige, de ciels sombres pour l'observation des étoiles ou d'un attrait culturel particulier, comme un musée.

Les **opportunités liées à la demande** se rapportent à des marchés sources particuliers, à des segments de marché cible ou à des canaux de marketing unique. Cela suppose de déterminer les besoins ou intérêts des groupes cibles et de les attirer ou inciter à visiter la destination par l'entremise de canaux spécialisés appropriés (voyagistes, agences de voyages, influenceurs de voyages) ou directement auprès des réseaux de marketing de consommateur.

Comme moteurs de l'offre et de la demande, on peut aussi catégoriser les opportunités en tant que pistes principales à explorer ou pistes secondaires.

Opportunités principales

- Il s'agit de repérer les « grandes idées » ou les « grandes opportunités » qui pourraient constituer un avantage concurrentiel pour la destination. En effet, elles peuvent être de véritables catalyseurs pour la demande touristique. Une destination peut aussi avoir la chance d'avoir des attributs spéciaux, comme une particularité géographique ou culturelle, voire une désignation spéciale, comme un site du patrimoine mondial.
- Il peut s'agir d'une opportunité liée à une offre qui reflète une opportunité concurrentielle qui est actuellement sous-exploitée, comme les plages ou un musée.
- Il peut aussi s'agir d'une opportunité liée à une demande, comme un groupe de clients qui n'est pas adéquatement ciblé (Américains âgés en week-end).

Opportunités secondaires

- L'exploration des opportunités secondaires permet de s'assurer que les conditions de réussite sont en place, ainsi que des ressources suffisantes pour développer l'opportunité principale repérée.
- Cela peut comprendre la vérification de l'existence d'une infrastructure touristique suffisante pour soutenir le produit.
- Cela peut aussi comprendre de définir un profil de marché et sa taille, ainsi que des caractéristiques de voyageurs qui sont enclins à voyager dans la destination.



Outil 01

Comment établir l'ordre de priorité des opportunités?

Voici une démarche simple pour vous aider à faire le suivi des opportunités.

Étape 1 : Cerner les opportunités à explorer

Complétez la phrase suivante.

« Une opportunité concurrentielle de développement ou d'amélioration du tourisme hivernal ou intermédiaire s'offre peut-être à la destination sous la forme de... »

Exemple

Opportunité liée à la demande – Personnes âgées de la région de l'Atlantique

Analyse préliminaire

Les personnes âgées privilégient des expériences en autobus ou de petites escapades. Bien que des recherches additionnelles soient nécessaires pour déterminer la demande et les caractéristiques uniques de ce public inexploité, les données préliminaires indiquent qu'ils préfèrent visiter de petites villes et communautés et qu'ils aiment l'histoire locale, les musées, les excursions, les plats locaux, les bières locales et le partage des expériences en groupe.

Initiatives à l'appui

(recherche additionnelle requise)

- Contexte favorable (engagement de l'OMD et de l'industrie)
- Développement de produits et d'expériences (nouvelles expériences, ouverture des magasins, musées, restaurants et pubs)
- Infrastructure (questions de mobilité et de stationnement pour autobus)
- Canaux (voyagistes locaux, forfaits, FAM des médias, FAM du réseau du voyage)
- Marketing et image de marque (communications, positionnement de marque, publicité et inauguration)

Étape 2 : Choisir une ou deux opportunités (modèle de priorisation des opportunités)

Comment choisir les bonnes opportunités? Le modèle suivant vous aidera à évaluer les opportunités et leur ordre de priorité en fonction de leur chance de réussite. Les opportunités qui sont plus faciles à mettre en œuvre et offrent de bonnes chances de réussite seront priorisées. Ainsi, le modèle s'appuie sur deux facteurs : facilité de mise en œuvre et retombées.

Figure 9 : Modèle de priorisation des occasions

Facilité de mise en œuvre

		1	2	3	4	5
	Retombées sur la croissance durable	Très faible	Faible	Neutre	Bonne	Très bonne
1	Très bonnes retombées	Intérêt moyen	Intérêt moyen	Intérêt élevé	Opportunité prioritaire	Opportunité prioritaire
2	Bonnes retombées	Intérêt faible	Intérêt moyen	Intérêt élevé	Opportunité prioritaire	Opportunité prioritaire
3	Retombées modérées	Intérêt faible	Intérêt moyen	Intérêt moyen	Intérêt élevé	Intérêt élevé
4	Retombées moindres	Intérêt faible	Intérêt faible	Intérêt moyen	Intérêt moyen	Intérêt moyen
5	Pas de retombées	Intérêt faible	Intérêt faible	Intérêt faible	Intérêt faible	Intérêt moyen

Outil 02

Évaluation de l'état de préparation au marché

Le modèle de priorisation des opportunités proposé par Twenty31 vous aidera à cerner les opportunités à explorer en priorité et celles à explorer à plus long terme.

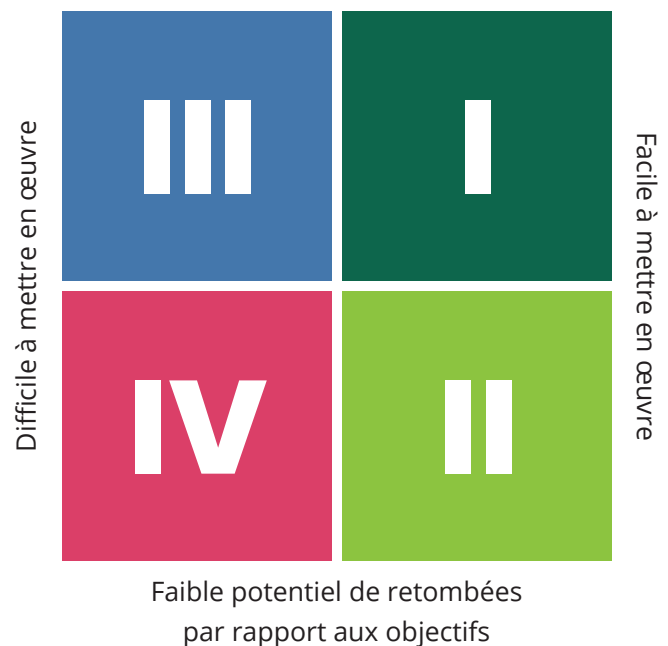
Comment utiliser ce modèle?

- Déterminez l'ordre de priorité des opportunités, en fonction de l'évaluation qualitative de leurs retombées et de leur facilité de mise en œuvre.
- Toutes les opportunités cernées doivent faire l'objet d'une analyse.
- Une opportunité peut relever de plus d'un quadrant. En ce sens, le modèle est dynamique. On espère qu'éventuellement, toutes les opportunités pourront correspondre au quadrant 1.

Quadrants

- I. Presque prêt à la commercialisation
- II. Gains rapides (1 ou 2 ans)
- III. Opportunités à moyen terme (2 à 4 ans)
- IV. Réévaluation ou prise en compte à plus long terme

Figure 10 : Modèle de priorisation des opportunités



5. Initiatives à l'appui

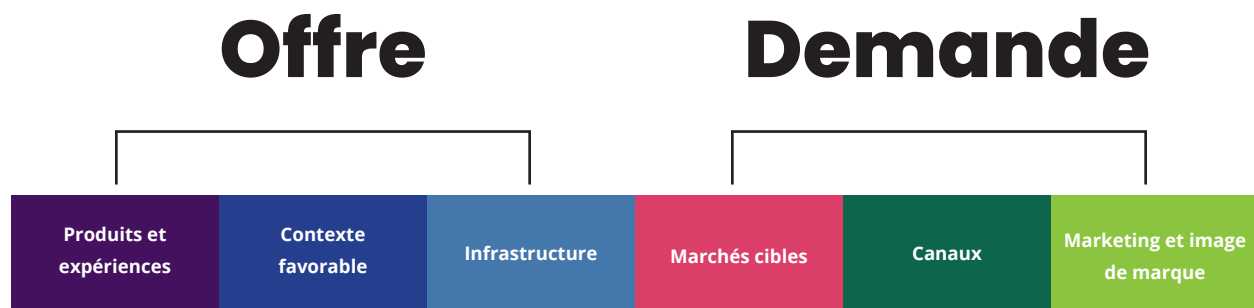
Les opportunités principales devront s'appuyer sur des initiatives secondaires (à l'appui). Par exemple, si l'opportunité principale consiste à développer un produit, les initiatives à l'appui peuvent prendre la forme d'une infrastructure de soutien au développement, et si l'opportunité principale consiste à développer une expérience, les initiatives à l'appui peuvent prendre la forme d'une campagne de marketing pour en soutenir la commercialisation.

Les initiatives à l'appui contribuent à atteindre les objectifs liés à un champ d'opportunités. Dans un premier temps, il faut néanmoins effectuer une étude de marché et élaborer un plan d'affaires. On recommande aussi de décrire brièvement la nature des initiatives à l'appui. Les initiatives à l'appui peuvent aussi être des « tâches à accomplir » par les différents acteurs concernés.

Partir du bon pied

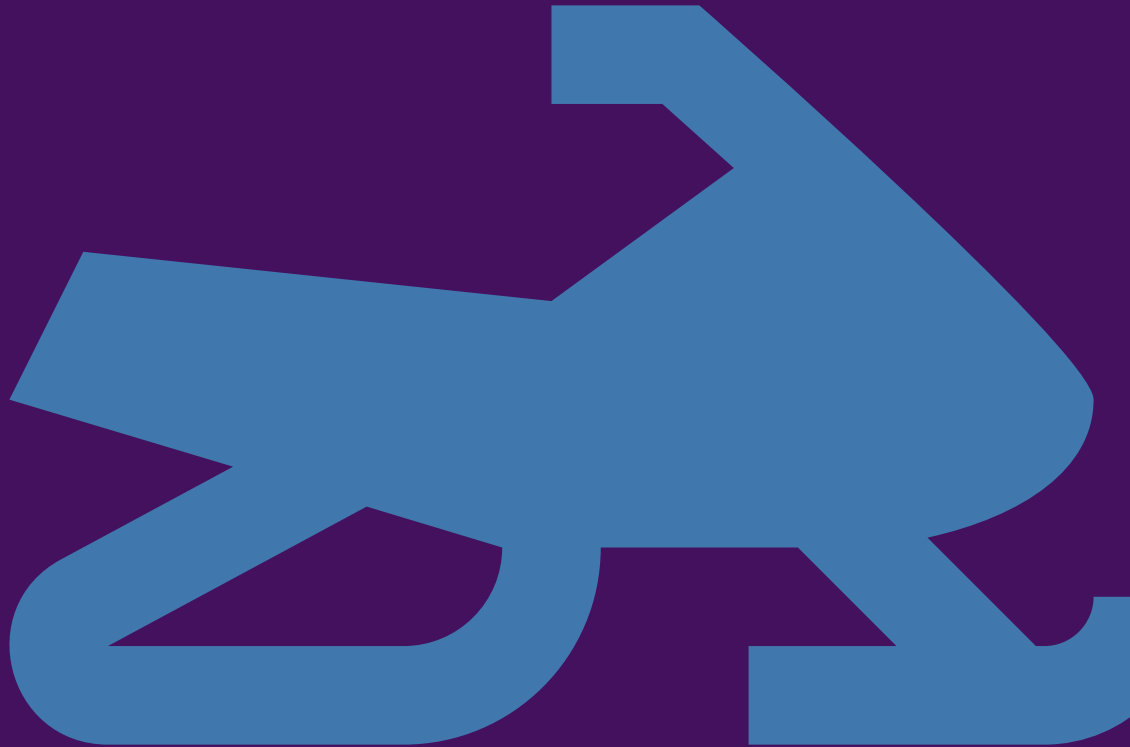
Cette section se veut une synthèse des principales recommandations tirées des quelque 40 ateliers offerts aux acteurs touristiques à travers le Canada. Quelques-unes d'entre elles permettent d'acquérir la connaissance nécessaire préalable et d'autres consistent en des actions spécifiques à envisager et qui devraient faire l'objet de discussions par l'équipe de développement.

Figure 11 : Opportunités liées à l'offre ou à la demande



Produits et expériences

Les produits et expériences sont des éléments vitaux de la destination touristique. Ils sont ces incontournables « à faire et à voir » dans la destination. Il ne s'agit pas nécessairement de « grands » produits ou expériences touristiques, comme des parcs thématiques ou musées. Il y a en effet de « petits » produits et expériences, comme ceux proposés par des boulangeries, des commerces spécialisés ou des marchés fermiers, qui jouent un rôle de soutien tout aussi essentiel dans l'industrie du tourisme.



Moteur de la demande

Tout ce qui a le potentiel de générer une demande doit faire l'objet d'études additionnelles afin de déterminer son potentiel. Même sans études approfondies, on peut quand même, à cette étape, déterminer ce qui peut générer de la demande dans la destination ou encore cerner les entreprises qui créent cette demande. En dressant l'inventaire des produits et expériences, on peut mieux déterminer les possibles sources de demande ou l'avantage concurrentiel d'une destination ou d'entreprises.

Produits et expériences nouveaux ou améliorés

Les moteurs de la demande peuvent être des produits ou expériences nouveaux ou améliorés. En fait, ce sont les produits et expériences qui permettent de répondre à un besoin particulier d'un public donné de la manière la plus efficace possible (p. ex., personnes âgées, familles avec enfants, équipes de jeunes sportifs ou voyageurs d'affaires). Les moteurs de la demande peuvent aussi être un attribut unique de la destination, comme les chutes Niagara, un centre-ville historique ou un centre sportif.

Les questions suivantes permettent de cerner les produits ou expériences qui génèrent la demande :

- Est-ce que le produit ou l'expérience présente un possible avantage concurrentiel?
- Existe-t-il une demande pour cette expérience dans les marchés cibles ou les nouveaux marchés?
- Existe-t-il des preuves que d'autres destinations ont eu du succès en répondant à la demande de certains marchés cibles?
- À quel point le produit ou l'expérience est-il un facteur déterminant dans le choix de la destination ou de l'entreprise?



Événements, tournois et tourisme sportif

Développer de nouveaux événements s'avère parfois une judicieuse stratégie pour créer de la demande pendant la saison hivernale et intermédiaire. Les événements et tournois sportifs peuvent en effet générer une très forte demande. On peut songer à déplacer la tenue d'événements de longue date, qui ont été développés pour la saison de pointe, vers la saison hivernale et intermédiaire de manière à atténuer les enjeux des saisons creuses. Dans d'autres situations, de nouveaux événements peuvent être créés pour la saison hivernale et intermédiaire. Tout comme les produits et expériences, les événements qui connaissent le plus de succès sont ceux qui tirent parti des atouts existants, comme d'une solide scène musicale, artistique ou culinaire, d'installations sportives ou d'attrait naturels, comme des parcs. D'autres événements peuvent attirer des publics cibles spécifiques, comme les rallyes de moto, les tournois d'échecs ou les événements de la communauté LGBTQ+.

Communautés d'intérêts et créneaux

Les communautés d'intérêts désignent des caractéristiques de certains segments de marché cible, qui vont se rendre dans des destinations pour s'adonner à leur passion avec des personnes qui la partagent. Ces groupes vont de groupes de passionnés de courtpointes qui se réunissent le temps d'une courte retraite, aux groupes d'observation d'étoiles, en passant par les groupes d'enthousiastes de reconstitution historique. Toute destination qui possède des attributs particuliers peut envisager d'en faire un avantage concurrentiel pour attirer des groupes en particulier.



Collaboration et partenariat

Bon nombre de destinations ont déjà trouvé leur filon, mais ce qui fait souvent défaut, c'est le regroupement des produits et des expériences offerts dans le cadre de circuits ou de forfaits visant à attirer les marchés cibles et leur commercialisation. Pour y parvenir, la destination peut analyser l'inventaire des produits et expériences offerts par les entreprises et les faire converger en développant des événements, des ateliers collaboratifs ou des outils numériques pour la commercialisation des expériences dans un seul canal.



Contexte favorable

Le contexte favorable désigne le contexte général d'exploitation des activités dans la destination, ainsi que les facteurs de réussite et les obstacles à la compétitivité, y compris les politiques liées à l'environnement auxquelles doivent adhérer les entreprises touristiques pendant la saison hivernale et intermédiaire.



Leadership de destination

L'importance accordée au développement de la saison hivernale et intermédiaire par la destination peut faire toute la différence entre l'échec de la stratégie et sa réussite. La mise à niveau de l'infrastructure pour les activités hivernales, la mise en place de programmes de financement pour encourager le développement de produits novateurs et le lancement de campagnes internationales ne sont que quelques exemples d'efforts pris au niveau de la destination qui contribueront au succès de la stratégie et qui vont bien au-delà du mandat de l'OMD.

Quelques pistes à explorer

1. Passez en revue les descriptions et les compétences des postes clés afin de déterminer si les exigences tiennent compte des domaines de croissance de la communauté et des enjeux, lacunes et questions de promotion spécifiques.
2. Formez un groupe de travail désigné pour le tourisme hivernal et intermédiaire.

Stratégie touristique et priorité

Pour démontrer que la saison hivernale et intermédiaire est une priorité, la destination peut élaborer un plan par écrit. Cela permet de consacrer les fonds nécessaires pour stimuler les ressources, coordonner les actions et lancer les projets de développement. Cela peut aussi contribuer à attirer de grands investissements et à mobiliser des entrepreneurs enthousiastes.

Quelques pistes à explorer

1. Développez un cadre stratégique et une stratégie pour la saison hivernale et intermédiaire.
2. Intégrez le développement de la saison hivernale et intermédiaire à la stratégie générale pour le tourisme de la destination et en faire une priorité.

Leadership en matière de communication

La destination doit prendre le leadership en ce qui a trait à la promotion du tourisme en saison hivernale et intermédiaire, et ce auprès de tous les groupes d'acteurs, y compris les paliers du gouvernement, les PTTIA, les entreprises privées et les investisseurs. En développant ainsi un solide réseau, la destination peut mieux surmonter les obstacles durables et les goulots d'étranglement, comme les pénuries de main-d'œuvre et les contraintes en matière de transport.

Quelques pistes à explorer

1. Créez une campagne et un plan de communication. Fournissez des mises à jour pertinentes sur le progrès des activités, écrivez des billets de blogue sur les retombées, postez des messages dans les réseaux sociaux et rédigez des bulletins inspirants.
2. Mettez en relief les transformations en cours dans la destination (pour stimuler la demande) et comment les acteurs peuvent soutenir l'économie touristique (pour développer l'offre).

Réglementation

Les gouvernements adoptent beaucoup de politiques, de lignes directrices et de règlements qui ont une incidence sur les entreprises touristiques, et ce peu importe leur taille et nature. Des règlements pourraient avoir une incidence sur la viabilité d'une entreprise dont le modèle d'affaires est exclusivement basé sur le tourisme hivernal, alors que d'autres règlements pourraient restreindre la capacité d'une entreprise à développer une expérience pour la saison hivernale et intermédiaire. Bien qu'elles soient en général justifiées, certaines de ces mesures peuvent avoir pour objet même de limiter la croissance du tourisme.

Quelques pistes à explorer

1. Cernez les politiques et les règlements applicables au développement du tourisme hivernal et intermédiaire et déterminez les enjeux et opportunités qu'ils présentent pour les sous-groupes d'acteurs ou d'entreprises de la destination.
2. Participez au repérage et à l'inventaire des produits et expériences nécessaires pour obtenir des désignations ou certifications spécifiques, comme la région des ciels sombres (Yarmouth, Nouvelle-Écosse) ou un site historique.

Main-d'œuvre

Le marché de la main-d'œuvre a une incidence sur les affaires dans les destinations. Par exemple, dans le contexte de la COVID-19, les travailleurs qui pénètrent le marché du travail sont de plus en plus jeunes¹. Par contre, dans quelques années, un nombre croissant de jeunes retraités chercheront un travail à temps partiel ou flexible. Il faut reconnaître ces enjeux et s'efforcer de créer des emplois plus valorisant qui attirent des travailleurs qualifiés et engagés qui répondent aux besoins de croissance des entreprises.

Quelques pistes à explorer

1. Cernez, passez en revue et communiquez les enjeux de main-d'œuvre et les opportunités pour les sous-groupes d'acteurs ou d'entreprises de la destination.
2. Développez des initiatives de développement professionnel (p. ex., cours, certifications) pour former les travailleurs du tourisme et les reconnaître comme des experts dans le domaine des expériences de tourisme hivernal et intermédiaire.
3. Favorisez des partenariats avec les universités et collègues qui offrent des programmes de tourisme ou d'hospitalité afin de connecter les entreprises et les étudiants dans le cadre de programmes coop, de stages et de placements.

Opinion des résidents

De manière générale, l'opinion des Canadiens à l'égard du tourisme s'étiole dans le contexte de la pandémie. Dans ce contexte, les destinations doivent continuer de sonder l'opinion des résidents à l'égard du tourisme hivernal et intermédiaire afin d'être au courant de leurs préoccupations nouvelles ou croissantes liées à la qualité de vie, à la santé et sécurité, à l'environnement, etc.

Quelques pistes à explorer

1. Menez des sondages d'opinion auprès des résidents pour évaluer leurs attitudes et degrés de soutien à l'égard des différentes activités touristiques. Les sondages peuvent avoir lieu par téléphone ou en ligne ou prendre la forme de panels de discussion dans le contexte d'une étude plus vaste.
2. Incluez des porte-parole des communautés dans les groupes de travail sur le tourisme afin qu'ils contribuent aux discussions et débats.
3. Développez de solides plans et campagnes de communication pour vous attaquer aux opinions négatives et rehausser l'opinion positive générale. Les résidents contents sont les meilleurs ambassadeurs de la destination.

Financement

Pour mettre en place les bonnes idées, il faut les bonnes ressources, comme le temps, le personnel et l'argent. Les destinations doivent être un lieu de mise en relation des organisations touristiques avec les programmes de financement, de même que faire du financement une de ses priorités budgétaires.

Quelques pistes à explorer

1. Cernez des sources potentielles de financement. Par exemple, les OMD locales ou provinciales, les agences de développement économique régional (comme ACOA, Western Economic Diversification, Fed Nor, etc.), les initiatives pour les affaires du gouvernement provincial, les possibilités de financement du secteur privé, etc.
2. Cernez, passez en revue et communiquez les occasions de financement aux sous-groupes d'acteurs ou d'entreprises de la destination.
3. Désignez des fonds à même le budget pour une équipe responsable du soutien de la croissance du tourisme hivernal et intermédiaire (p. ex., spécialiste du réseau de distribution du voyage).
4. Créez des fonds pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire pour des besoins uniques (p. ex., développement de produits, études de marché, mise à jour des installations).



Infrastructure

Dans les villes et les communautés, l'infrastructure constitue souvent de grands investissements en capital qui sont faits par la région pour soutenir le développement communautaire ou économique. L'infrastructure peut aussi être financée par plusieurs paliers de gouvernement, y compris des gouvernements régionaux, provinciaux ou fédéral. Dans certains cas, le secteur privé peut aussi y participer. Il s'agit alors de partenariat public-privé (PPP). En guise d'exemples, mentionnons les infrastructures pour les sports et loisirs, les centres de congrès, les ports de croisière, les ports et les musées. On peut aussi tenir compte de l'infrastructure régionale dans l'orientation des investissements potentiels pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire.



Accès à la destination

L'amélioration de l'accès à la destination est essentielle pour attirer de nouveaux visiteurs. Si la destination est difficile d'accès, les visiteurs pourraient en choisir une autre. Y a-t-il une plaque tournante régionale? Y a-t-il de nouveaux ports? Peut-on attirer des vols internationaux? Il peut s'agir d'avantages concurrentiels. Par l'analyse des opportunités uniques de la destination, on peut déterminer les marchés les plus prometteurs et les domaines à développer (p. ex., hôtels plus nombreux et de meilleure qualité).

Dans certains cas, des accès routiers directs pour les marchés nationaux et internationaux peuvent stimuler la croissance. Il y a aussi plusieurs façons d'améliorer l'accès aérien. Par exemple, il est courant que les communautés offrent des avantages aux compagnies aériennes, comme :

- Garanties de revenus
- Paiements en espèces
- Soutien au marketing
- Exonérations des frais
- Amélioration de l'infrastructure

Le transport par voiture est plus courant, pour des raisons de coûts et de flexibilité. Faire en sorte que les routes sont sécuritaires est une exigence minimale et importante. Les OMD peuvent développer, avec les acteurs, des guides de sécurité routière et des plans de communication que les entreprises pourront partager avec les voyageurs pour mitiger les risques.



Transport au sein de la destination

L'existence de plusieurs modes de transport facilite le déplacement des voyageurs au sein de la destination. Pour cela, la destination doit influencer les efforts de planification du transport à divers niveaux afin de pallier les obstacles à sa croissance. Des obstacles exigent une planification importante, y compris de grands investissements, mais d'autres obstacles peuvent être atténués avec des mesures à petite échelle. En voici des exemples :

- Services de taxi
- Uber et autres services de voiturage
- Service de transport en commun
- Location de voitures
- Location de vélos et vélos en libre-service

Parmi les tâches de développement, il importe d'exposer les liens entre le transport et le développement de la destination et d'expliquer l'importance du réseau de transport.



Signalisation

La signalisation permet d'être un bon hôte en montrant le chemin à suivre aux visiteurs. Elle peut grandement améliorer l'image de la destination, ainsi que sensibiliser les visiteurs sur les activités à faire. La première étape de création d'une signalisation efficace consiste à cerner le problème avec la signalisation existante. En tout premier lieu, il faut donc procéder à un examen de la signalisation et planifier la localisation des nouveaux panneaux, ainsi que les critères de sélection des attraits touristiques à signaler.

Google Maps est un outil indispensable pour les visiteurs. La signalisation numérique les aide à trouver exactement ce qu'ils cherchent. La signalisation numérique est par conséquent tout aussi importante que la signalisation physique. Les OMD peuvent fournir des ressources de formation aux entreprises et leur montrer des stratégies pour renforcer leur présence (profils d'entreprises dans Google).



Marchés

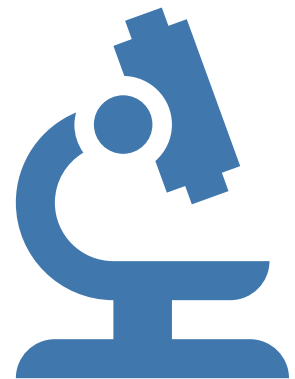
On peut définir les marchés sources à partir de différents critères, comme l'âge, le revenu, le niveau d'éducation, la proximité géographique, le mode de vie, les passe-temps et les activités en vacances. Si le critère de base est de nature géographique, votre plan de marketing sera conçu de manière à attirer les voyageurs des régions avoisinantes ou qui peuvent accéder facilement à la destination. Si le critère relève plutôt d'un aspect démographique (âge, revenu, éducation, etc.), le plan visera plutôt à attirer des visiteurs correspondant à cet aspect (familles ou personnes âgées).

Les marchés sources peuvent aussi être définis au moyen de critères psychométriques, c'est-à-dire sur la base de la « raison » pour laquelle les voyageurs choisissent la destination. Par exemple, ils peuvent être en quête d'un endroit pour se ressourcer ou d'un lieu pour s'instruire ou pratiquer leur passe-temps. Un autre critère est le mode de vie. Le fait est qu'on ne peut pas s'appuyer sur un seul marché ou segment de marché. Les études de marché permettent de bien cerner les marchés de la destination.



Étude de marché

Peu importe les opportunités principales et secondaires et qu'elles soient liées à l'offre ou à la demande, il importe de mener une étude de marché pour valider les présomptions, mieux définir les caractéristiques des marchés cibles, quantifier leur taille, et soutenir le développement et l'amélioration des produits, des expériences ou des événements visant à répondre à la demande de ces marchés.



Marchés géographiques

L'étude de marché permettra entre autres de déterminer lequel des marchés géographiques recherche plus précisément ce que la destination a à offrir. La composition du marché (local, régional, national ou international) dépendra des objectifs établis. Il faut aussi tenir compte de la taille du marché, des dépenses moyennes, de la durée du séjour, de l'accès et du genre de relations que l'industrie touristique entretient déjà avec ce marché.



Communautés d'intérêts



Les motivations des voyageurs sont très variées. Comprendre ces motivations contribue grandement à la réussite de la stratégie. Dans un marché concurrentiel, des destinations choisissent de mettre l'accent sur des créneaux d'intérêts ou des segments de voyageurs qui ont une passion. Si la destination est en mesure d'attirer ce genre de groupes qui apprécient spécifiquement les expériences offertes dans la destination, elle a beaucoup plus de chance de fidéliser les voyageurs. D'ailleurs, ces groupes ne sont pas forcément attirés par les activités typiques de la saison hivernale et intermédiaire, mais plutôt par leurs passions (p. ex., vin, échec, yoga, Harley) et leur désir de s'instruire, de connecter et d'explorer.

La petite entreprise Missouri Star Quilt Co a transformé la ville tranquille d'Hamilton, dans le Missouri, en paradis pour les passionnés de courtepointes, et tout cela grâce au pouvoir de YouTube. La propriétaire de l'entreprise, Jenny Doan, a commencé sa carrière en vendant des courtepointes et en tenant un site Web spécialisé dans la vente de tissus précoupés. Pour accroître ses ventes, elle a lancé une chaîne YouTube sur la courtepointe. Ces vidéos ont connu un tel succès que des passionnés de courtepointe ont commencé à affluer de partout pour rencontrer Jenny et visiter son magasin. D'autres commerces du même genre ont ensuite ouvert leurs portes en ville, ainsi que des restaurants et une microbrasserie.

- Capitale de la courtepointe

En savoir plus. [↗](#)

Canaux

En règle générale, le tourisme met à profit plusieurs outils et réseaux pour attirer des visiteurs. En fait, on peut les regrouper en deux grandes catégories :

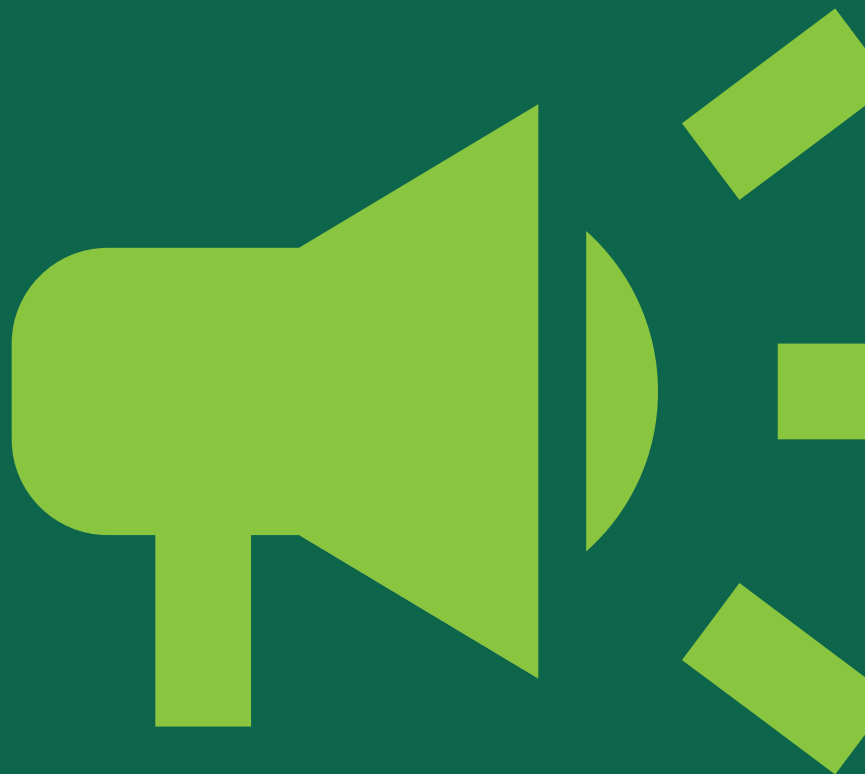
1. Canaux directs. Il s'agit de marketing et de promotion visant à communiquer directement avec le visiteur potentiel. Ces canaux peuvent comprendre des publicités imprimées ou numériques, de la publicité à la télévision, de la visibilité sur le site Web, etc. Ces canaux sont coûteux et le degré d'influence du consommateur est variable.
2. Canaux intermédiaires. Le marketing de tourisme se tourne de plus en plus vers ce type de canaux. Ils comprennent des placements dans les médias (de voyages, de mode de vie), la rédaction de billets de blogue ou des messages par des influenceurs. Ils stimulent la destination ou l'expérience en créant des récits qui sont plus crédibles dans des médias d'influence. Il peut aussi s'agir de la commercialisation d'une destination sous forme de forfaits vendus dans le réseau de distribution du voyage, y compris des forfaits offerts avec d'autres voyagistes et entreprises (et des forfaits numériques qui sont de plus en plus populaires), par l'entremise d'agences en ligne et d'agences de voyages.

Comment attirerez-vous les visiteurs? Quels canaux utiliserez-vous? Il est essentiel de répondre à ces questions de base pour bien choisir les mécanismes à mettre en place, ainsi que les investissements requis.



Marketing

Le marketing et la promotion constituent un des derniers maillons du développement de la saison hivernale et intermédiaire. Cela comprend le marketing du forfait, du produit ou de l'expérience auprès du public cible spécifique. Il peut aussi s'agir du positionnement de la destination, comme le fait que la destination figure parmi des listes de destination incontournables. Enfin, d'autres outils de marketing, comme les relations avec les médias, les médias de voyage, les médias de style de vie, les médias sociaux et les influenceurs, peuvent jouer un rôle clé dans la promotion de la destination et le fait qu'elle soit perçue comme un lieu attrayant et inspirant par les visiteurs.



Liste de contrôle sur le processus en trois étapes de la stratégie de développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination

- S'engager à élaborer une stratégie et former une équipe de développement
- Recueillir la documentation pertinente, ainsi que des statistiques et toute autre information utile
- Cerner les acteurs qui participeront au processus

¹Tourism HR. *COVID-19 Impact on Tourism Employment to 2025*.

Autres ressources :

Travel Pulse. *The Ghost Town Saved by Quilts and YouTube*.



Module 05 :

Astuces pour développer le tourisme hivernal et intermédiaire

Points à retenir

- Pour prolonger la saison touristique au-delà de la saison de pointe, il faut du leadership, les bonnes compétences et de la détermination.
- Il faut bien réfléchir avant de se lancer, ainsi qu'élaborer un plan.
- Enfin, il peut être très enrichissant de collaborer avec les partenaires.

Dans cette section...

- Explorer les grandes (et moins grandes) idées
- Simplifier les voyages en saison hivernale et intermédiaire
- Créer un engouement pour l'entreprise et destination

À ce point-ci, vous avez sans doute quelques idées à développer et vous êtes prêt à vous lancer dans le développement de la saison hivernale et intermédiaire. Pour franchir la prochaine étape, vous devrez analyser votre entreprise et ses opportunités, vous placez dans la peau des visiteurs et collaborez avec votre OMD et d'autres acteurs touristiques. Dans les prochaines pages, vous trouverez 20 astuces pour vous aider à développer une approche.

Quelle est votre stratégie?

Pour vous démarquer des autres entreprises et destinations et connecter avec les visiteurs potentiels, vous devez dans un premier temps développer une stratégie claire.



Astuce : 01

Bien connaître sa destination

Explorez votre destination afin de savoir tout ce qu'il y a à savoir au sujet de son industrie touristique. Comment fonctionne-t-elle? Qui y contribue? Qu'est-ce qui en fait une destination unique? Un bon point de départ consiste à passer en revue les plans et ressources existants ou en cours de développement auprès de l'OMD ou des autorités locales. Par exemple, passez en revue ce qui suit :

- Stratégies, cadres ou plans d'action pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination
- Trousses d'outils pour la marque ou le marketing
- Stratégies de développement des produits

Astuce 01



Feuille de travail : 01

Dynamiques de destination

01 Quels sont les produits, services ou expériences touristiques uniques de la destination? En quoi sont-ils uniques (p. ex., lacs, centre-ville historique, centre sportif, festivals et événements, etc.)?

02 Quelles sont les forces et les opportunités de ma destination (p. ex., ciel sombre, musées, traditions, etc.)?

03 Existe-t-il des groupes d'activités clés qui attirent un grand nombre de visiteurs dans la destination pendant la saison hivernale et intermédiaire (p. ex., sentiers artistiques, microbrasseries, concerts, etc.)?

04 À l'heure actuelle, quel volume de voyageurs visite ma destination pendant la saison hivernale et intermédiaire (p. ex., tendances en matière de taux d'occupation par saison)?

05 Que savent ou connaissent déjà les visiteurs sur la région ou la destination et quelles sont les lacunes à cet égard (p. ex., coins cachés, tendances, attraits difficiles d'accès, etc.)?

Notes :

Astuce : 02

Trouver des partenaires

Votre OMD est à la fois un partenaire et un partisan de confiance. Entrez en contact avec elle et faites-en un de vos partenaires. Vous accéderez ainsi à une vaste gamme de services et d'opportunités. Soyez conscient que vous contribuez aussi en retour : les avantages sont réciproques.

Voici quelques conseils pour collaborer avec votre OMD :

- Faites-lui connaître votre offre de service.
- Informez-vous sur ses rôles et ses priorités.
- Faites-lui part de vos avis et contribuez aux discussions.
- Restez en contact au moyen des listes de diffusion, des réseaux sociaux et d'autres forums.

Les entreprises qui ont des vues similaires ou complémentaires peuvent aussi être de bons conseils et être des contacts ou partenaires précieux. Voici quelques conseils pour explorer de nouvelles avenues de partenariat :

- Faites des recherches sur les groupes d'affaires locaux, comme les chambres de commerce, les bureaux de congrès ou d'autres organisations professionnelles, et joignez-vous à eux.
- Informez-vous auprès des entreprises locales sur les groupes locaux auxquelles elles participent et consultez les pages des groupes de rencontre locaux dans LinkedIn, Meetup ou Facebook.
- Devenez membre des associations locales de tourisme et assistez aux réunions et activités de réseautage. Achetez un abonnement annuel pour être tenu informé.

Astuce 02

Astuce : 03

Choisir le bon type de partenariat

Il peut être très enrichissant de collaborer avec des partenaires. Ils peuvent ouvrir des portes et donner lieu à plein d'occasions positives. En revanche, il est parfois difficile de créer de nouveaux partenariats et de les maintenir. Évitez donc de vous lancer sur un coup de tête.

Les questions suivantes vous aideront à déterminer s'il y a lieu d'avoir une entente formelle ou d'obtenir des conseils avant de vous lancer :

- Le partenariat évoluera-t-il?
- Est-il question de propriété conjointe d'actifs?
- Est-il question d'investissements continus de votre part?
- Prévoit-on un profit ou une perte?
- Les concurrents directs participeront-ils?
- Est-il question de partager des renseignements commerciaux confidentiels?

Si vous avez répondu « oui » à une de ces questions, vous devriez obtenir des conseils juridiques avant de signer toute entente. On vous recommandera entre autres de rédiger des ententes de partenariat qui énoncent clairement les responsabilités et obligations de chacune des parties.

Astuce : 04

Élaborer un plan stratégique

S'il y a une leçon à tirer de la pandémie, c'est l'importance d'avoir un plan stratégique. Réfléchissez à votre plan. Comment adapteriez-vous vos campagnes, vos messages, vos produits et vos marchés cibles pour répondre aux besoins changeants? Servez-vous des outils des pages suivantes et faites une séance de remue-méninges pour mieux comprendre les enjeux et opportunités, la vision, les objectifs stratégiques, etc.

Voir la section [Processus en trois étapes pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire](#) pour en savoir plus sur le processus de planification stratégique et comment adapter votre plan selon vos besoins.

Astuce 04



Outil : 01

Modèle de planification stratégique : Analyse PESTJE (PESTLE en anglais)

Le modèle d'analyse PESTJE est un outil de planification stratégique visant à renforcer votre analyse de situations. Fondé sur une approche holistique et tenant compte d'un grand nombre de facteurs importants, le modèle est un outil indispensable autant pour la planification que pour l'organisation de l'entreprise. L'acronyme PESTJE désigne les dimensions suivantes :

	Facteur	Opportunité	Risque
Politique			
Économique			
Sociale			
Technologique			
Juridique			
Environnementale			

Ce modèle permet de faire le point sur le contexte de l'organisation et d'ainsi développer une stratégie pour assurer sa réussite.

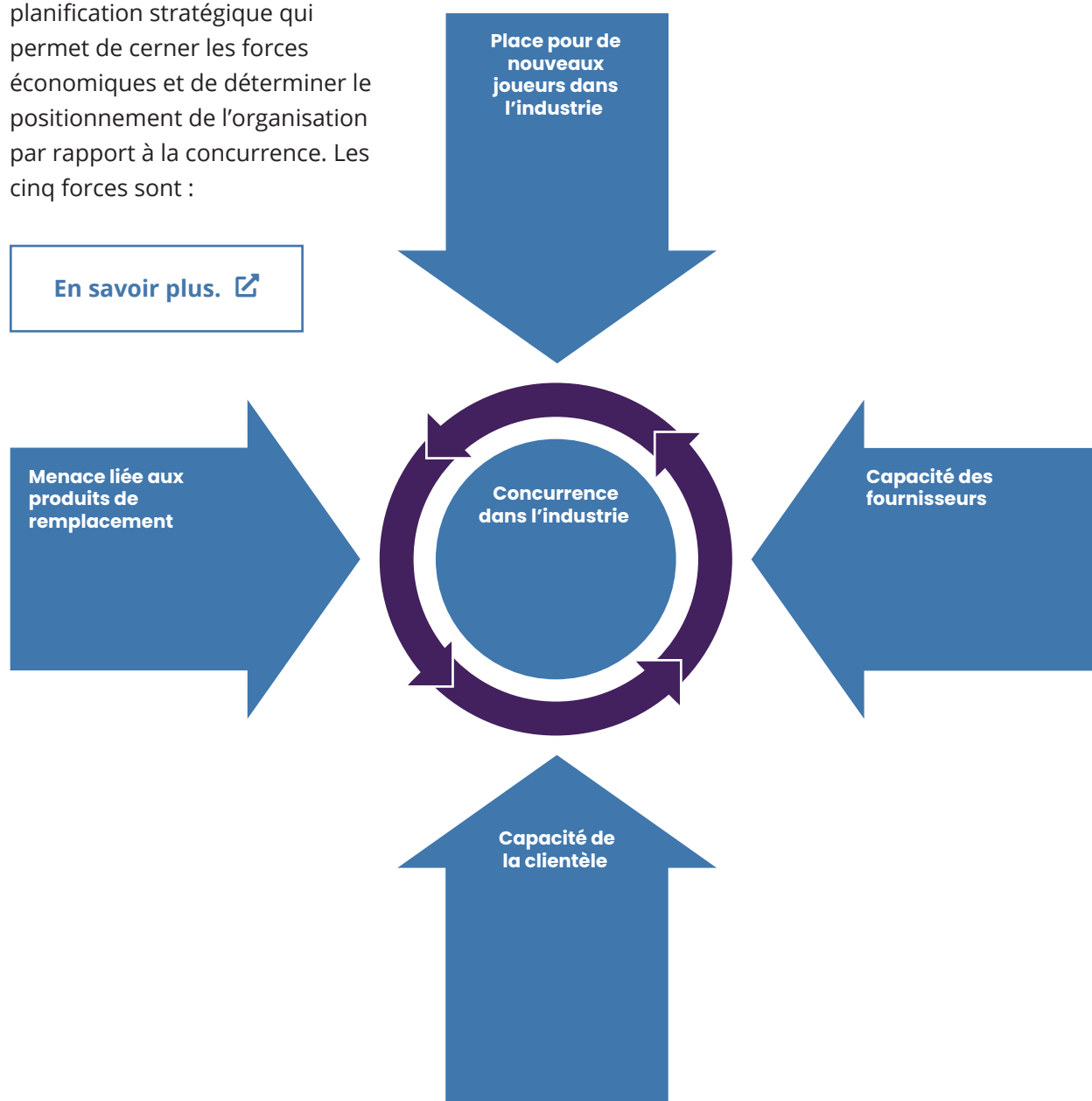
En savoir plus. [↗](#)

Outil : 02

Modèle de planification stratégique : Cinq forces de Porter

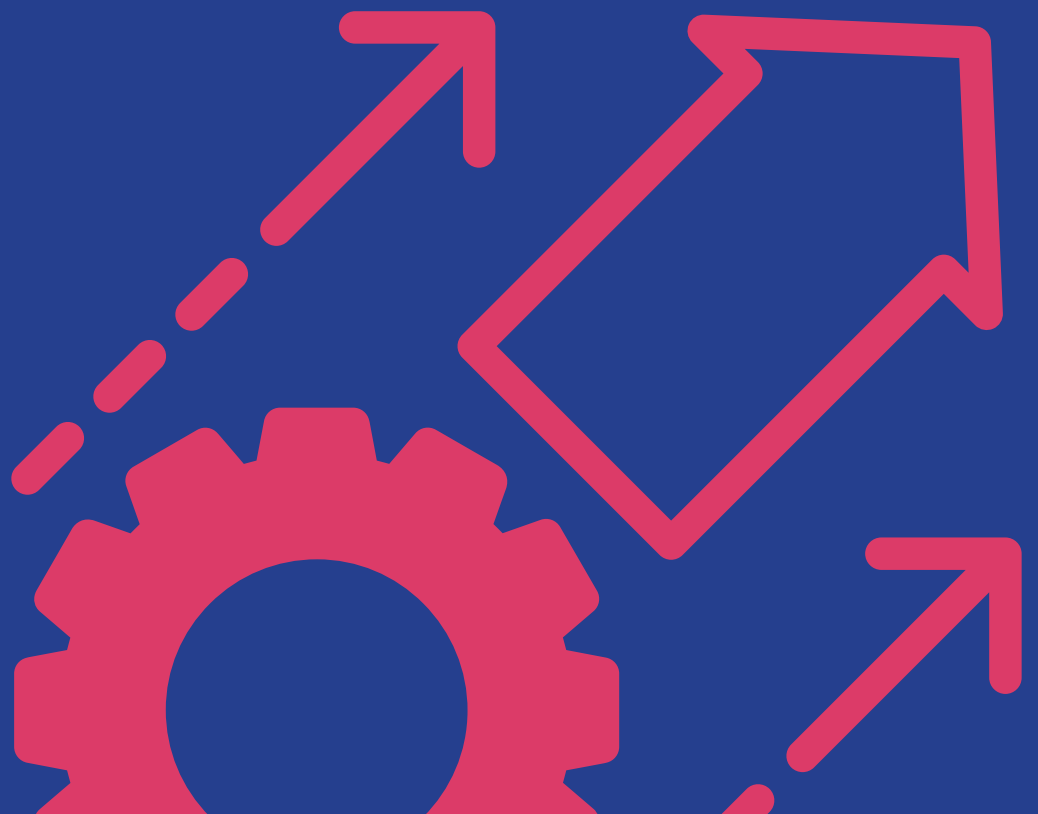
Le modèle des cinq forces de Porter est un autre outil de planification stratégique qui permet de cerner les forces économiques et de déterminer le positionnement de l'organisation par rapport à la concurrence. Les cinq forces sont :

En savoir plus. [↗](#)



Miser toujours plus haut

À la base, l'efficacité des opérations se résume à la capacité à performer à son meilleur. Autrement dit, il s'agit de livrer une meilleure valeur à la clientèle, une valeur comparable à un meilleur prix, ou encore les deux. Pour créer un avantage concurrentiel durable, votre entreprise doit à la fois avoir une stratégie d'affaires et être efficace sur le plan de l'exploitation.



Astuce : 05

Créer une expérience de service à la clientèle hors pair

Un excellent service à la clientèle est essentiel à la réussite de toute entreprise touristique. Les études montrent que 54 % des clients affirment qu'ils sont devenus plus exigeants en matière de service à la clientèle au cours de la dernière année¹. Dans un marché concurrentiel, il est utile de créer une stratégie pour uniformiser les processus et offrir des expériences de haute qualité, et ce de manière constante et à tous les clients.

Voici les principaux conseils pour créer une solide stratégie en matière de service à la clientèle :

- Tenez compte des besoins et des attentes des marchés.
- Prévoyez une stratégie de service pour chacun des points de contact avec la clientèle.
- Contrôlez et évaluez les normes de service.
- Recueillez la rétroaction de la clientèle et prenez les mesures nécessaires.

Mettez-vous à la place des visiteurs. De quelle manière pourriez-vous rendre l'expérience de voyage en saison hivernale ou intermédiaire plus confortable? Demandez-vous toujours en quoi vos décisions amélioreront l'expérience de la clientèle. Par exemple, une personne qui en est à sa première visite posera beaucoup plus de questions qu'un visiteur récurrent. Faites donc en sorte que cette personne puisse trouver facilement les réponses à ses questions. Vous pourriez créer des blogues, des guides pratiques ou des foires aux questions.

Importance de la question financière

Les décisions de financement de l'entreprise sont l'une des principales (et plus importantes) décisions que doivent prendre les propriétaires d'entreprise. Ces décisions peuvent avoir des répercussions sur la gestion de l'entreprise. Prenez donc le temps de bien analyser toutes les solutions.



Astuce : 06

Obtenir du financement

Pour prendre le virage du tourisme hivernal et intermédiaire, vous aurez peut-être besoin de nouvelles sources de financement. Outre les sources de financement habituelles, passez en revue d'autres solutions (comme des bourses, des programmes, des axes de développement des affaires, les ADR, etc.) et cernez celles qui pourraient soutenir le développement ou l'amélioration de vos produits ou expériences en saison hivernale et intermédiaire. Parlez-en à vos partenaires touristiques et tenez-vous informé des annonces en matière de financement. Enfin, posez-vous toujours beaucoup de questions, et ce dès le début du processus, et faites-vous conseiller avant de remplir des demandes de bourses afin de vous assurer qu'elles sont adaptées et que vous êtes admissibles.

Astuce 06



Bâtir sa réputation et embaucher les bonnes personnes

La planification des ressources humaines permet de trouver les bonnes personnes pour travailler au sein de votre équipe, qui possèdent les compétences appropriées et qui contribueront ainsi à la réussite de l'entreprise. En tourisme, l'embauche d'employés n'est pas une simple tâche. Il est donc essentiel de la planifier en ayant un plan de ressources humaines (plan RH).

Le plan RH doit tenir compte de la stratégie de votre entreprise. Par exemple, si un voyageur se fixe comme objectif de créer une expérience de randonnée en arrière-pays pendant l'hiver, il doit planifier l'embauche de nouveaux employés qui possèdent les compétences nécessaires, notamment en matière de sécurité et auprès d'une clientèle ayant différents niveaux d'expérience. Pour chaque objectif et besoin de l'entreprise, vous devez évaluer les besoins en personnel afin de vous assurer que vous avez la capacité de livrer la marchandise, de former le personnel et de gérer le rendement.



Astuce : 07

Dresser l'inventaire des compétences

Dresser l'inventaire des compétences consiste à répertorier les compétences, les niveaux d'éducation et les expériences des employés. L'inventaire permet d'avoir un portrait complet de la base de compétences de l'entreprise. Cela vous aidera dans les tâches liées à la délégation, à la satisfaction au travail, aux programmes de formation, à la promotion, à la continuité des activités et à l'embauche.

Commencez par cerner les aptitudes et compétences qui sont importantes pour l'organisation. Ensuite, demandez aux employés de procéder à une autoévaluation. Attendez-vous à relever des écarts entre les besoins et la base de compétences, ainsi qu'à découvrir des aptitudes et compétences que vous y ignorez. Veillez à tenir votre inventaire à jour, de manière à toujours avoir un portrait réel des compétences de votre personnel au besoin.

Astuce 07



Astuce : 08

Trouver les bons employés et les garder

Recrutement

La nature du travail et l'importance accrue de l'apprentissage continu signifient que vous n'êtes pas contraint à embaucher sur-le-champ la première personne passée en entrevue. Prenez le temps de vérifier les références, de vous assurer que le candidat comprend bien l'entreprise, sa mission et sa vision, et qu'il a l'attitude nécessaire pour y contribuer.

Soyez novateur dans vos démarches de recrutement. Connectez avec les universités et les collègues qui offrent des programmes de tourisme et d'hospitalité et proposez à leurs étudiants des placements d'une année au sein de votre entreprise. Pensez à des bassins de main-d'œuvre inexploités, comme les personnes plus âgées qui cherchent un travail à temps partiel à l'année ou créez des alliances stratégiques de partage de la main-d'œuvre avec d'autres entreprises.

Rétention

Un bon programme de rétention du personnel peut sauver votre entreprise. Quand des employés donnent leur démission, vous perdez avec eux leurs connaissances, aptitudes et expériences. Voilà pourquoi il importe d'investir dans la formation et la rétention du personnel.

Astuce 08

Six stratégies éprouvées de rétention du personnel



01
Offrir des salaires et avantages concurrentiels



02
Offrir des bonus annuels pour favoriser le maintien en poste



03
Définir des voies claires de promotion au sein de l'entreprise



04
Établir un programme de mentorat



05
Souligner les réalisations



06
Créer un milieu de travail agréable

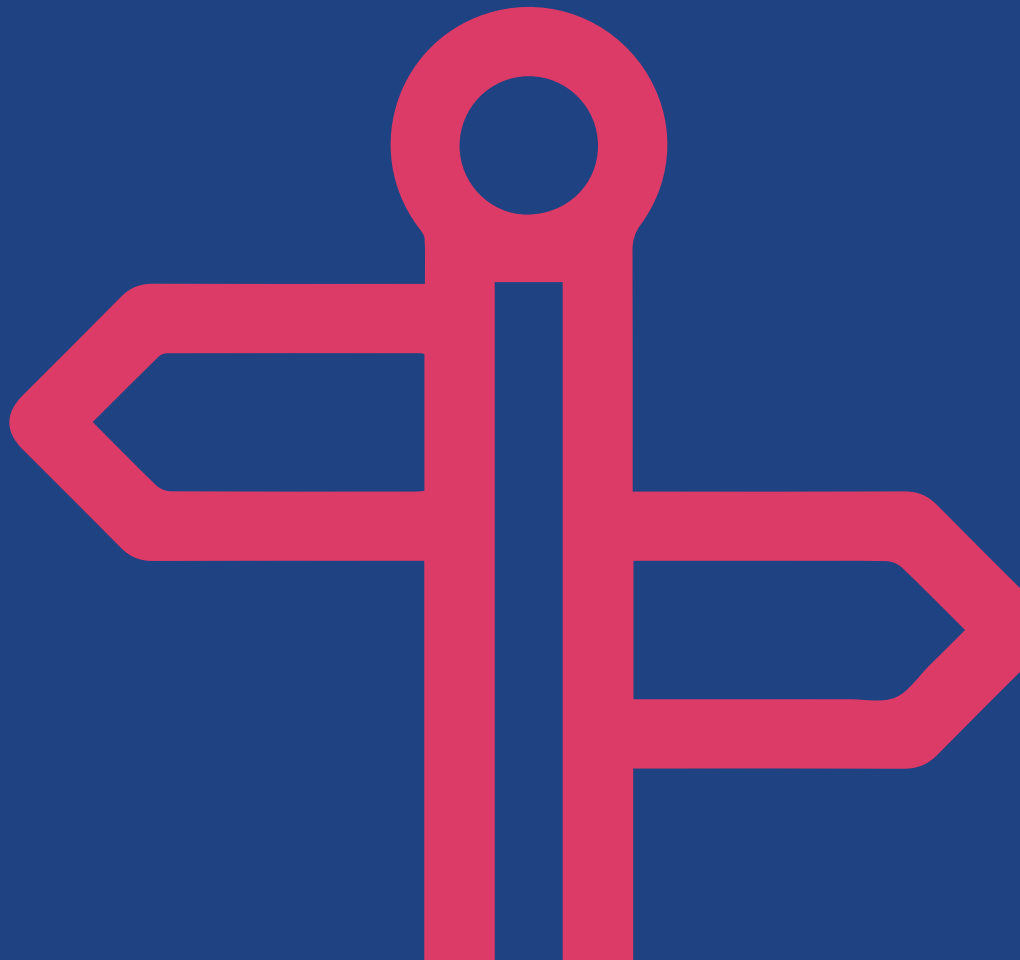
RH Tourisme Canada a développé une série de ressources d'apprentissage et de formation pour les exploitants-propriétaires d'entreprises touristiques.

[En savoir plus.](#) 

Astuce 08

Prendre un nouveau virage audacieux

En sachant quels types de produits et services sont populaires auprès des voyageurs nationaux et internationaux, vous serez bien positionnés pour créer des offres attrayantes et intéressantes.



Astuce : 09

Explorer les grandes (et moins grandes) idées

Les grandes idées commencent parfois par de petites idées. Pour offrir des produits et expériences de qualité, vous devez comprendre les besoins de vos clients et vous efforcer de leur fournir quelque chose qui compte réellement pour eux. Cela est vrai pour tout, des festivals d'automne à la pêche sur glace en passant par les retraites d'entreprise.

Astuce 09



Feuille de travail : 02

Créer des produits et expériences

D'où proviennent vos visiteurs actuels (de la communauté, de la région, de la province, etc.)?

Quels sont vos marchés cibles (taille de marché, demande, durée du séjour, réservation à l'avance, modèles de voyage, etc.)?

Savez-vous ce qui compte réellement pour eux (intérêts, passe-temps, valeurs, etc.)?

Avez-vous une spécialité (histoire, aventure, art culinaire, circuits généraux, etc.)?

Avez-vous des offres de groupe (petits groupes d'amis, retraites d'entreprises, équipes sportives, etc.)?

Avez-vous des employés qui parlent différentes langues ou connaissent les préférences culturelles (des marchés cibles)?

Les profils du quotient explorateur de Destination Canada sont des outils utiles pour déterminer les priorités de développement des produits. Ces outils fournissent des données sur chacun des segments, par pays, ainsi que ce qui les motive à voyager.

[En savoir plus. !\[\]\(faf942dc3e59ce8eb64b4ac481eca7e0_img.jpg\)](#)

Astuce : 10

Améliorer les grandes idées

Parfois, les entreprises ont de bonnes idées, mais elles doivent être améliorées pour en faire de grandes idées, tirer parti d'un engouement existant ou les harmoniser avec la thématique de l'expérience ou de la destination.



Astuce 10

Feuille de travail : 03

Modèle du remue-méninges – RCAMCER (SCAMPER en anglais)

Ce modèle est un outil pratique pour générer de nouvelles idées et trouver des solutions à des problèmes difficiles. Par exemple, il peut vous aider à trouver une solution de remplacement pour améliorer des produits ou services existants, une solution pour améliorer un processus ou une solution pour combiner des services afin de réduire les coûts de la création d'une offre hivernale.

La première étape consiste à déterminer les produits ou services qui doivent être améliorés ou qui présentent un enjeu particulier. Ensuite, posez-vous les questions suivantes à leur sujet. La dernière étape est d'analyser vos réponses et de voir ce qui s'en dégage, c'est-à-dire la solution la plus viable à envisager.

Les solutions possibles sont :

Remplacer

Combiner

Adapter

Modifier

Convertir

Éliminer

Révoquer

	Produit/service 1	Produit/service 2	Produit/service 3
Remplacer			
Combiner			
Adapter			
Modifier			
Convertir			
Éliminer			
Révoquer			

En savoir plus. 

Astuce : 11

Créer et vendre des circuits ou forfaits

L'inclusion de votre entreprise ou destination dans un circuit ou un forfait est une très bonne façon de vous faire connaître auprès des visiteurs. Les entreprises créent des forfaits depuis longtemps. Ce n'est pas une nouvelle idée, mais le virage rapide vers la réservation en ligne a largement facilité le processus et rendu les forfaits bien plus attrayants pour les visiteurs.

Pour répondre aux besoins des visiteurs, on est passé de forfaits traditionnels à des forfaits expérientiels. Quelle est la différence?

Forfait traditionnel. Typiquement, il s'agit d'un groupe de produits et services qui sont vendus en bloc à un prix fixe. Les produits et services peuvent comprendre l'hébergement, le transport, des expériences et des repas.

Forfait expérientiel. Le forfait expérientiel met l'accent sur la création de connexions, d'interactions et de moments de partage qui laissent des souvenirs durables aux visiteurs. Le prix de ces forfaits est basé sur le coût des éléments individuels du forfait, ainsi qu'une prime pour la valeur ajoutée de l'expérience.

Quelles sont les étapes de la création d'un forfait²?

- 01** Connaître ses clients
- 02** Connaître sa communauté et sa région
- 03** Déterminer le type d'expériences qui cadrent avec la nature de l'entreprise
- 04** Choisir une thématique ou un fil conducteur
- 05** Planifier l'expérience
- 06** Déterminer le flot de l'itinéraire
- 07** Sélectionner des partenaires et des fournisseurs de produits et d'expériences
- 08** Réfléchir à la stratégie de positionnement de marché

PASSAGE À L'ACTION? Passez en revue les outils pour les expériences signatures de Destination Canada.

[En savoir plus.](#) 

Astuce

Être prêt et accessible

En règle générale, les touristes s'attendent à ce que les installations des destinations visitées soient comparables à celles qu'ils ont chez eux. À moins que vous ne fassiez la promotion d'expériences « rustiques » ou de « retour à la nature », il importe d'avoir une solide infrastructure qui est à la hauteur des attentes en saison hivernale et intermédiaire.



Astuce : 12

Adapter l'installation pour toutes les conditions météorologiques

Il est très utile de gérer les attentes des clients à l'égard de la température (froide ou pluvieuse, par exemple) de manière à ce qu'ils sachent quoi emporter pour être confortables. D'un autre côté, vous devez aussi préparer, de manière proactive, l'entreprise afin de limiter les risques d'avoir des périodes creuses, d'être moins productif ou d'avoir des bris d'équipement.

01

Entretenir les systèmes de chauffage

Planifiez des vérifications de routine des systèmes de chauffage. Demandez à l'équipe d'entretien de relever tout problème, comme des problèmes d'étanchéité, de fuites ou de contrôle du thermostat.

02

Se préparer aux pannes de courant

Même si les pannes de courant ne sont pas courantes, vous devez quand même vous y préparez de manière à réduire leur incidence potentielle sur l'entreprise. Ayez des lampes de poche et des batteries à porter de mains et envisagez de vous doter d'une génératrice d'appoint.

03

Établir un plan de communication

Élaborez un plan de communication en cas de situations d'urgence comme des conditions météorologiques extrêmes. Vous devez y inclure le rôle des membres de l'équipe et déterminez à l'avance les méthodes de communication appropriées.

Astuce 12

Astuce : 13

Simplifier les voyages en saison hivernale et intermédiaire

L'absence de transport en saison hivernale ou un transport inadapté pour l'hiver, ainsi que l'entretien des véhicules sont des enjeux courants pour les exploitants touristiques en zone rurale. Mais cela ne devrait pas vous empêcher de développer le tourisme hivernal et intermédiaire! Faites valoir les besoins de votre entreprise (et vos solutions) auprès des décideurs de votre communauté. Y a-t-il des solutions très simples à mettre en place qui pourraient améliorer la situation?

Quelque 44 % des voyageurs canadiens indiquent que les mauvaises conditions météorologiques sont un obstacle au tourisme hivernal et intermédiaire³. Aidez-les à voir au-delà de cet obstacle en leur donnant vos meilleurs conseils de voyage en hiver. Par exemple, indiquez-leur le chemin à prendre, la durée du voyage et l'heure à laquelle il commence à faire noir, ainsi que les endroits où s'arrêter en cas de détérioration des conditions.

Astuce de collaboration

Établissez un partenariat avec un service de navette de manière à offrir une solution de transport sécuritaire aux visiteurs. Réduisez les coûts en proposant à d'autres établissements hôteliers ou entreprises locaux de se joindre au partenariat.

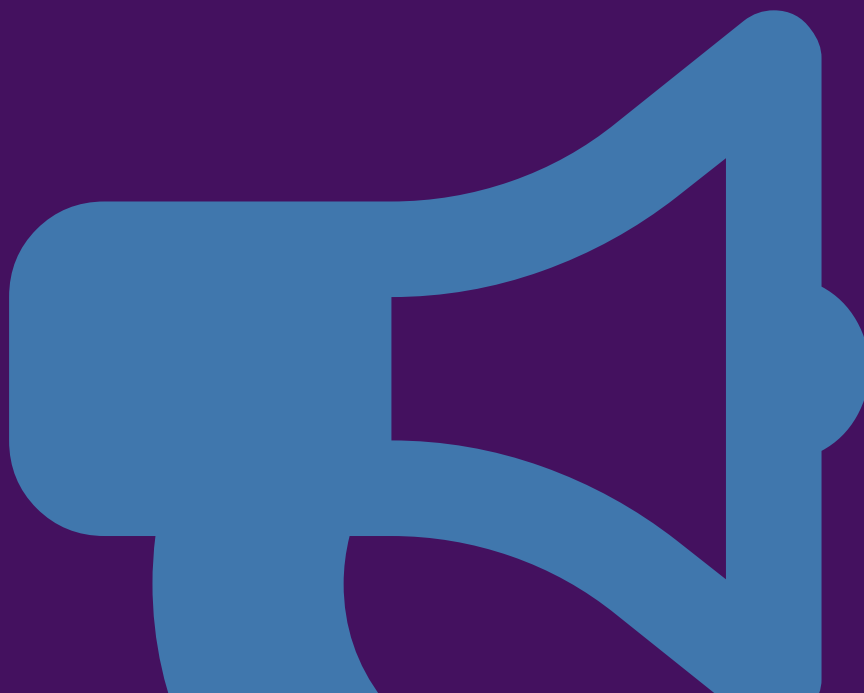
Astuce de collaboration

Si l'équipement d'hiver est un frein pour certains visiteurs, offrez la location sur place ou recommandez-leur des commerces. La promotion croisée avec d'autres entreprises est une bonne technique pour élargir vos marchés!

Astuce 13

Choisir ses marchés

La création de produits et le marketing sont les volets amusants du lancement ou de l'expansion d'une entreprise touristique. Pour assurer votre réussite, vous devez néanmoins avoir une solide compréhension des marchés à pénétrer et une connaissance approfondie du profil du voyageur idéal. De l'âge au revenu, en passant par la région, le mode de vie, les préférences en ligne et les passe-temps : ce sont tout autant de renseignements utiles pour développer votre stratégie et vos plans subséquents.



Astuce : 14

Définir le profil du voyageur idéal

Étude de marché

L'étude de marché permet de valider les intuitions sur les marchés cibles, ainsi que de définir leurs caractéristiques, évaluer leur taille et soutenir le développement et l'amélioration de vos produits, expériences ou événements de manière à répondre à leurs demandes.

Marchés géographiques

Selon vos objectifs, vous pourriez avoir un marché mixte, composé de visiteurs locaux, régionaux, provinciaux et territoriaux, nationaux et internationaux. Déterminez la taille de ces marchés, leurs dépenses moyennes, la durée de leur séjour, les questions d'accès et le genre de relations existantes entre les OMD et les PTO et le réseau de distribution du voyage.

Communautés d'intérêts

Dans un marché concurrentiel, des entreprises choisissent de mettre l'accent sur des créneaux d'intérêts ou des segments de voyageurs qui entretiennent une passion. Par exemple, consultez la section [*Processus en trois étapes pour la stratégie de développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination*](#) pour savoir comment la ville d'Hamilton, dans le Missouri, s'est transformée en paradis pour les passionnés de courtpointe.

Le site Web du programme *Enrichir l'expérience canadienne* propose des ressources utiles sur le tourisme hivernal et intermédiaire, y compris des études, qui peuvent vous aider à évaluer les profils et caractéristiques des marchés.

En savoir plus. [!\[\]\(4fe57c3593bf1b21d272ae7ac8dfaf77_img.jpg\)](#)

Marketing auprès des visiteurs potentiels

Quand il est question de marketing, on ne sait pas toujours par où commencer. Les réseaux de distribution sont un moyen dont se servent les clients potentiels pour s'informer sur les produits et services. Ils constituent donc un bon outil pour promouvoir l'entreprise ou effectuer des ventes.



Astuce : 15

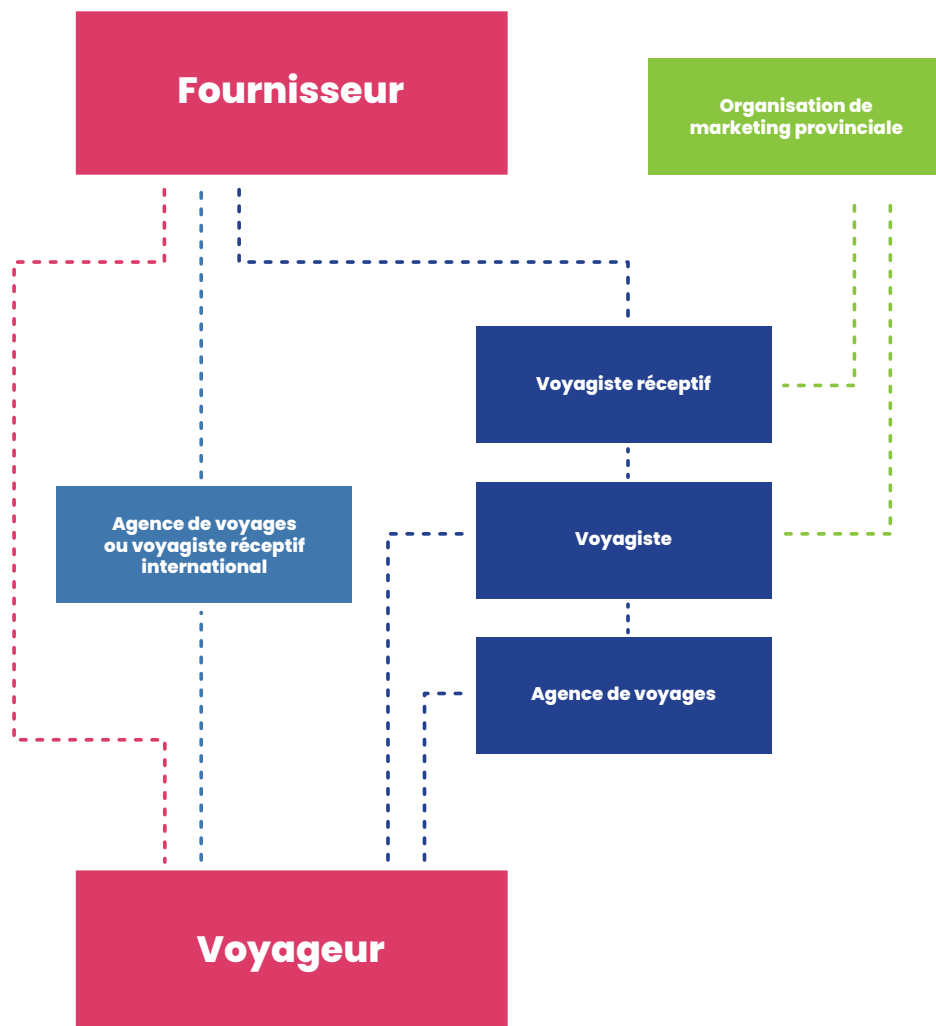
Comprendre le réseau de distribution du voyage⁴

À mesure que votre entreprise prend de l'expansion et qu'elle développe son état de préparation à l'exportation, le réseau de distribution du voyage deviendra un de vos partenaires de distribution de choix. Il s'agit d'un réseau d'entreprises touristiques qui forme un système de distribution internationale. Il regroupe les acheteurs et les vendeurs qui vendent aux consommateurs et à d'autres acheteurs au sein du réseau.

Prêt à l'exportation : Désigne une entreprise qui commercialise son offre au moyen des réseaux de distribution de ventes du réseau du voyage, qui comprend le mécanisme de commission et de tarification au taux net, et qui accepte les conditions de réservations et les politiques d'annulation du réseau.

Astuce 15

Le graphique ci-dessous montre le fonctionnement du réseau de distribution du voyage et les relations entre les exploitants touristiques, les fournisseurs et les voyageurs au sein de ce réseau.



Astuce 15

Pour pénétrer le réseau et être prêt à l'exportation, vous devez développer plusieurs aspects de l'entreprise :

Tarification

La tarification offerte dans le contexte du réseau de distribution doit tenir compte des taux nets et des commissions.

Offre et inventaire

Vous devez déterminer si votre offre est suffisante pour collaborer avec le réseau.

Systèmes et politiques de réservation

Un système de réservation flexible, en ligne et automatisé est très utile dans le cadre des échanges avec d'autres membres du réseau de distribution et les clients. Vous devez aussi élaborer des politiques de réservation, notamment les attentes en matière de taux, de taxes, d'inclusions, d'heure d'arrivée et de départ, etc.

Offre à l'année

Les partenaires internationaux du réseau vendent des voyages à l'année et vous devez être en mesure de contribuer à ces efforts.

Temps de réponse

Dans l'industrie, l'objectif est de répondre à toute demande du réseau ou d'un client dans un délai de 24 heures. Assurez-vous d'avoir un numéro de téléphone et un courriel spécifique que vous consultez régulièrement, 365 jours par année.

Niveaux d'attentes en matière de service et d'expérience

Le réseau de distribution du voyage donne accès à un bassin de grands voyageurs avertis, avec des attentes élevées et constantes en matière de produits et services.

Atlantic Canada Opportunities Agency, des OMD du Canada atlantique et Twenty31 Consulting ont produit [un document](#) sur la collaboration avec le réseau du voyage.

Astuce : 16

Collaborer avec les agences de voyages en ligne⁵

Les agences de voyages en ligne jouent un rôle vital dans la revitalisation des entreprises à petit revenu à l'échelle mondiale. Si vous êtes sceptiques quant à leur rôle, voici quelques faits qui devraient vous convaincre :

- Part de marché des agences de voyages en ligne. Plus de 60 % de toutes les réservations effectuées auprès de petites entreprises à l'échelle mondiale le sont par l'entremise des agences de voyages en ligne et les deux tiers de ces réservations sont effectués auprès d'établissements privés de petite taille.
- Budgets de marketing et promotion. Les agences de voyages en ligne proposent un bien plus grand pouvoir d'achat, une immense base de clients et les plus récents outils technologiques de promotion, comme la personnalisation ou le ciblage de clients. Le soutien au marketing sophistiqué de ces agences peut aider la petite entreprise à dépasser ses propres limites.
- Données de masse et données d'analyse. Les agences ont accès en continu à des données et tendances précieuses et immédiates sur le tourisme et le voyage, auxquels n'ont typiquement pas accès les petites entreprises (autrement que par l'entremise d'agences avec lesquelles elles ont un partenariat).
- Accès à de nouvelles sources de marché. En travaillant avec les agences, les petites entreprises peuvent accroître leur visibilité au-delà des marchés locaux, mettre en place des efforts de marketing multilingues et se tailler une place bien plus rapidement sur les marchés internationaux grâce au vaste public auquel elles ont désormais accès.

En savoir plus. [↗](#)

Astuce 16

Efforts de marketing futés

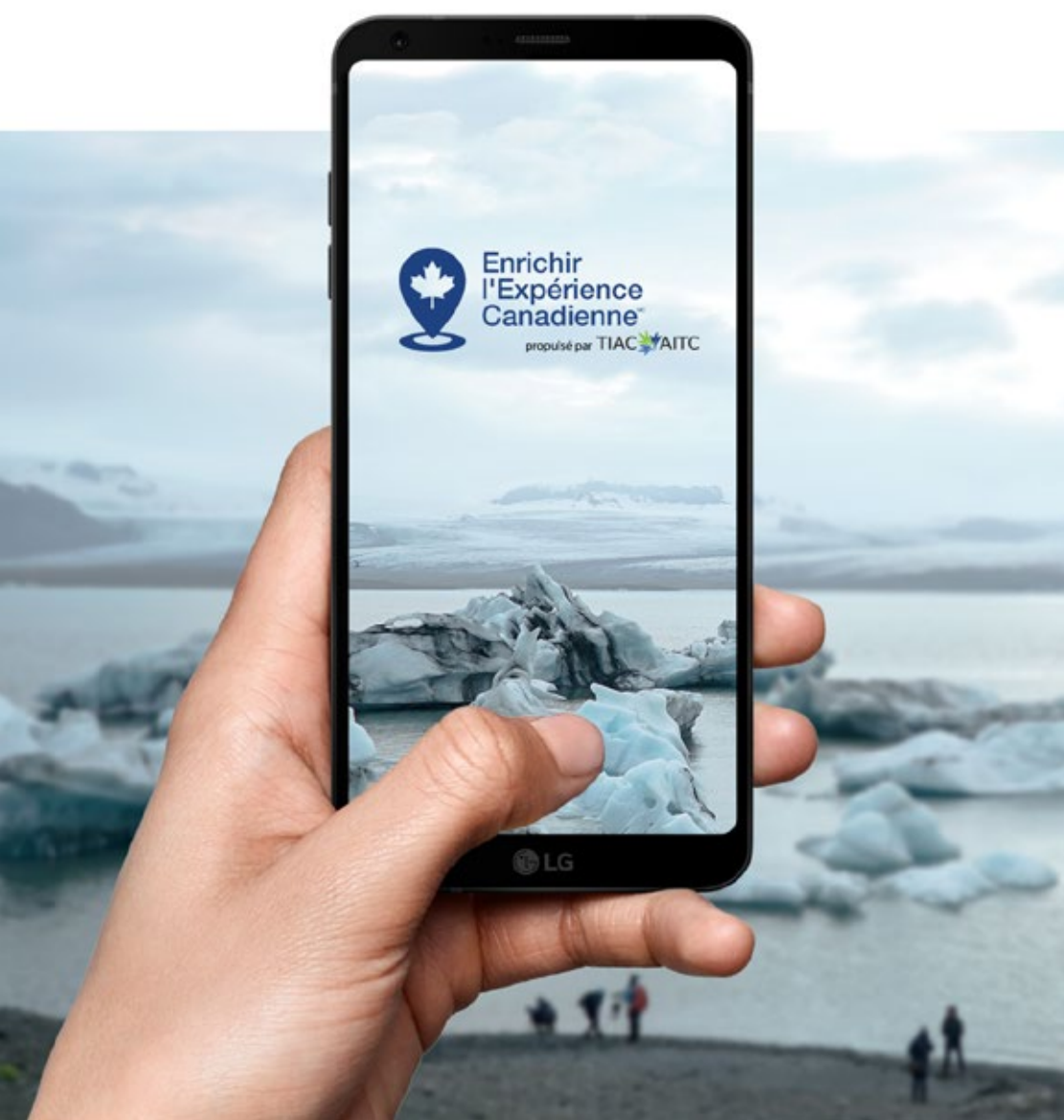
La technologie numérique a grandement amélioré nos capacités, à tous, en nous fournissant un accès instantané à de l'information et en simplifiant nos recherches et nos décisions en matière de voyage. Pour les entreprises touristiques, la technologie numérique procure des occasions de commercialisation comme jamais auparavant.



Astuce : 17

Bien choisir sa marque

Une marque permet de positionner l'entreprise par rapport au marché. À la base, la marque, c'est un nom et un logo dont on se sert pour identifier des produits ou services, mais la marque peut aussi être une histoire que l'on raconte pour se distinguer de la concurrence. De nos jours, une solide marque est une promesse de qualité et de constance.



Astuce 17

Marque de saison 101

Vous voulez développer une solide marque pour le tourisme hivernal et intermédiaire, mais ne savez pas par où commencer? Voici six règles de base :

1. Tenir compte des objectifs. Ne pas perdre de vue l'objet.
2. Éviter de mettre l'accent sur un seul événement ou une seule saison. Avoir des marques de saison à l'année.
3. Choisir le bon visuel et le bon ton. Se servir de l'image de marque de base comme guide.
4. Cerner le public ou les nouveaux publics pour déterminer le genre de marque qui leur parlera.
5. Faire voir le côté positif (chaleur de l'automne/hiver, renouveau printanier).

Se lancer

Dressez la liste de vos saisons, déterminez quand elles ont lieu et indiquez trois à cinq raisons pour lesquelles les visiteurs pourraient vouloir visiter la destination pendant ces saisons (p. ex., romance hivernale, magie printanière et couleurs automnales).

Astuce : 18

Mettre à l'essai ses prix

Pour que votre entreprise puisse être active à l'année, vous devez apprendre à moduler votre tarification. Il existe plusieurs stratégies et techniques de tarification pour la saison hivernale et intermédiaire :

Approche

Méthode

Catégories de prix

Établissez des prix différents pour la saison de pointe, la saison basse et la saison intermédiaire, ainsi que des prix pour des saisons ou événements particuliers.

Modulation selon les jours de la semaine

Tentez d'offrir des rabais les jeudis ou dimanches afin d'inciter les visiteurs à prolonger leur séjour.

Ajout d'une valeur ajoutée

Les établissements peuvent proposer des paniers de produits artisanaux et locaux à l'arrivée; les circuits, des paniers pique-nique gourmet; et les théâtres, des billets gratuits additionnels.

Engouement prévente

Créez un compte à rebours pour le lancement d'une expérience automnale, d'un atelier ou d'un festival dans la communauté.

IDÉE : Consultez la tarification des concurrents de votre communauté et d'autres destinations.

18 Astuce

Astuce : 19

Créer un engouement pour l'entreprise et la destination

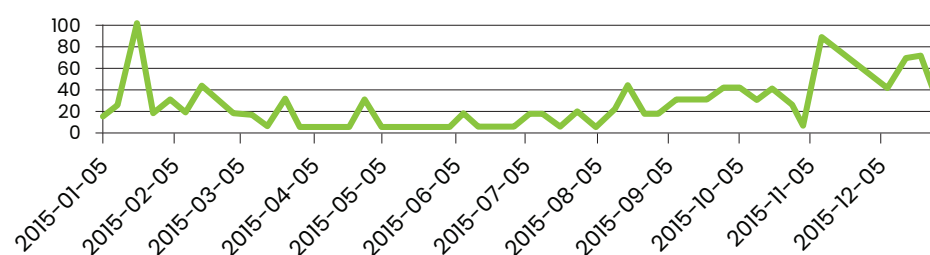
Aimeriez-vous attirer plus de personnes dans votre entreprise? Voici quelques conseils pour y parvenir :

Promouvoir la saison sur le site Web

Sur la page d'accueil de votre site Web, faites savoir que vous êtes ouvert à l'année et mettez en vedette les atouts de la saison. Que vous mettiez en vedette les sentiers panoramiques à parcourir en saison ou une retraite magique dans un spa en hiver, commencez la promotion au moins six à huit semaines à l'avance.

Les outils Google Search Trends peuvent être très utiles. Par exemple, en 2019, nous avons sondé l'utilisation du terme « winter trip » par les Canadiens et nous avons déterminé un intérêt périodique tout au long de l'année, mais ce dernier est beaucoup plus marqué la première semaine d'août.

Figure 13 : Utilisation du terme « winter trip » au Canada (2019)



Source : Google Search Trends

Consultez Google Search Trends pour en apprendre plus.

[En savoir plus.](#)

Bâtir sa base de courriels à l'année

Selon les statistiques, 73 % des Milléniaux préfèrent recevoir des communications commerciales par courriel. Les courriels sont un outil utile à la fois pour recueillir de l'information et communiquer toute sorte d'information, comme des rabais de saison, des mises à jour, des promotions, etc.

Voici quelques trucs simples pour construire sa base de données :

- Parler directement avec le public
- Avoir des formulaires d'inscription et avis sur le site Web et les réseaux sociaux
- Tenir des concours ou d'autres types de campagnes pour grossir la base de données
- Inviter les personnes à s'inscrire à des événements

Se doter d'une banque d'images inspirantes

Investissez dans des images de haute qualité afin de capter toute la douceur de l'hiver canadien. Faites néanmoins attention de ne pas susciter des attentes irréalistes. Par exemple, mettez en scène des paysages naturels, qui laissent une impression de douceur, plutôt qu'un ciel ensoleillé à perte de vue. Ayez différentes images pour différentes saisons et mettez à profit le contenu généré par les utilisateurs. N'oubliez pas de consulter la banque d'images de votre OMD ou PTO!

Créer une stratégie de marketing de contenu de saison

Les voyageurs veulent de l'inspiration et ils planifient leur voyage à tout moment pendant l'année. Une stratégie de marketing de contenu vous aidera à planifier tous les détails de création pour tenir votre public en éveil.

Voici quelques conseils :

- Créer un calendrier de contenu pour planifier les sujets et faire des publications à l'année
- Tenir compte des obstacles connus (p. ex., température moins clémente, moins d'attraits, pas de festival et événement, engagement de travail)
- Mettre en évidence les avantages (p. ex., absence de foules, meilleurs prix, résidents plus accueillants, couleurs automnales, ski)
- Partager et repartager le contenu dans tous les canaux, notamment pendant la saison de pointe pour générer un intérêt
- Tenir compte des besoins, intérêts, valeurs et autres du profil du voyageur idéal

Astuce de collaboration

La collaboration au sein de la communauté permet de renforcer les efforts des uns et des autres en misant sur des canaux collectifs ou des publics similaires.

COMMENT PASSER À L'ACTION?

Utilisez des modèles de plan de marketing de contenu, comme ceux disponibles à : <https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing-plan>

Astuce 19

Tirer parti des événements phares

Si votre destination tient des festivals et événements, des tournois ou des congrès d'affaires, vous avez un très grand potentiel de croissance de votre demande. Même si votre entreprise n'y participe pas directement et même si les activités ont lieu dans une autre ville, vous pouvez quand même en tirer parti.

Voici comment :

- Créer un forfait en lien avec l'activité
- Louer un kiosque ou commanditer l'activité
- Faire la promotion de l'activité dans les réseaux sociaux de l'entreprise ou ses infolettres
- Mettre en place une campagne Google Adwords pour attirer des clients

Faire passer le message

Souvenez-vous que le tourisme, c'est une affaire de personne et que par conséquent, le bouche-à-oreille est l'une des meilleures stratégies de marketing qui soient. Parlez à vos visiteurs des activités qui auront lieu pendant la saison hivernale et intermédiaire. Donnez-leur un petit extra pour écrire un avis, comme un rabais pour leurs amis ou les membres de leur famille ou un service gratuit lors de leur prochaine visite.

Astuce : 20

Établir de solides relations avec les médias

Comme dans la plupart des industries, les relations avec les médias sont très importantes. Par exemple, vous pouvez bâtir les relations en diffusant vos nouvelles par communiqué de presse aux médias locaux ou régionaux ou encore en organisant des dîners de l'industrie avec les médias locaux. En fait, il existe de nombreuses façons d'établir des relations avec les médias.

Médias des consommateurs et médias du réseau de distribution du voyage⁶

Il existe deux grands types de médias : ceux pour le réseau de distribution du voyage et ceux pour les consommateurs. Les médias pour le réseau de distribution mettent l'accent sur l'industrie et les professionnels qui y travaillent. Les médias pour les consommateurs mettent l'accent sur le public en général.

Les éditeurs, journalistes et influenceurs des deux types de médias cherchent néanmoins des réponses aux mêmes questions :

De qui parle-t-on?

De quoi est-il question?

Où cela a-t-il lieu?

À quel moment cela a-t-il lieu?

En quoi cela est-il pertinent maintenant?

Comment peut-on y participer et s'y rendre?

Destination Canada propose une trousse d'outils détaillés pour les relations avec les médias.

[En savoir plus.](#) 

Astuce 20

Étude de cas

Observation de tempêtes à Tofino

Aperçu

Situé sur la côte ouest de l'île de Vancouver, en Colombie-Britannique, Tofino est un petit village de 1 875 habitants. Il se trouve sur le territoire traditionnel de la Première Nation Tla-o-qui-aht, dans la région de la baie de Clayoquot, reconnue comme réserve de la biosphère par l'UNESCO. Depuis longtemps, cette destination très populaire attire les surfers et d'autres amateurs de sports aquatiques pendant les mois chauds de l'été.

Entre les mois d'octobre et de mai (anciennement appelée la « mauvaise saison »), la région est trop froide pour ces marchés de visiteurs, sans parler des températures violentes qu'on y observe.

Approche

En tant que siège de 10 à 15 grandes tempêtes annuellement, Tofino a réussi à stimuler le tourisme en saison hivernale et intermédiaire en développant une marque autour de ces spectacles naturels. Les « chasseurs de tempête » en sont particulièrement friands, notamment parce que les tempêtes se déplacent depuis le Pacifique, sans aucun obstacle terrestre pour en diminuer la force jusqu'à leur arrivée à Tofino.

Résultats

Aujourd'hui, le village de Tofino accueille environ un million de visiteurs à l'année. Les établissements d'hébergement ont grandement profité de cette initiative, notamment ceux qui offrent une vue sur la côte, puisque l'observation a principalement lieu depuis l'intérieur.

Étude de cas

Gestion de l'accessibilité et de l'authenticité à Churchill

Aperçu

Churchill est une petite ville isolée de la baie d'Hudson, dans le nord du Manitoba. Puisque l'accès des touristes ne se fait que par avion et train, il peut être difficile de bâtir un tourisme à l'année. Par exemple, en 2017, une grande tempête de blizzard, qui a duré 57 heures, a endommagé la voie ferrée et laissé la communauté complètement isolée pendant 18 mois.

Approche

Les principaux attraits de Churchill sont les aurores boréales et l'observation de la faune en hiver. Pendant l'été, les touristes prennent place à bord d'embarcation à pagaie pour aller à la rencontre de communautés de centaines de bélugas. À la fin de l'automne, on peut observer la très populaire population d'ours polaires. Chaque année, environ 10 000 personnes visitent Churchill pendant la très courte saison de l'ours (cinq à six semaines), que l'on désigne souvent comme tourisme « de dernière chance ».

Quand la voie ferrée a été endommagée en 2017, un groupe de leaders de l'industrie et de la Première Nation locale se sont réunis sous l'égide du Arctic Gateway Group et ont fait l'acquisition de la voie ferrée et du port local. En 2018, ils ont réouvert la voie ferrée et annoncé un plan de financement pour la rénovation du port.

Résultats

Travel Manitoba estime que quelque 530 000 personnes se rendent dans le nord du Manitoba chaque année, ce qui génère des recettes de 115 000 millions de dollars. Les améliorations apportées ont contribué à la réussite du secteur du tourisme, mais des entrepreneurs locaux estiment que l'accès facilité à Churchill présente un risque pour l'identité de la ville et son caractère authentique.

Liste de contrôle sur les astuces pour développer le tourisme hivernal et intermédiaire

- Comprendre les bases de la réussite du tourisme hivernal et intermédiaire
- Planifier les fondements de la stratégie de développement
- Entrer en contact avec l'OMD et d'autres entreprises de la communauté

¹Nextiva. *100 Essential Customer Service Statistics and Trends for 2021*.

²Destination Canada. *Boîte à outils pour les partenaires de la CCT*. 2^e édition (octobre 2011)

³Twenty 31/Elevating Canadian Experiences. *Growing Canada's Shoulders*.

⁴Atlantic Canada Opportunities Agency. *Atlantic Canada Travel Trade Toolkit*.

⁵PATA. *The Role of Online Travel Agencies in Supporting Asia Pacific SMEs in Recovery*.

⁶Destination Canada. *Bâtir des relations avec les médias étrangers*.

Autres ressources :

Global News. *Oil pipeline to Port of Churchill a possibility: Manitoba premier*.

Lonely Planet. *Churchill Travel*.

Norden. *Arctic tourism in times of change: Seasonality*.

RoadTrippers.com. *Perfect storm: In the winter, Tofino's rugged coastline puts on a wild and magnificent show*.

Saturday Evening Post. *Storm-chasing on Vancouver Island*.

The Guardian. *If it gets me, it gets me: the town where residents live alongside polar bears*.

The Star. *Storm watching in Tofino*.

Tourism Tofino. *Storm Watching*.

Travel Manitoba. *Polar Bear Capital of the World, Churchill*.

Liste de contrôle finale et ressources

Passez en revue chacun des éléments de la liste de contrôle suivante.

Portrait de la situation : s'adapter à la nouvelle réalité

- Comprendre l'incidence de la COVID-19 sur l'économie mondiale
- Cerner les changements en matière de voyage et de tourisme auxquels ont donné lieu la pandémie et les opportunités pour l'avenir
- Connaître l'état de la reprise économique et les changements en matière d'attentes du marché

Saisonnalité : enjeu ou opportunité?

- Cerner la saisonnalité spécifique à la destination et la période de chaque saison
- Connaître les facteurs qui influencent la saisonnalité dans la destination
- Évaluer la perception qu'on se fait du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination

Situation au Canada : tendances, perspectives et analyse

- Comprendre les effets de la saisonnalité sur le rendement touristique au Canada
- Reconnaître les avantages de la diversification des marchés au-delà des marchés nationaux
- Cerner les principaux attraits de la destination en saison estivale de pointe

Processus en trois étapes pour la stratégie de développement du tourisme hivernal et intermédiaire dans la destination

- S'engager à élaborer une stratégie et former une équipe de développement
- Recueillir la documentation pertinente, ainsi que des statistiques et toute autre information utile
- Cerner les acteurs qui participeront au processus

Astuces pour le développement du tourisme hivernal et intermédiaire

- Comprendre les bases de la réussite du tourisme hivernal et intermédiaire
- Planifier les fondements de la stratégie de développement
- Entrer en contact avec l'OMD et d'autres entreprises de la communauté

Termes à connaître

Apprenez quelques termes et acronymes clés.

Glossaire

Agence de voyages en ligne : Site Web qui est destiné au voyage et dont le but est de fournir des avis de voyages ou d'offrir des outils de réservations, ou les deux.

Argument de vente unique : Avantage de se procurer un produit ou service auprès d'une entreprise par rapport à se le procurer auprès d'une autre entreprise.

Association de l'industrie touristique des provinces et territoires (PTTIA) : Association qui représente les intérêts du secteur du tourisme, en fait la promotion et soutient les politiques, programmes et activités qui contribuent à la croissance et au développement touristique.

Basse saison : Dans l'hémisphère nord, la basse saison correspond habituellement aux mois de novembre à mars. Janvier est le mois le moins achalandé. En avril et en mai, on commence la transition vers la saison intermédiaire.

Champs d'opportunités : Correspond à un avantage concurrentiel, qui tient compte de l'opportunité et du contexte général.

Demande : Segment de marché pour lequel il existe potentiellement une demande inexploitée.

Dépenses en tourisme (dépenses) : Quantité d'argent dépensé pour un voyage et pendant ce dernier pour l'acquisition de biens de consommation et de services, ainsi que d'objets de valeurs comme souvenirs ou cadeaux.

Destination : Lieu défini par le marché comme un lieu unique et de taille suffisante pour attirer les visiteurs.

Durée du séjour : Nombre de nuitées passées dans une destination.

Exploitant : Producteur d'une marchandise de voyage, comme un transport, un hôtel ou un tour guidé. Comprend aussi les entreprises qui fournissent des services de voyages à destination, comme de transport ou d'excursions.

Offre : Produits ou expériences actuellement offerts aux visiteurs.

Opportunité secondaire : Désigne l'ensemble des conditions et ressources à mettre en place pour assurer la réussite de l'opportunité principale.

Opportunité : Ressource ou capacité que possède la destination ou une entreprise et qui peut constituer un avantage concurrentiel.

Organisation de marketing de destination (OMD) : Organisation spécialisée dans le marketing ou la gestion de la destination, qui fait la promotion de la croissance du tourisme, en partenariat avec les associations de l'industrie touristique des provinces et territoires, les entreprises touristiques, le réseau de distribution du voyage, les associations, les organisations de tourisme régional, les législateurs et les paliers de gouvernements.

Organisation de marketing touristique des provinces et territoires (PTO) : Organisation qui fait la promotion de la croissance du tourisme au sein de la province ou du territoire, en collaboration avec les fournisseurs, le réseau de distribution du voyage, les exploitants, les associations, les organisations de tourisme régional, les législateurs et les paliers de gouvernement.

Prêt à l'exportation : Désigne une entreprise qui commercialise son offre au moyen des réseaux de distribution de ventes du voyage, qui comprend le mécanisme de commission et de tarification au taux net, et qui accepte les conditions de réservations et les politiques d'annulation du réseau.

Prêt au marché : Qualifie une entreprise qui commercialise ses produits ou services auprès des visiteurs potentiels, qui communique avec les visiteurs potentiels à l'année et qui est en mesure d'accepter des réservations à l'avance.

Réseau de distribution du voyage : Ensemble d'entreprises qui achètent et vendent des voyages. Comprend les voyagistes réceptifs, les voyagistes à l'arrivée et les agences de voyages.

Saison de pointe : Selon la situation géographique, la saison de pointe peut avoir lieu pendant l'hiver ou pendant l'été. Dans l'hémisphère nord, la saison de pointe correspond habituellement aux mois de juin à août.

Saison hivernale : Entre l'automne et le printemps, la saison hivernale est la plus froide de l'année. Dans l'hémisphère nord, elle dure généralement de décembre à mars. Dans l'hémisphère sud, les saisons sont inversées.

Saison intermédiaire : La saison intermédiaire est la période entre la saison de pointe et la basse saison. Au Canada, on a généralement deux saisons intermédiaires : la principale qui a lieu à l'automne, de septembre à novembre et la deuxième, en avril et mai.

Saisonnalité : Déséquilibre temporaire en tourisme, qui peut prendre diverses dimensions, comme le déséquilibre dans le nombre de visiteurs, les dépenses des visiteurs, la densité de trafic routier et d'autres aspects liés au transport, aux niveaux d'emploi et aux admissions dans les attraits.

Taux d'occupation : Pourcentage de chambres occupées par des clients à une date données par rapport au nombre total de chambres.

Touriste : Type de visiteur (national, étranger ou en transit), qui passe au moins une nuitée dans une destination (mais moins d'une année) et dont le but du voyage est varié (affaires, loisirs ou personnel), mais qui ne se déplace pas pour occuper un emploi dans une entreprise nationale ou le lieu visité. Aussi appelé « visiteur avec nuitée ».

Acronymes

ADR : Agence de développement régional

OMD : Organisation de marketing de destination

OMT : Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies

PTO : Organisation de marketing touristique des provinces et territoires

PTTIA : Associations de l'industrie touristique des provinces et territoires