BRO CONSEIL
Tourisme et territoire

Proposition d'accompagnement territorial

Démarche

Destination touristique cohérente

Vers une collaboration efficiente des réseaux locaux et régionaux d'accompagnement en tourisme.

La Démarche Destination cohérente vise à mieux arrimer les forces touristiques et territoriales pour augmenter leur capacité collective d'agir.

Elle s'adresse à toute destination (locale ou régionale) qui souhaite assurer un meilleur arrimage des forces en présence, au service d'une évolution touristique cohérente.



Document de présentation — à l'usage des instigateurs et partenaires territoriaux

Un système sans chef d’orchestre

Avouons-le : nous sommes nombreux à « intervenir » dans un même objectif — faire progresser le tourisme de nos territoires. Mais nos interventions sont-elles coordonnées? Efficaces? Efficientes?

Une multitude d’acteurs autonomes, tous légitimes — mais aucun n’a d’autorité directe sur les autres.

Les principaux défis du tourisme québécois ne viennent pas d’un manque d’acteurs ou d’engagement — mais d’une difficulté à arrimer les interventions, clarifier les rôles et coordonner les efforts.

> *Accentuer les efforts de concertation des acteurs touristiques en rapport avec les acteurs de divers milieux pouvant intervenir à l’égard du tourisme et du développement des communautés.*
>
> Stratégie de croissance durable du tourisme 2025–2030 — Ministère du Tourisme, objectif 4.1

Quatre niveaux de relation partenariale

Les relations entre organisations n'ont pas toutes la même profondeur, et elles évoluent dans le temps.

Quatre niveaux permettent de les situer, du simple échange à l'engagement durable dans un projet commun.



La concertation

On s'informe mutuellement et on harmonise les interventions, sans engagement formel ni mise en commun de ressources.



La collaboration

Les organisations travaillent ensemble sur des projets précis, avec un partage ponctuel de ressources.



La coopération

Les organisations mettent en commun, de façon durable, des ressources et des responsabilités.



Le partenariat

Aussi appelé alliance stratégique : partage permanent de ressources humaines, financières ou décisionnelles.

Aucun territoire n'est tenu d'atteindre le niveau le plus élevé : ce qui compte, c'est de savoir où chaque relation se situe, plutôt que de le présumer.

Mieux arrimer, sans tout réinventer

Et si la réponse n'était pas d'ajouter une structure, mais de mieux arrimer celles qui existent déjà?

La démarche vise à aider un territoire à mieux organiser sa capacité collective d'agir en tourisme — en arrimant les plans, les fonctions, les expertises et les responsabilités des organisations déjà en place. Aucune nouvelle structure n'est envisagée. C'est plutôt l'efficience des efforts dispersés qui est ciblée.



Arrimage stratégique

Les plans, visions et priorités des organisations se renforcent-ils, ou se contredisent-ils?



Arrimage fonctionnel

Qui intervient dans quelles grandes fonctions : offre, mise en marché, accueil, concertation, connaissances?



Arrimage opérationnel

Qui fait quoi, avec qui, à quel moment, avec quelle autorité et selon quel suivi?

Ce qui distingue cette démarche

Vous avez peut-être déjà tenté l'exercice de concertation. Voici ce qui change, cette fois.

Elle s'ancre dans des travaux déjà réalisés

Formation, groupe de co-développement, mandats déjà menés dans plusieurs régions : de quoi aller plus vite et plus juste.

Elle fait émerger le regard propre de chaque partenaire

Plutôt que de présumer un objectif touristique partagé par tous — condition de base d'une collaboration réussie.

Elle débouche sur des engagements concrets

Et non seulement sur un diagnostic ou une vision partagée, pour éviter l'essoufflement après le forum.

Elle respecte l'autonomie des organisations en place

Aucune structure n'est imposée; la démarche clarifie et outille les collaborations existantes.

Elle prévoit un espace pour les partenaires supra-régionaux

Consultés en amont du travail territorial pour une lecture macro complète.

Une méthodologie inspirée du Collective Impact

La démarche s'inspire du modèle de Collective Impact (Kania & Kramer, 2011) : structurer la collaboration autour de cinq conditions précises, plutôt que de miser sur la seule bonne volonté des partenaires.

Un agenda commun

Des organisations qui affirment travailler sur un même enjeu peuvent en réalité définir le problème et le résultat recherché de façons très différentes.

✓Une vision partagée du changement, construite collectivement à la cartographie et à l'atelier territorial (phases 2-3).

Une mesure partagée

Un programme commun demeure théorique si les partenaires ne s'entendent pas sur la manière de mesurer et de rendre compte du succès.

✓Un tableau de bord, une matrice RACI et un petit nombre d'indicateurs communs pour suivre les engagements dans le temps (phases 4 et 7).

Des activités qui se renforcent mutuellement

L'impact collectif ne demande pas à tous les acteurs de faire la même chose.

✓Encourager chacun à accomplir les activités correspondant à ses forces, d'une manière coordonnée avec celles des autres.

Une communication continue

Même la création d'un vocabulaire commun exige du temps.

✓Un comité de suivi et des rencontres calendarisées, qui portent les engagements au-delà du forum (phase 7).

Une organisation d'appui (« backbone »)

Croire que la collaboration se produira sans infrastructure de soutien constitue l'une des principales causes d'échec.

✓Un porteur désigné, gouvernance partagée, ATR pivot ou structure neutre, pour soutenir la coordination.

La boîte à outils d'impact collectif de Tamarack, Tamarack Institute : tamarackcommunity.ca/fr-ca/collective-impact-toolkit — s'appuie également sur les travaux d'Ostrom (2009), Huxham & Vangen (2005) et Provan & Kenis (2008).

La démarche, en un coup d’œil

Une séquence structurée par les trois niveaux d’arrimage, bâtie à partir des priorités et ressources propres à chaque organisation.

0 Bilatérale

Prédémarrage

Adapter la démarche au territoire et identifier les porteurs.

1 Équipe-conseil

Lancement du territoire

Comprendre le contexte régional et préparer la démarche.

2 Formulaire

Cartographie de l’écosystème

Recueillir, organisation par organisation : priorités, champs d’action et forces en présence, pour révéler les recoupements.

3 Présentiel

Atelier territorial

Développer une compréhension commune de l’écosystème.

4 Équipe-conseil

Feuille de route

Structurer les mécanismes de collaboration et les priorités.

5 Souple

Séances de travail

Faire émerger les arrimages avec les porteurs, selon les trois niveaux, puis valider la feuille de route.

6 Présentiel

Forum régional

Valider les orientations et mobiliser les partenaires.

7 Continu

Suivi (optionnel)

Soutenir la mise en œuvre et l’amélioration continue.

Chaque étape s’appuie sur les priorités et ressources propres à chaque organisation, et vise explicitement l’un des trois niveaux d’arrimage : stratégique, fonctionnel ou opérationnel.

Un module d’initiation peut précéder la démarche. Comité de suivi et matrice RACI, dès la phase 5, préviennent l’essoufflement après le forum.

Ce que le territoire obtient au terme de la démarche

Et au bout du chemin? Un territoire qui se reconnaît, se coordonne… et avance plus loin, plus vite.

Une compréhension commune

Partagée par l'ensemble des partenaires, des rôles et des zones de complémentarité de l'écosystème.

Une feuille de route validée

Assortie de priorités claires et d'une matrice RACI.

Des mécanismes de concertation pérennes

Comité de suivi, rencontres calendarisées, porteurs de dossiers identifiés — au-delà du mandat.

Des partenaires mobilisés et engagés formellement

Plutôt qu'une adhésion de principe qui s'estompe après le forum.

Une capacité accrue de coordination autonome

L'écosystème se coordonne rapidement, sans dépendre en continu d'un accompagnement externe.

DÉMARCHE DESTINATION COHÉRENTE

Prêts à structurer la collaboration de votre territoire?

Une démarche adaptable à vos réalités, à vos partenaires et à vos ambitions.



BRO CONSEIL
Tourisme et territoire

Denis Brochu
denis@broconseil.ca