

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**VISER L'EXCELLENCE POUR FAVORISER LA RÉSILIENCE D'UNE
DESTINATION : LE CAS DE LA RÉGION DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**

RAPPORT DE RECHERCHE APPLIQUÉE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

XIAOFENG YANG

FÉVRIER 2024

REMERCIEMENTS

La réussite de ma maîtrise en développement touristique est le fruit de l'apport de nombreuses personnes. C'est pourquoi je saisis cette occasion de remercier ceux qui ont contribué à ce succès en rédigeant ce rapport d'intervention.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers ma famille et mes amis qui m'ont apporté un soutien indéfectible tout au long de mon parcours d'études à l'étranger. Leur encouragement constant m'a permis de maintenir ma confiance en moi et de persévérer dans la réalisation de mon travail académique.

Je souhaite également adresser mes plus sincères remerciements à mon directeur de recherche, le professeur Benoît Duguay. Son accompagnement patient et ses conseils avisés tout au long de la rédaction de ce rapport ont été inestimables. Sa compréhension et son soutien infaillibles m'ont permis de surmonter les défis et les obstacles qui se sont présentés, et ses inspirations ont été un moteur essentiel dans l'aboutissement de ce travail.

En outre, je tiens à exprimer ma reconnaissance au professeur associé François Bédard, Directeur du Centre mondial d'excellence des destinations. Sa précieuse assistance lors de la collecte de données et sa compréhension approfondie de la méthodologie SMED ont été d'une aide immense. Ses explications détaillées des concepts et ses nombreuses suggestions dans le domaine de la méthodologie ont grandement enrichi mon travail de recherche.

En conclusion, je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce rapport, que ce soit par leur soutien moral, leurs conseils ou leur expertise. Leur engagement envers mon succès académique a été un atout précieux tout au long de cette aventure.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ACRONYMES	vii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Idée directrice.....	3
1.2 Fondements conceptuels	4
1.2.1 L'excellence.....	5
1.2.2 La destination.....	8
1.2.3 L'excellence d'une destination	9
1.2.4 La résilience.....	12
1.2.5 La résilience d'une destination	14
1.2.6 Le lien entre l'excellence et la résilience d'une destination	16
1.3 Question d'étude	18
1.4 Pertinence scientifique, économique ou sociale.....	18
1.4.1 Pertinence scientifique	18
1.4.2 Pertinence économique	19
1.4.3 Pertinence sociale.....	19
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE.....	20
2.1 L'excellence	20
2.2 La destination.....	24
2.3 L'excellence d'une destination	27
2.4 La résilience	32
2.5 La résilience d'une destination.....	35
2.6 Le lien entre l'excellence et la résilience d'une destination.....	38
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE	45
3.1 Type de recherche	45

3.1.1 Échantillonnage	46
3.2 La méthode de mesure de l'excellence d'une destination.....	47
3.2.1 Le Centre mondial d'excellence des destinations (CED)	47
3.2.2 La méthode du Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations (SMED) du CED.....	47
3.2.3 Le questionnaire du SMED Lab	51
3.2.4 La raison de choisir le SMED comme méthodologie de cette recherche	54
CHAPITRE 4 ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS	57
4.1 La destination Abitibi-Témiscamingue.....	57
4.2 Présentation, analyse des résultats et discussion.....	58
4.3 Synthèse des résultats.....	78
CHAPITRE 5 COMMENTAIRES ET DISPOSITIONS PARTICULIÈRES	89
5.1 Clause de non-responsabilité.....	89
5.2 Retour critique sur l'intervention de recherche.....	89
5.3 Limites du travail	90
CONCLUSION	92
ANNEXE A QUESTIONNAIRE DU SMED.....	95
ANNEXE B LES DONNÉES COLLECTÉES DES QUESTIONNAIRES	114
BIBLIOGRAPHIE	133

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Explication des facteurs du concept (Carayannis <i>et al.</i> , 2014 : 450)	22
Figure 2.2 La destination et ses parties prenantes (Botti <i>et al.</i> , 2015 : 47)	25
Figure 2.3 Modèle de la destination comme ensemble de projets (Kadri <i>et al.</i> , 2011 : 23).....	26
Figure 2.4 Les mots clés sur l'excellence d'une destination (créée par l'autrice).....	30
Figure 2.5 Les mots clés ayant trait à la résilience d'une destination (créée par l'autrice).....	38
Figure 2.6 Le lien entre l'excellence d'une destination et la résilience d'une destination (créée par l'autrice)	44
Figure 3.1 Les étapes du SMED Lab (Bédard, 2023)	49
Figure 3.2 Système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED) de CED.....	50
Figure 4.1 Les MRC d'Abitibi-Témiscamingue (MEIE, 2023)	58
Figure 4.2 Acteurs se connaissent et échangent	74
Figure 4.3 Consensus des acteurs sur la mise en tourisme.....	75
Figure 4.4 Acteurs habitués à collaborer	75
Figure 4.5 Acteurs possèdent compétences requises.....	76
Figure 4.6 Acteurs interdépendants pour expérience mémorable touristes.....	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 La pertinence entre la démarche du SMED et la résilience (créée par l'autrice)	55
Tableau 4.1 Performance du territoire 2-3-4	60
Tableau 4.2 Les deux principes du tourisme durable auxquels on doit consacrer plus d'efforts	61
Tableau 4.3 Les deux principaux principes sur lesquels nous devons mettre l'accent dans le territoire	62
Tableau 4.4 Les deux obstacles les plus susceptibles de se présenter dans le développement du territoire	63
Tableau 4.5 Obstacles à l'implantation du SMED Lab – Manque disponibilité données	63
Tableau 4.6 Performance du territoire.....	68
Tableau 4.7 Performance acteurs touristiques marketing.....	69
Tableau 4.8 Performance territoire – mobiliser acteurs locaux.....	69
Tableau 4.9 Niveau de performance des activités touristiques du territoire.....	70
Tableau 4.10 Niveau de performance des services du territoire.....	72
Tableau 4.11 Profil des répondants	77
Tableau 4.12 Les activités principales des répondants.....	78
Tableau 4.13 Évaluation des différentes performances de la destination.....	86

LISTE DES ACRONYMES

AMA — American Management Association

AO — Abitibi-Ouest

CED — Centre mondial d'excellence des destinations

EFQM — European Foundation for Quality Management

EQA — European Quality Awards

MBNQA — Malcolm Baldrige National Quality Awards

MEIE — Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

MRC — Municipalité régionale de comté

OGD — Organismes de gestion de destination

OMT — Organisation mondiale du tourisme

PME — Petites et moyennes entreprises

RN — Rouyn-Noranda

SEE — Sustainable Enterprise Excellence

SMED — Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations

SPA — Sanum per aquam

UNWTO — World Tourism Organization of the United Nations

VBTPEM — Value based Total Performance Excellence Model

VDO — La Vallée-de-l'Or

VTT — Véhicule tout-terrain

RÉSUMÉ

Dans le contexte de la mondialisation du marché touristique, la concurrence entre les différentes destinations touristiques devient de plus en plus féroce. Parallèlement, l'environnement mondial, qu'il s'agisse de facteurs politiques, économiques ou environnementaux, devient de plus en plus instable, avec une fréquence croissante d'accidents imprévisibles. Dans ce contexte, d'une part, chaque destination touristique doit constamment améliorer sa qualité afin d'atteindre l'excellence et d'augmenter ainsi sa compétitivité. D'autre part, chaque destination doit aussi renforcer sa résilience pour assurer sa pérennité. Dans cette étude, nous voulons démontrer que l'excellence d'une destination favorise sa résilience. Il est vital de sensibiliser les destinations et tous les acteurs touristiques qui y sont présents à l'importance de l'excellence et de la résilience afin qu'ils puissent orienter correctement leurs stratégies.

Dans cette perspective, l'étude a été réalisée dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Notre intervention de recherche a été réalisée avec le Centre mondial d'excellence des destinations (CED); ce stage s'est déroulé à distance, car notre mandat consistait à faire l'analyse des données recueillies en utilisant le Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations (SMED). Car cette méthodologie est particulièrement pertinente pour démontrer le lien entre l'excellence et la résilience d'une destination.

L'étude a entre autres révélé que les acteurs touristique d'une destination accordent une attention particulière aux éléments suivants : l'apprentissage continu, la gestion des risques, la collaboration entre les parties prenantes et la durabilité. Or, ces éléments contribuent au renforcement de la résilience d'une destination.

Mots clés : Excellence d'une destination, Résilience d'une destination, Destination, Lien entre l'excellence et la résilience, CED, SMED

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation, l'industrie touristique devient de plus en plus concurrentielle entre les différentes destinations, tant à l'échelle locale ou régionale que nationale. Ainsi, les différents acteurs au sein d'une destination sont de plus en plus conscients de l'importance de la recherche de l'excellence pour améliorer leur positionnement concurrentiel (Grenier, 2011). Parallèlement, Van Looy *et al.* (2011) remarquent avec justesse que :

« Today's customers have higher requirements than ever before. Therefore, organisations are striving to excel by increasingly focusing on their business processes (BPs) to improve quality and performance. »

Autrement dit, les destinations font de leur mieux afin d'attirer plus de touristes potentiels. Pour ce faire, celles-ci se sont améliorées et perfectionnées pour augmenter leurs performances et la qualité de leur service. Cette quête de l'excellence a été identifiée dans la littérature touristique comme un facteur critique pour le succès des destinations touristiques. À ce titre, les acteurs impliqués dans une destination prennent de plus en plus conscience de l'importance de rechercher l'excellence pour améliorer leur compétitivité.

En dépit de cette quête de l'excellence et de son rôle croissant dans le développement économique des pays, la brutalité de la crise sanitaire des trois dernières années a révélé que l'industrie du tourisme de la plupart des destinations s'est retrouvée paralysée et a figuré parmi les secteurs les plus touchés (Masclanis, 2021). De la même manière, comme Sorooshian (2021 : 1) le souligne :

« Les universitaires estiment que le tourisme joue un rôle crucial dans la croissance et le développement de tous les pays. [...] En 2019, on estimait à environ 1,5 milliard le nombre d'arrivées de touristes internationaux dans le monde, et avant la pandémie de 2020, on prévoyait que les voyages internationaux augmenteraient de plus de trois pour cent par an [...] »

Parallèlement, la crise sanitaire a aussi provoqué une crise économique, sociale et financière inédite à l'échelle mondiale. Ses conséquences reflètent la fragilité et la précarité de l'industrie du tourisme face à la pandémie. C'est dans ce contexte que les gens ont découvert le concept de résilience. Celle-ci a rapidement joué le rôle de « salvatrice » de la destination touristique.

Dans les articles en lien avec le tourisme, « le concept de résilience a été mobilisé dans différents contextes, mais désigne surtout les efforts déployés par une destination pour se relancer après avoir subi des dommages importants à la suite de catastrophes naturelles, de crises sanitaires ou de risques sécuritaires » (Khomsi, 2018). Ce sont donc « ces défis [qui] mettent le concept de résilience au centre d'une attention apparemment toujours plus grande au sein du secteur » (Sorooshian, 2021).

Face à ces enjeux urgents et primordiaux pour la survie d'une destination, nous sommes conduits à réfléchir sur la recherche de l'excellence d'une destination et sur sa résilience. Il est crucial pour une destination de développer non seulement son excellence, mais aussi de renforcer sa résilience. À ce titre, cette recherche vise donc à démontrer que la promotion de l'excellence d'une destination favorise une meilleure performance de ses acteurs, mais aussi une plus forte compétitivité, le tout contribuant à accroître sa résilience.

C'est par l'étude du cas de l'Abitibi-Témiscamingue que cette recherche s'affaira à comprendre le lien entre l'excellence d'une destination et sa résilience. Pour ce faire, il sera question d'analyser l'excellence et la résilience de cette région selon une perspective historique et actuelle. Par la suite, nous analyserons les résultats issus d'une démarche du Système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED) quant à l'excellence de la région Abitibi-Témiscamingue et nous étudierons également les indicateurs de sa résilience. Ainsi, l'analyse de ces deux résultats permettra de comprendre si la promotion de l'excellence d'une destination a permis de renforcer sa résilience.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre présente la problématique de recherche de cette étude. Il contient tous les éléments et les informations nécessaires à la recherche, c'est-à-dire : 1) l'idée directrice (ce pour quoi la recherche doit être effectuée), 2) les fondements conceptuels (qui viendront compléter cette idée directrice et détermineront le cheminement jusqu'à la question de recherche), 3) la question d'étude (qui permet de déterminer comment la recherche sera abordée) (Chévrier, 2009 : 54), les hypothèses ou pistes de recherches et, enfin, 4) la pertinence scientifique, organisationnelle, économique ou sociale de celle-ci.

1.1 Idée directrice

Dans un contexte de compétition mondiale, la quasi-totalité des secteurs d'activité économique s'étendent à l'échelle mondiale. Or, pour occuper plus de marchés, il faut tendre vers l'excellence. Asif *et al.* (2011, cités dans Fan et Lou, 2014 ; 478) le soulignent très bien : « [to] date, in order to compete more effectively in the increasingly challenging market, organisations are searching for excellence and staying excellent as one of their dominant strategies ». Quant à l'industrie touristique, la situation est plus complexe. Le tourisme a été considéré comme l'industrie la plus fragile et la plus précaire face aux crises et turbulences (Sorooshian, 2021). En tant que destination, il est donc primordial de promouvoir son excellence et sa résilience. Il nous faut réfléchir à la possibilité de poursuivre ces deux objectifs simultanément. Sont-ils liés et interdépendants ? Outre le besoin réel des organisations touristiques, qu'en est-il de l'aspect académique ? À la suite d'une revue de la littérature scientifique, il apparaît que de nombreux auteurs s'accordent sur le fait que la recherche de l'excellence d'une organisation consiste à améliorer la performance ou développer une compétitivité durable (Oakland et Tanner, 2008). En d'autres termes, de nombreuses recherches démontrent qu'il existe un lien étroit entre l'excellence, la performance et la compétitivité. Pourtant, peu d'études traitent de la contribution de la résilience en matière d'excellence d'une destination ou même du lien positif entre la résilience d'une destination et l'excellence de cette destination. Ainsi, la recherche que nous proposons ici vise à démontrer que le fait de promouvoir l'excellence d'une destination favorise une meilleure performance de ses

acteurs et une plus forte compétitivité de cette destination, contribuant ainsi à accroître la résilience de celle-ci.

Cette recherche s'appuie sur le cas de l'Abitibi-Témiscamingue en tant que destination touristique. Celle-ci dispose de ressources naturelles abondantes, entre autres, des ressources minières, des forêts et des lacs. Elles permettent de développer toutes sortes d'activités touristiques en plein air dans la région. Face aux autres destinations, la région vise depuis longtemps l'excellence pour attirer plus de touristes ; notons toutefois le fait que l'environnement naturel est une ressource limitée et que l'activité touristique peut le détériorer. En effet, de nombreux exemples illustrent les conséquences néfastes que peut entraîner le tourisme de masse sur les attraits naturels. Par ailleurs, à l'instar des autres destinations, la région est susceptible de faire face à des catastrophes naturelles ou bien à des crises sanitaires comme l'épidémie de COVID-19 en 2020-2022. La destination a plus de risques de rencontrer des turbulences imprévues. À ce titre, il est également nécessaire de porter une attention particulière au renforcement de la résilience pour faire en sorte que la destination n'ait pas à affronter les impacts produits par les touristes. Il convient de favoriser un tourisme dit « durable ».

En ce qui concerne l'« excellence », le Centre mondial d'excellence des destinations (CED) a mis en place le Système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED). Nous nous servons donc de cet outil pour analyser et évaluer l'excellence de cette destination. Nous présenterons les résultats de cette analyse pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Ceci permettra d'établir, au moins en partie, un lien entre l'excellence d'une destination et le renforcement de sa résilience.

1.2 Fondements conceptuels

Les fondements conceptuels que nous allons étudier ici s'articulent autour de cinq pôles : l'excellence en elle-même, la destination, l'excellence d'une destination, la résilience et la résilience d'une destination. Afin de les appréhender de façon claire, nous proposons de les présenter et de les distinguer comme suit : excellence, destination, excellence d'une destination, résilience, résilience d'une destination et enfin lien entre l'excellence et la résilience d'une destination.

1.2.1 L'excellence

La poursuite de l'excellence représente depuis toujours un objectif ultime à tous les niveaux, que ce soit pour les individus, les organisations, etc. Comme Lechien (2009) l'affirme : « la recherche de l'excellence n'est rien d'autre que le souci permanent de vouloir améliorer son produit et sa gestion ». De même, selon Peters et Watermann (2004), l'excellence consiste à aspirer à une amélioration continue par le biais de démarches de qualité. Ainsi, le désir de perfection ainsi que l'accent mis sur la qualité du produit incitent les individus à poursuivre l'excellence.

En effet, ce type de recherche est présent dans de multiples disciplines : sport, éducation, affaires, recherche scientifique, etc. Sørensen *et al.* (2016) indiquent (qu'il s'agisse d'universitaires, d'administrateurs ou de décideurs politiques) que le terme d'« excellence » est devenu presque omniprésent dans les discussions. La définition de celle-ci est devenue grandement multidisciplinaire et polysémique.

Tout d'abord, il existe de nombreux types d'excellence, tels que l'excellence en affaires, l'excellence scientifique, l'excellence en éducation, etc. Dans ce contexte, son concept se différencie en fonction des divers secteurs auxquels elle s'applique. Dans le domaine commercial, selon la European Foundation for Quality Management (EFQM), l'excellence se traduit par le fait de « achieving results that delight all the organisation's stakeholders, creating sustainable customer value, and managing through structured and strategically aligned processes using fact-based decision-making to create balanced and sustained results » (Khosravi et Chavan, 2012 : 512). En matière d'éducation, selon Kolster (2021), l'excellence correspond à l'ambidextrie structurelle dans l'enseignement supérieur qui vise à mettre en parallèle les activités d'exploitation et d'exploration pour favoriser l'innovation en éducation. Sur le plan scolaire, de Saint-Martin et Bourdieu (1970) associent l'excellence à l'élite. Le terme « élite » est étymologiquement lié à la notion d'élection, représentant ce qui est meilleur, ce qui est digne d'être choisi. Ainsi, dans le contexte éducatif, l'excellence est souvent associée à une performance supérieure et à des résultats exceptionnels, identifiant ceux qui sont considérés comme les meilleurs ou les plus méritants. Au niveau du tourisme, l'application de cette approche nous amène à considérer l'utilisation du comparatif par les touristes. Comme le souligne Piriou (2011 : 26), les touristes perçoivent un lieu comme étant « meilleur » s'il est comparé à d'autres lieux. Ainsi, leur évaluation de la qualité d'une

destination touristique est souvent fondée sur des comparaisons avec d'autres destinations. Cette perspective relative permet aux touristes de juger et de choisir une destination en fonction de leurs propres critères de préférence et de perception de la qualité. En d'autres termes, les touristes peuvent créer une destination d'excellence en comparant plusieurs destinations.

Outre la polysémie de sa définition, il faut aussi noter que le concept d'excellence a évolué. Sørensen *et al.* (2016) confirment également que :

« In the early period, excellence is a fuzzy concept, intrinsically embedded in research and researchers and revealed by peer review. In the later period, excellence is more sharply defined and connected with a particular sort of knowledge which produces breakthroughs. »

Du point de vue d'une organisation ou d'un individu, l'excellence concerne le succès, la compétitivité, la performance. La majorité des modèles d'excellence sont concentrés sur la mesure des aspects tangibles de la performance (Abdullah *et al.*, 2012), car ce sont les plus facilement mesurables. Toutefois, il est aussi nécessaire de prendre en considération des indicateurs intangibles au sein de l'entreprise. Sous la pression de marché qui en demandait toujours plus, celle-ci ne pouvait plus se contenter de fournir un bon produit. Le produit a dû s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs ou à celles imposées par la concurrence (Janklová, 2013 : 531). Il faut donc prendre en compte certaines valeurs ajoutées qui pourraient être considérées comme les « core values » (Abdullah *et al.*, 2012 : 557) d'une organisation vis-à-vis de l'excellence en affaires, ou de la contribution à la connaissance de la société (Khosravi et Chavan, 2012 : 509) dans le domaine de l'excellence en recherche.

Par rapport aux raisons qui poussent à la poursuite de l'excellence, Sørensen *et al.* (2016 : 232) mentionnent que :

« Increasing pressures of global competition, tightening resource constraints that were further exacerbated by the financial crisis together with a growing emphasis on auditing and performance measurement in the public sector have motivated a shift from the promotion of knowledge creation and transfer in general to targeted efforts to promote excellent research in particular. »

Ceci explique pourquoi les entreprises sont toujours à la recherche de l'excellence. Il s'agit d'obtenir une meilleure performance et une compétitivité plus forte par rapport aux autres dans un contexte de mondialisation, de crises imprévues, d'accentuation de l'instabilité du marché et de la contrainte concurrentielle. Le secteur du tourisme ne déroge pas à cette tendance.

Lorsque nous parlons d'excellence, il ne faut pas oublier la manière de la mesurer. Une revue de la littérature révèle qu'il existe de nombreux modèles de mesure dont on peut se servir en affaires, comme les « Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) », « European Quality Awards (EQA) », « Deming Prize » et « Kanji's Models » qui se concentrent principalement sur la mesure des aspects tangibles de la performance, ainsi que le « Value-based Total Performance Excellence Model (VBTPEM) » qui mesure l'excellence organisationnelle (Abdullah *et al.*, 2012 : 557). Ce qu'il faut noter, c'est que la méthode de mesure de l'excellence est aussi évolutive. Sørensen *et al.* (2016) expliquent que l'émergence du big data et des statistiques mondiales ont permis de développer les nouvelles mesures.

Dans cette étude, l'auteur utilise le système SMED (Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations)*. Celui-ci diffère considérablement des systèmes de mesure mentionnés précédemment. Le SMED n'est ni un système de certification ni un label. Cependant, effectuer une démarche visant l'obtention d'une ou plus d'une certification, d'un ou plus d'un label peut faire partie des mesures pour améliorer la performance de l'un ou l'autre des éléments d'une destination » (CED, document non publié).

Le SMED rend compte de l'excellence d'une destination en fonction des perceptions de nombreux acteurs. De façon simplifiée, le SMED est (CED, document non publié) :

1. « Une démarche formative des parties prenantes d'une destination afin de les accompagner dans leur cheminement vers l'excellence ; »
2. « Un processus par lequel les parties prenantes d'une destination acquièrent des capacités dynamiques leur permettant d'améliorer leur performance individuelle et collective ; »
3. « Un outil multiusage d'amélioration continue de la destination. »

* Le SMED sera abordé avec plus de détails dans la méthodologie (chapitre 4).

En somme, la définition de l'excellence varie d'un domaine à l'autre et elle évolue également au fil du temps en fonction des enjeux et des problématiques propres aux organisations (Frick et Van der Yeught, 2011 : 34). De même, la mesure de l'excellence demeure un objet de recherche en constante évolution. Il reste encore beaucoup à faire pour développer des méthodologies et des indicateurs pertinents permettant de mesurer l'excellence dans différents contextes. La recherche continue dans ce domaine est nécessaire pour mieux comprendre les dimensions et les critères de l'excellence, ainsi que pour mettre en place des outils appropriés permettant d'évaluer et de promouvoir l'excellence dans diverses sphères d'activité.

1.2.2 La destination

Avant d'aborder l'excellence d'une destination, il est primordial de définir ce qu'est une destination en tourisme. Comme cela a été précédemment évoqué, la notion d'excellence varie en fonction des domaines. Le concept de destination relève de la même logique. Le terme « destination » est fréquemment utilisé dans le tourisme, mais il est abordé de manière variée par les acteurs de l'industrie et les chercheurs (Framke, 2002). Cette diversité complexifie le concept de destination, que nous aborderons sous trois angles : géographique, économique et socioculturel.

D'un point de vue géographique, dans la littérature francophone, la destination est généralement vue comme un lieu où se rendre ou un espace de relations territoriales associant aspects socioculturels, naturels, patrimoniaux et techniques (Kadri *et al.*, 2011). Ce lieu peut être une métropole, un village, une région ou même un pays entier. Framke (2002) renforce cette notion en expliquant que les destinations sont perçues comme des entités géographiques à plusieurs niveaux, sans frontières précises, émergentes de pratiques sociales. En plus, il y a cinq éléments clés qui sont nécessaires pour qu'un lieu devienne une destination touristique : Attractions — Installations — Infrastructure — Transport — Hospitalité (Mill et Morrison, 1992, cités dans Framke, 2002) et qui composent aussi les fondements du tourisme.

Ensuite, d'un point de vue économique, une destination est envisagée comme un « système de production, une composition de services » (Framke, 2002) destinés à répondre aux besoins des touristes et à stimuler le développement économique. Buhalis (2000) la définit comme un mélange de produits touristiques offrant une expérience intégrée aux consommateurs. Ce système engage

plusieurs parties prenantes telles que les organismes de gestion de destination, les communautés locales, les hôtels, les entreprises touristiques, etc.

Fabry et Zeghni (2019) ajoutent que les destinations sont des systèmes complexes articulant diverses parties prenantes cherchant à exploiter des ressources naturelles, culturelles, bâties et immatérielles dans des limites physiques et administratives.

Enfin, du point de vue socioculturel, les destinations ne sont pas figées, mais en constante renégociation et inscrites dans des cadres discursifs et des systèmes historiques plus vastes. Cette approche socioculturelle forge une destination complexe et unique, à la fois physique et immatérielle. Autrement dit, les destinations existent non seulement physiquement, mais aussi mentalement, dans l'esprit des touristes (Seaton et Bennett, 1996, cités dans Saraniemi et Kylänen, 2011). Saarinen (2001) avance que la destination est une unité dynamique évoluant dans le temps et l'espace à travers des discours et des pratiques spécifiques, produites et reproduites par des interactions sociales, culturelles, politiques et économiques.

En conclusion, une destination peut être vue comme un lieu, un produit, un projet ou un résultat socioculturel. Cette complexité ne diminue pas l'importance de l'excellence et de la résilience pour les destinations touristiques. Quelle que soit la définition, elle impacte les intérêts des parties prenantes.

1.2.3 L'excellence d'une destination

Dans un contexte de mondialisation du marché touristique et de compétitivité internationale croissante, atteindre un niveau d'excellence est essentiel pour les destinations touristiques afin d'attirer davantage de touristes. Le développement vers un état d'excellence est devenu un enjeu clé pour les destinations touristiques qui souhaitent prospérer dans ce marché mondial concurrentiel.

Comme mentionné précédemment, un lieu doit posséder cinq éléments fondamentaux : Attractions — Installations — Infrastructure — Transport — Hospitalité (Mill et Morrison, 1992, cité dans Framke, 2002 : 96) pour être une destination touristique. Ce sont également ces facteurs qui jouent un rôle déterminant dans l'appréciation de l'excellence d'une destination, notamment : la nature, la qualité des sites, les aménagements touristiques, le marketing touristique, etc. Chétima (2011)

note par ailleurs l'importance de l'authenticité dans la construction de l'excellence d'une destination.

Dans une approche systémique, la destination est considérée par Botti *et al.* (2008 : 20) :

« [...] comme un système dans lequel interagissent de nombreuses organisations qui appartiennent à la même branche d'activité ou à des branches d'activités différentes. Cette référence à la diversité d'intervenants est reprise par Goeldner et Ritchie (2006, cité dans Kadri *et al.*, 2011) dans leur tentative d'identification des différentes composantes de la destination touristique. »

Dans cette perspective, lors de la recherche de l'excellence d'une destination, les différents acteurs d'un système doivent se coordonner et coopérer pour améliorer leur performance. Selon Peris-Ortiz *et al.*, (2015), la poursuite de l'excellence pour les destinations touristiques s'inscrit dans la logique et les principes de la gestion intégrée de la qualité. Cette approche fournit un cadre d'orientation fondamental pour le développement de systèmes de qualité dans le domaine des destinations touristiques.

Par ailleurs, en termes de définition de l'excellence d'une destination touristique, Septarina *et al.* (2022) précisent que l'un des critères d'évaluation d'un lieu est le fait qu'il attire de plus en plus de touristes. Or, l'attrait touristique le plus facile à observer est l'augmentation du nombre d'arrivées de touristes d'une période par rapport à une autre. Une augmentation du nombre de touristes peut être réalisée si les touristes ont été satisfaits par leur visite, entre autres grâce aux différents attributs proposés par les gestionnaires. Les touristes satisfaits auront tendance à être fidèles et à revenir lors de leurs futures vacances. Ils ont aussi tendance à recommander la destination à leurs amis et à leurs parents (Som et Badarneh, 2011, cité dans Septarina *et al.*, 2022).

Il convient de noter que selon Lechien (2009), l'excellence d'une destination est souvent associée au tourisme durable. En d'autres termes, le développement vers l'excellence d'une destination et celui du tourisme durable sont souvent interconnectés. Il illustre ce point de vue à travers le cas de Durbuy, une petite ville de Belgique lauréate du prix « Destination européenne d'excellence » en 2007. D'après Lechien, pour atteindre l'excellence, il est important d'établir une gestion axée sur la qualité au sein de la destination touristique. Il souligne par ailleurs l'importance d'obtenir une image complète de la destination à partir de ces six domaines essentiels : les clients, le produit, la

concurrence, la communication interne et externe, la planification stratégique pour amener le changement (objectif) et l'évolution des démarches (autogestion). Ce sont des éléments primordiaux pour une destination d'excellence.

En ce qui a trait aux caractéristiques qu'une destination touristique supérieure ou excellente doit représenter, Medlik (2016, cité dans Septarina *et al.*, 2022) l'explique comme suit :

- Attractiveness (Attraction). Tourist destinations draw visitors with must-have attractions, whether natural, social, or cultural.
- Accessibility (Transportation). A destination must be accessible to both domestic and foreign tourists to achieve excellence.
- Amenities (Facilities). Quality amenities are one of the requirements of superior tourist destinations so that visitors can feel at home and stay longer.
- Ancillary (Institutional). The existence of tourism institutions can often increase visits to a destination if tourists feel secure and protected in the area.

Pour résumer la position de Medlik : l'attraction, l'accessibilité (transport), les commodités (installations) et la présence d'institutions touristiques sont les quatre points importants pour renforcer l'excellence d'une destination.

Cependant, Fyall *et al.*, (2003 : 651) mettent en lumière l'importance de la qualité générale du produit touristique pour parvenir à l'excellence : « this highlights the importance for a management organization to ensure overall quality of the destination product and to achieve overall excellence in these terms ». Pour eux, l'excellence touche vraiment tous les produits du tourisme, comme le service des agences, les attractions sur place, les hébergements, etc. Parvenir à l'excellence d'une destination requiert un effort concerté de la part des différentes parties prenantes du tourisme. Piriou (2011 : 31) souligne également l'importance de ces critères pour évaluer si une destination est excellente. L'auteur explique que la recherche de l'excellence de la destination se traduit finalement par un ancrage des acteurs au sein d'une destination. Ce dernier fait référence à l'ancrage à un territoire fixé par les « aménageurs », à la localisation des actions à proximité de lieux stratégiques par les « pérégrinateurs », ainsi qu'à un ancrage de valeurs des acteurs au sein de lieux par les « prescripteurs ». En effet, le tourisme s'avère le fruit d'un jeu d'acteurs : une

destination ne peut être considérée comme « excellente » que si elle est coconstruite par les différents acteurs du tourisme.

En conclusion, étant donné la complexité et la multidisciplinarité du tourisme, il est clair qu'une destination touristique qui aspire à l'excellence doit s'efforcer d'améliorer constamment tous les aspects de son offre.

1.2.4 La résilience

Après avoir pris connaissance de la définition de l'excellence d'une destination, nous allons maintenant nous pencher sur la définition de la résilience, un autre concept très important dans cette étude.

Dans la littérature, il existe déjà différentes présentations conceptuelles de la résilience :

Sur le plan sémantique, le concept de résilience a une portée polysémique puisqu'en fonction du contexte de sa mobilisation, ce dernier peut référer à des actions de différentes natures. Il n'y a pas une interprétation unique largement acceptée dans la littérature (Melián-Alzola *et al.*, 2020 : 2). Par rapport à cette diversité, Sabatino (2016, cité dans Melián-Alzola *et al.*, 2020 : 2) rassemble trois perspectives différentes sur la résilience :

« From an engineering approach, resilience refers to the rapid return of a system, affected by an adverse situation, to its initial state of equilibrium; from an ecological perspective, resilience is the ability of a system to absorb an impact without changing its structure, identity and functions; and from an adaptive resilience approach, the system experiences the impact of changes without losing the ability to manage its resources. »

Néanmoins, selon les définitions proposées par le Centre national de ressources textuelles et lexicales, la notion de résilience renvoie essentiellement à la capacité d'une espèce à la reproduction dans la mesure où son environnement d'accueil s'améliore (Khomsî, 2018 : 3).

Dans son article de 1973 sur la stabilité des systèmes écologiques, Holling définit la résilience comme « une mesure de la persistance des systèmes et de leur capacité à absorber les changements

et les perturbations tout en maintenant les mêmes relations entre les populations ou les variables d'état » (Martin et Terry, 2013 : 54, traduction personnelle).

Aussi, la résilience « permet de cerner pourquoi, face aux chocs et événements inattendus ou soudains qu'elles rencontrent dans leur parcours, certaines entreprises sont capables de rebondir alors que d'autres s'effondrent et disparaissent » (Weick et Suncliff, 2007 ; Christianson *et al.*, 2009, cité dans Bégin et Chabaud, 2010). Tisseron (2009, cité dans Khomsi, 2018) va dans le même sens et souligne que la notion de résilience désigne la faculté d'un système à se relancer après une crise. Ces concepts se concentrent sur une idée principale qui est celle d'une résilience servant à relancer l'activité après la perturbation.

À la lumière de ce qui précède, la résilience peut être définie comme la capacité à absorber le choc durant une crise et à se rétablir ensuite. La résilience englobe l'ensemble de la période allant du début de la crise ou de la turbulence jusqu'à sa conclusion. Selon Altintas et Royer (2009 : 267), la résilience peut se manifester à différentes étapes. Tout d'abord, pendant la phase pré-crise, elle se traduit par la capacité de prévention et de préparation. Ensuite, durant la crise, elle se manifeste par une capacité de gestion de crise. Enfin, pendant la phase post-crise, elle concerne la capacité d'apprentissage continu afin de prévenir de futures crises. Effectivement, la résilience est censée être présente tout au long d'une crise, car elle englobe à la fois un processus dynamique et un résultat statique. Selon Melián-Alzola *et al.* (2020 : 3), la résilience peut être interprétée comme un résultat souhaité ou comme un processus visant à atteindre un résultat souhaité. En effet, lorsque la résilience est considérée comme un résultat ou une conséquence, elle est liée à la capacité de récupération et ne peut être évaluée qu'après des événements perturbateurs. En revanche, lorsque la résilience est envisagée comme un processus, cela implique une gestion efficace des événements indésirables non seulement après de telles situations, mais aussi avant et pendant celles-ci. Effectivement, selon Duchek, Raetz et Scheuch (2019, cité dans Melián-Alzola *et al.*, 2020 : 3, traduit par l'auteur), la résilience en tant que résultat est considérée comme un état à atteindre, tandis que la résilience en tant que processus fait référence aux mécanismes organisationnels qui permettent d'atteindre cet état.

En conclusion, la définition de la résilience demeure controversée au niveau de la littérature académique internationale, car ses différents cadres de définition sont en constante évolution.

1.2.5 La résilience d'une destination

La résilience est fonction du domaine d'activité ou du contexte. Par exemple, Brown, Rovins, Feldmann-Jensen, Orchiston et Johnston (2017, cité dans Melián-Alzola *et al.*, 2020 : 3) interprètent la résilience dans le contexte des systèmes, des organisations, de l'économie et des communautés. La résilience des systèmes adaptatifs complexes comprend l'adaptation et le passage à un nouvel état fonctionnel ; la résilience organisationnelle implique de disposer de structures, de ressources et de capacités pour faire face à l'adversité ; la résilience économique fait référence à la capacité du système à faire face à des dommages ou à des pertes ; et la résilience communautaire se concentre sur la conception de stratégies d'adaptation impliquant toutes les parties prenantes.

Dans le domaine du tourisme, la résilience peut prendre plusieurs sens. Elle peut d'abord mettre l'accent sur la capacité d'une destination à s'adapter, à apprendre et à s'auto-organiser après une catastrophe. Elle peut aussi renvoyer à la robustesse d'un écosystème sollicité par des activités touristiques. Carpenter *et al.* (2001, cité dans Lemelin *et al.*, 2012) ont quant à eux déterminé trois propriétés qui permettent de définir la résilience d'un système socioécologique : la quantité de changement qu'un système peut supporter en conservant le même état, sa capacité d'auto-organisation, et son aptitude à tirer des leçons et à s'adapter. Cette dernière définition recoupe à notre avis les deux premières.

Selon Della Corte *et al.* (2021), la destination touristique se distingue par sa structure et ses ressources, ainsi que par l'ampleur des événements désastreux qui peuvent la frapper. Étant donné que la destination est « un système dans lequel interagissent de nombreuses organisations qui appartiennent à la même branche d'activité ou à des branches d'activités différentes » (Botti *et al.*, 2008 : 20). Cette référence à la diversité d'intervenants est reprise par Goeldner et Ritchie (2006, cité dans Kadri *et al.*, 2011) dans leur tentative d'identification des différentes composantes de la destination touristique. Par conséquent, la destination se caractérise par des parties prenantes complexes, de multiples activités diversifiées ainsi que les services touristiques différents. À ce titre, il est donc important de reconnaître les implications des parties prenantes touristiques dans la résilience. Autrement dit, en réponse aux perturbations dans la destination, les relations entre les différents intervenants et les niveaux de gouvernement constituent des indicateurs importants de

l'adaptabilité et de l'innovation (Biggs, 2011, cité dans Lemelin *et al.*, 2012) qui composent les caractéristiques fondamentales de la résilience d'une destination. Cette idée est aussi partagée par Gallouj et Leroux (2011) qui ont mis en évidence les éléments essentiels suivants pour construire une destination résiliente :

- La connaissance des forces du marché,
- La capacité à les exploiter en s'appuyant sur le concept du développement durable et ses trois dimensions (l'économie, l'environnement et la société),
- Une cohésion des parties prenantes,
- Le travail associatif,
- Un leadership fort et cohérent exprimé par une vision claire et une bonne gestion.

En résumé, la construction ou le renforcement de la résilience globale au niveau d'une destination repose sur la connaissance du marché touristique et la capacité de promouvoir les ressources de la destination de manière durable en harmonisant les trois dimensions indiquées dans la définition du développement durable (l'économie, l'environnement et la société) ainsi que sur les actions collaboratives prises avec les parties prenantes (Della Corte *et al.*, 2021 : 3) par les autorités de la destination, c'est-à-dire les gestionnaires/décideurs et les organismes de gouvernance ou autres associations responsables.

Selon Delaplace *et al.* (2020), la résilience d'une destination touristique correspond à sa capacité à s'adapter à un choc, qu'il soit externe ou interne, tout en continuant à attirer des touristes. La vitesse à laquelle les destinations se rétablissent dépend de leur capacité à s'adapter aux turbulences externes, ce qui souligne l'importance de l'adaptabilité et de la continuité pour la résilience d'une destination. En outre, Della Corte *et al.* (2021) identifient cinq aspects importants de la résilience d'une destination : l'innovation technologique, la capacité d'absorption, les capacités dynamiques, les connaissances et l'expérience, la collaboration et les réseaux. Ces aspects rejoignent également les « éléments essentiels » pour la résilience d'une destination proposés par Gallouj et Leroux (2011). De plus, ces chercheurs soulignent également que « an important resilience issue is the ability to communicate with tourists and other stakeholders immediately before, during, and in the aftermath of a crisis ». À la lumière de tout ce qui vient d'être mentionné, il en découle que pour rendre la destination résiliente, on doit prendre en compte plusieurs éléments essentiels au sein de

celle-ci ; c'est le résultat d'une collaboration entre plusieurs acteurs. La résilience d'une destination ne peut se construire qu'en prenant en compte tous les facteurs centraux mentionnés ci-dessus.

Il est important de souligner que la résilience touristique ne se limite pas à un seul type de tourisme ; elle les englobe tous, incluant le tourisme urbain. La résilience d'une ville fait référence à sa capacité de se maintenir ou de croître, indépendamment des activités spécifiques qui la composent. Ainsi, la résilience touristique est un aspect essentiel de la résilience globale d'une ville, car le tourisme peut jouer un rôle crucial dans son développement économique et social. L'importance du renforcement de la résilience d'une destination s'inscrit dans le développement de la ville.

En définitive, la résilience en tourisme requiert toujours une implication de toutes les parties prenantes de la destination, d'où la pertinence du système SMED fondé sur la perception des acteurs de la destination.

1.2.6 Le lien entre l'excellence et la résilience d'une destination

La précédente analyse des concepts de résilience et d'excellence d'une destination a permis de clarifier la nature de chacun et de mettre en évidence leur interrelation. Alors que le secteur du tourisme fait face à un environnement incertain et à des risques croissants, il est crucial pour les acteurs de l'industrie de développer des stratégies de résilience et d'excellence pour maintenir leur compétitivité. Cohen et Kouvelis (2021) soulignent l'importance de la résilience pour atteindre l'excellence en se basant sur les travaux de Lee (2004) qui ont identifié les éléments clés de l'agilité, de l'adaptabilité et de l'alignement dans la chaîne d'approvisionnement. Cette recherche propose ainsi un cadre bonifié « Triple A & R » qui intègre également la robustesse, la résilience et le réalignement pour répondre aux défis croissants de l'environnement turbulent.

Dans ce contexte, la relation entre résilience et excellence est très étroite, car ces deux concepts se renforcent mutuellement. La résilience implique une agilité permettant d'anticiper les changements, une capacité essentielle pour maintenir des performances élevées à long terme (AMA, 2007). En outre, la capacité d'anticiper les changements stratégiques critiques et de s'y adapter devient un moteur clé de l'avantage concurrentiel (Reeves et Deimler, 2009).

La résilience contribue à l'excellence durable en permettant d'anticiper les changements stratégiques. Les organisations doivent adopter une approche de gestion double pour faire face à l'instabilité en considérant la résilience comme un prérequis (Nizamidou et Vouzas, 2021). Cultiver la résilience au sein de l'organisation stimule son développement vers l'excellence durable en rendant ses parties prenantes plus résilientes (Nizamidou et Vouzas, 2021). Dans le secteur du tourisme, où les destinations sont confrontées à des perturbations et des crises, la résilience devient un facteur clé influençant la performance, la compétitivité et l'excellence de la destination (Sorooshian, 2021).

En outre, l'excellence organisationnelle favorise la résilience de la destination. Par ailleurs, l'investissement dans une culture d'excellence renforce la résilience, car elle guide le comportement des individus et conduit à des pratiques exceptionnelles (Joseph *et al.*, 2022). Les organisations axées sur l'excellence mettent en œuvre des pratiques de gestion de la qualité, de l'efficacité et de l'innovation, ce qui renforce leur capacité à gérer les crises de manière proactive (Bin Abdul Rahman *et al.*, 2014). Dans le secteur du tourisme, une culture d'excellence se traduit par une culture d'amélioration continue des bonnes pratiques, du service, de la qualité et de la satisfaction des visiteurs. Toutes ces pratiques favorisent une meilleure préparation aux situations d'urgence, une capacité à s'adapter rapidement et une innovation continue, renforçant ainsi la résilience de la destination.

Ainsi, la relation entre résilience et excellence se manifeste de manière bidirectionnelle. Une résilience accrue favorise l'excellence en renforçant la capacité de la destination à gérer les risques et à s'adapter aux changements. Inversement, une recherche constante de l'excellence renforce la résilience en créant une culture d'innovation, de qualité et de préparation aux crises. Il est donc crucial pour les destinations touristiques de développer à la fois la résilience et l'excellence pour faire face aux défis changeants et pour maintenir une compétitivité durable.

En somme, la résilience et l'excellence d'une destination sont des concepts interdépendants qui se renforcent mutuellement. La résilience permet d'anticiper les changements, de gérer les risques et d'assurer la continuité des performances, tandis que l'excellence favorise l'innovation, la qualité et la préparation aux crises. Dans le secteur du tourisme, où les perturbations sont fréquentes, il est essentiel de développer ces deux aspects pour maintenir la compétitivité et offrir des expériences

de haute qualité aux visiteurs. En fin de compte, la combinaison de résilience et d'excellence est un gage de succès pour les destinations touristiques dans un environnement en constante évolution.

1.3 Question d'étude

La question d'étude permet de déterminer « l'angle sous lequel le problème sera envisagé, mais aussi le type d'étude et les données qu'il s'agira de recueillir et d'analyser » (Fortin et Gagnon, 2010 : 63). Notre question d'étude de cette recherche est formulée comme suit :

- Le fait de promouvoir l'excellence d'une destination pourrait-il contribuer à renforcer la résilience de cette destination ?

Cette question sera complétée par les sous-questions suivantes :

- Comment peut-on mesurer l'excellence d'une destination ?
- Comment peut-on mesurer la résilience d'une destination ?
- Comment expliquer le lien entre l'excellence d'une destination et sa résilience ?

1.4 Pertinence scientifique, économique ou sociale

1.4.1 Pertinence scientifique

De nombreux chercheurs ont déjà mené des études sur l'établissement ou l'augmentation de la résilience d'une destination. Cependant, si l'excellence d'une destination est utilisée par les acteurs de terrain, jusqu'à présent, à notre connaissance, le concept a été peu étudié par les chercheurs universitaires. En outre, peu d'articles portent sur les rapports entre les deux concepts essentiels que sont l'excellence d'une destination et la résilience. Or, ces deux facteurs sont cruciaux pour la survie ou le développement d'une destination vis-à-vis d'une concurrence de plus en plus féroce dans le marché touristique, mais aussi par rapport aux crises et aux catastrophes naturelles qui surviennent fréquemment. Nous souhaitons combler cette lacune et donner des pistes de réflexion sur les liens qui unissent les concepts d'excellence et de résilience d'une destination touristique.

1.4.2 Pertinence économique

La pertinence économique du projet est également un enjeu, puisque cette étude traite des facteurs permettant aux destinations d'améliorer la performance des acteurs concernés et d'accroître leur compétitivité par rapport aux autres destinations dans le but d'attirer de nouveaux touristes afin d'augmenter les bénéfices et créer plus d'emplois pour les locaux. En plus, l'excellence dans la planification d'urgence, la gestion des risques et la capacité à rebondir contribue à maintenir la stabilité économique. En développant l'excellence dans plusieurs sections touristiques, une destination peut diversifier son économie. Cela la rend moins dépendante d'une seule activité touristique, ce qui augmente sa résilience face aux fluctuations économiques. Sur le plan économique, l'étude est donc d'une grande pertinence pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

1.4.3 Pertinence sociale

Au point de vue de la pertinence sociale, cette étude cherche à établir l'existence d'un lien étroit entre la promotion de l'excellence d'une destination et sa résilience.

La démonstration d'un tel lien serait susceptible de stimuler les destinations à développer l'excellence dans les services, des infrastructures et d'autres domaines qui peuvent contribuer à une amélioration générale de la qualité de vie des habitants et du bien-être physique et psychologique de la population de la destination. Cela peut inclure de meilleurs services publics, des installations de loisirs améliorées, moins de surtourisme, moins de conflits entre les locaux et les touristes, etc. D'ailleurs, des initiatives d'excellence qui encouragent la participation communautaire et l'inclusion sociale peuvent renforcer la cohésion au sein d'une localité. Cela contribue à un environnement plus harmonieux. Sur le plan social, l'étude est donc d'une grande pertinence pour la destination Abitibi-Témiscamingue.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

En se référant aux théories et aux concepts existants, il est possible d'établir un cadre de recherche qui s'appuie sur la littérature. En se basant sur cette fondation, il est envisageable de développer la structure conceptuelle de cette étude pour mieux comprendre le lien entre la résilience d'une destination et son excellence. Les théories et les concepts jouent un rôle essentiel en tant qu'outils de recherche, permettant d'organiser les idées et de guider l'analyse des données qui sera réalisée dans le chapitre 4.

2.1 L'excellence

De manière générale, la notion d'excellence est relative et peut varier en fonction du domaine d'activité, des normes et des critères spécifiques. Elle peut s'appliquer à de nombreux domaines, tels que les affaires, l'éducation, les arts, le sport, la science, la technologie, la médecine, le service à la clientèle, etc. Ce qui est considéré comme excellent dans un domaine peut ne pas l'être dans un autre. Cependant, certains aspects reviennent régulièrement. L'excellence implique généralement une recherche constante de la perfection, de la compétence et de l'innovation. Comme Markic (2006) l'affirme : « Being excellent is all about being the best ». Elle est aussi associée à l'obtention de résultats remarquables et à la démonstration d'un haut niveau de compétence et de performance. Sørensen *et al.* (2016) indiquent (qu'il s'agisse d'universitaires, d'administrateurs ou de décideurs politiques) que le terme « excellence » est devenu presque omniprésent dans les discussions. La définition de celle-ci est devenue grandement multidisciplinaire et polysémique.

En matière d'éducation, selon Kolster (2021), l'excellence correspond à l'ambidextrie structurelle dans l'enseignement supérieur qui vise à mettre en parallèle les activités d'exploitation et d'exploration pour favoriser l'innovation. Sur le plan scolaire, Saint-Martin et Bourdieu (1970) associent l'excellence à l'élite. Le terme « élite » est étymologiquement lié à la notion d'élection, représentant ce qui est meilleur, ce qui est digne d'être choisi. Ainsi, dans le contexte éducatif, l'excellence est souvent associée à une performance supérieure et à des résultats exceptionnels, identifiant ceux qui sont considérés comme les meilleurs ou les plus méritants.

Après une revue des articles scientifiques, il faut noter que la plupart des concepts sur l'excellence sont liés à l'organisation ou au domaine des affaires. En conséquence, de nombreux chercheurs ont identifié des types d'excellence ; par exemple, l'excellence du service (Engeset *et al.*, 2016), l'excellence opérationnelle (Mishra *et al.*, 2022), l'excellence organisationnelle (Irani *et al.*, 2004) et la Sustainable Enterprise Excellence (Edgeman et Eskildsen, 2014).

Le quatrième type d'excellence, celui développé par Edgeman et Eskildsen (2014 : 176), est particulièrement pertinent pour nous. Les auteurs définissent le concept de Sustainable Enterprise Excellence (SEE) comme suit :

« Sustainable Enterprise Excellence balances the complementary and competing interests of key stakeholder segments, including society and the natural environment and increases the likelihood of superior and sustainable competitive positioning and hence long-term enterprise success that is defined by high-level organizational resilience and robustness and by continuously relevant and responsible governance, strategy and actions that produce superior results ».

L'excellence durable de l'entreprise intègre la gouvernance d'entreprise éthique, efficiente et efficace (E3) avec la stratégie Triple Top Line 3E (équité, écologie, économie) dans la culture et les activités de l'entreprise afin de produire des résultats Triple Bottom Line 3P (personnes, planète, profit) qui sont à la fois pragmatiques et innovants et qui permettent d'anticiper les prochaines meilleures pratiques et sources d'avantages concurrentiels (Carayannis *et al.*, 2014 : 449). De plus, les auteurs soulignent que l'innovation d'une organisation joue un rôle central dans le processus de renforcement de l'excellence, de la résilience et de la durabilité d'une entreprise. Voici une illustration explicative des facteurs de ce concept proposé par les auteurs (voir la figure 2.1 ci-dessous).



Figure 2.1 Explication des facteurs du concept (Carayannis *et al.*, 2014 : 450)

Comme la figure ci-dessus l'illustre, les auteurs démontrent que la durabilité, l'intelligence et la résilience organisationnelles nécessitent l'application des compétences modèles commerciales d'innovation qui intègrent les ressources, les capacités dynamiques et l'esprit entrepreneurial pour développer la compétitivité et explorer de nouvelles opportunités commerciales afin que les entreprises puissent atteindre l'excellence durable de l'entreprise (SEE).

À propos de la recherche de l'excellence dans l'entreprise, Peters et Watermann (2004) affirment également que l'excellence tend vers la recherche d'un perfectionnement perpétuel par des démarches de qualité. Afin d'atteindre l'excellence, les auteurs proposent huit leviers au niveau de la gestion des sociétés. Voici, selon eux, les sept attributs des meilleures entreprises :

1. Elles ont le parti pris de l'action.
2. Elles restent à l'écoute du client.
3. Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur.
4. Elles fondent la productivité sur la motivation du personnel.
5. Elles se mobilisent autour d'une valeur clé.
6. Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire.
7. Elles préservent une structure simple et légère.

Par ailleurs, lorsqu'il est question d'excellence, il est essentiel de considérer les différentes façons de la mesurer. Une revue de la littérature révèle qu'il existe plusieurs modèles de mesure utilisés dans le domaine des affaires, tels que les « Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) », les « European Quality Awards (EQA) », le « Deming Prize » et les « Modèles de Kanji ». Ces modèles se concentrent principalement sur la mesure des aspects tangibles de la performance. Un autre modèle, appelé « value-based total performance excellence model (VBTPM) », vise à évaluer l'excellence organisationnelle (Abdullah *et al.*, 2012 : 557). Il convient de souligner que les méthodes de mesure de l'excellence continuent d'évoluer. Selon Sørensen *et al.* (2016), l'émergence du big data et des statistiques mondiales a conduit à de nouvelles approches de mesure. En ce qui concerne la façon de mesurer l'excellence dans cette étude, vu la complexité du tourisme, l'auteurice fait également appel à un outil approprié — le système du SMED — pour évaluer les avis des parties prenantes d'une destination. Ce dernier diffère des systèmes de mesure mentionnés précédemment. En plus, ce système SMED sera abordé en détail dans le chapitre 4 de la méthodologie.

De la perspective d'une organisation ou d'un individu, l'excellence est synonyme de réussite, de compétitivité et de performance. La plupart des modèles d'excellence se concentrent sur la mesure des aspects tangibles de la performance (Abdullah *et al.*, 2012), car ils sont plus facilement quantifiables. Cependant, il est également nécessaire de prendre en compte les indicateurs intangibles au sein de l'entreprise. Sous la pression du marché qui exige toujours davantage, il n'est plus suffisant de simplement fournir un bon produit. Le produit doit s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs ou aux contraintes imposées par la concurrence (Jankalová, 2013 : 531).

En résumé, la définition de l'excellence peut varier d'un domaine à l'autre et évolue au fil du temps en fonction des défis et des problématiques propres aux organisations (Frick et Van der Yeught, 2011 : 34). De même, la mesure de l'excellence demeure un sujet de recherche en constante évolution. Il reste encore beaucoup à faire pour développer des méthodologies et des indicateurs pertinents permettant d'évaluer l'excellence dans différents contextes. Une recherche continue dans ce domaine est nécessaire pour mieux appréhender les dimensions et les critères de l'excellence, ainsi que pour mettre en place des outils adaptés permettant d'évaluer et de promouvoir l'excellence dans divers domaines d'activité.

2.2 La destination

Avant d'aborder la question de l'excellence d'une destination, il est essentiel de commencer par comprendre la définition de la destination en tourisme, car comme mentionné précédemment, la notion d'excellence peut varier en fonction des domaines.

L'un des concepts les plus fréquemment utilisés dans le domaine du tourisme est celui de destination, mais les acteurs de l'industrie du tourisme et les chercheurs en tourisme l'abordent de manière variée (Framke, 2002). Le concept de la destination est donc très diversifié et complexe. Pour saisir cette diversité, nous allons explorer le concept sous trois angles : géographique, économique et socioculturel.

L'approche géographique est la plus dominante au sein de la littérature francophone. Elle définit d'abord la destination comme un lieu où l'on doit se rendre, ou un lieu d'interactions territoriales qui relient ensemble les données socioculturelles, naturelles, patrimoniales et techniques (Kadri *et al.*, 2011). Ce lieu pourrait représenter un centre autonome, un village, une ville, une région ou un pays tout entier. De même, Framke (2002) souligne ce point en affirmant que les destinations sont considérées comme des unités à plusieurs niveaux géographiques, mais sans pour autant être délimitées par des frontières géographiques précises. Ces destinations prennent forme en tant qu'images résultant de pratiques sociales. À cet égard, Buhalis (2000) aussi dépeint la destination comme une zone géographique que les voyageurs perçoivent comme une entité distincte, plutôt que de se baser sur des cartes ou des décisions politiques. En d'autres termes, ce sont les touristes qui contribuent à définir les frontières d'une destination. En effet, pour être considéré comme une destination touristique, un lieu doit posséder ces cinq éléments : Attractions — Installations — Infrastructure — Transport — Hospitalité (Mill et Morrison, 1992, cité dans Framke, 2002 : 96). Ce sont des facteurs essentiels qui constituent la raison d'être pour le tourisme.

La deuxième approche concerne l'économie ou le marketing. Dans ce contexte, une destination représente « un système de production, une composition de service » (Framke, 2002) pour répondre aux besoins des touristes et atteindre l'objectif de développement économique. À cet effet, Buhalis (2000) définit la destination touristique comme un « amalgame de produits touristiques offrant une expérience intégrée aux consommateurs ». Par ailleurs, il est évident que ce système ou cette

organisation implique plusieurs parties prenantes dans la production et la fourniture de services. Parmi ces parties prenantes, on compte les OGD (organismes de gestion de destination), les communautés locales, les hôtels, les entreprises touristiques, etc. (voir la figure 2.2 suivante).

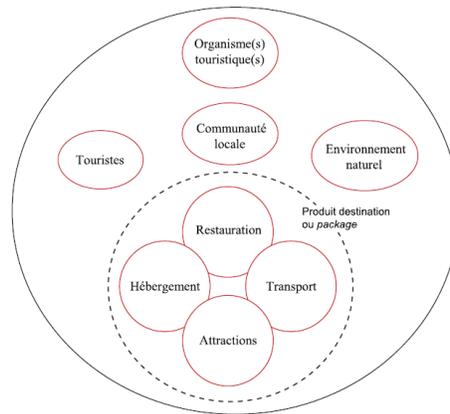


Figure 2.2 La destination et ses parties prenantes (Botti *et al.*, 2015 : 47)

Par ailleurs, Fabry et Zeghni (2019) expliquent également que les destinations sont des systèmes complexes qui s'articulent autour de diverses parties prenantes tentant de développer un ensemble de ressources naturelles, culturelles, bâties et immatérielles à l'intérieur de limites physiques et administratives. En s'appuyant sur cette approche économique, Smith (1994, cité dans Saraniemi et Kylänen, 2011) propose un modèle du produit touristique générique qui est l'un des modèles les plus cités et les plus discutés. Ce modèle décrit « how various resources, facilities, services, and other 'inputs' from the destination can produce experiential 'outputs' for tourists, that is, added value and benefits ». C'est donc de cette manière que la destination devient un produit économique.

Enfin, d'un point de vue socioculturel, il a été établi que les destinations ne sont pas des systèmes stables et fermés, mais font l'objet de négociations et de renégociations constantes qui s'inscrivent dans des cadres discursifs et des systèmes historiques plus larges. Autrement dit, la destination est en effet un résultat « socioculturel à long terme des pratiques multiacteurs et multidimensionnelle » (Saraniemi et Kylänen, 2011). Si l'on suit Framke (2002) et que l'on considère que « places and spaces are the result of social practice and, thus, processual structures of meanings and values rather

than merely physical essences », alors la destination apparaît comme une entité socioculturelle complexe et unique, à la fois physique et immatérielle. Les destinations existent non seulement physiquement, mais aussi mentalement dans l’esprit des touristes et des touristes potentiels (Seaton et Bennett, 1996, cité dans Saraniemi et Kylänen, 2011). Selon Saarinen (2001), la destination touristique est une unité dynamique et historico-spatiale qui évolue dans le temps et l’espace à travers des discours et des pratiques discursives spécifiques. Ainsi, les destinations ne sont pas simplement « là-bas », mais elles sont produites et reproduites par des combinaisons de relations sociales, culturelles, politiques et économiques. Cette vision est également partagée par Kadri *et al.* (2011) qui font remarquer qu’une destination peut être interprétée comme un projet économique, d’aménagement, organisationnel et urbain. Le projet est une construction du touriste et, par conséquent, la destination se présente comme un ensemble dynamique de projets conçus comme efforts intentionnels et intéressés des acteurs intervenant dans la construction de la destination. Ces projets, à la fois différenciés, mais concourant à la formation d’un projet intégré, renvoient à des dimensions diverses (voir la figure 2.3 ci-dessous).

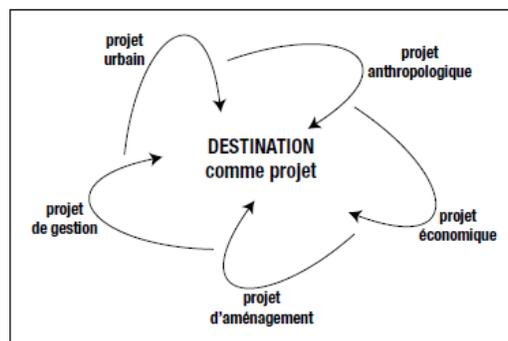


ILLUSTRATION 3 : Modèle de la destination comme ensemble de projets

Figure 2.3 Modèle de la destination comme ensemble de projets (Kadri *et al.*, 2011 : 23)

En somme, une destination peut être comprise comme un lieu, un produit touristique, un projet, un résultat socioculturel, etc. Cependant, malgré la complexité de la définition, cela ne signifie pas que la destination touristique ne doit pas aspirer à l’excellence et à la résilience. Au contraire, cette complexité renforce la nécessité pour elle d’être excellente et résiliente. Peu importe la manière dont on la définit, une destination touristique englobe les intérêts essentiels de diverses parties

prenantes, notamment les habitants, la ville, le gouvernement, les organisations touristiques, les entreprises, les hôtels, les restaurants et l'environnement.

2.3 L'excellence d'une destination

À la suite de cette présentation des notions de la destination, c'est le moment d'approfondir le concept de l'excellence d'une destination dans le secteur du tourisme.

En effet, la recherche de l'excellence nous amène à considérer l'utilisation du comparatif par les touristes. Comme le souligne Piriou (2011 : 26), les touristes perçoivent un lieu comme étant « meilleur », c'est-à-dire comme étant de meilleure qualité, s'il est comparé à d'autres destinations. Cette perspective relative permet aux touristes de juger et de choisir une destination en fonction de leurs propres critères de préférence et de perception de la qualité. En d'autres termes, les touristes peuvent créer une destination d'excellence en comparant plusieurs destinations. Ce type d'évaluation allie donc souplesse et rigueur.

Tel qu'expliqué précédemment, il existe une diversité de points de vue de la destination : elle peut être considérée comme un lieu géographique, un produit, un projet dynamique dans lequel interagissent de nombreuses organisations qui appartiennent à la même branche d'activité ou à des branches d'activités différentes (Botti *et al.*, 2008 : 20), un ensemble dynamique de projets conçus comme efforts intentionnels et intéressés des acteurs intervenant dans la construction de la destination (Kadri *et al.*, 2011), etc. En tenant compte de ces diverses définitions, il apparaît que l'excellence est applicable à tous les niveaux d'une destination, tant sur le plan géographique que social, environnemental, organisationnel, ou de la gestion. Cela englobe différentes activités touristiques, telles que la qualité des services, les attraits touristiques, la préservation du patrimoine culturel, la beauté naturelle, l'offre d'hébergement, la gastronomie, l'accessibilité, la durabilité et bien d'autres aspects.

Tout d'abord, sur le plan géographique, une destination est un lieu touristiquement aménagé, utilisé, partagé et habité par les gens (Kadri *et al.*, 2011 : 17). Il a trait à l'environnement, aux attraits touristiques, aux monuments culturels, etc. Bref, tout ce qui est lié à la présence d'objets naturels ou culturels aboutit à la construction des sites touristiques. Durant l'exploitation des offres touristiques, ces ressources naturelles ou culturelles limitées sont susceptibles d'être abîmées ou

même détruites. Dans une perspective de développement de l'excellence d'une destination à long terme, il est primordial de conserver l'environnement naturel et les attraits touristiques et de protéger les patrimoines culturels.

Selon Lechien (2009), l'excellence d'une destination est souvent associée au tourisme durable. En d'autres termes, le développement vers l'excellence d'une destination et celui du tourisme durable sont souvent interconnectés. Amposta (2008) partage également ce point de vue en proposant le concept d'excellence environnementale. Selon lui, le tourisme et l'environnement sont étroitement liés et interdépendants. Il soutient qu'il est essentiel de promouvoir des perspectives plus globales et une approche plus complète des problèmes environnementaux pour améliorer les pratiques associées aux secteurs du tourisme, du voyage, de l'hôtellerie et des loisirs. C'est ce que nous appelons la stratégie de développement durable de la destination. Cette stratégie a pour but d'atténuer les influences négatives sur l'environnement pendant toute la durée de la phase d'exploitation de son offre touristique et d'atteindre une excellence environnementale, d'autant plus que ces mesures sont aujourd'hui essentielles pour assurer et maintenir l'excellence des destinations touristiques. Pour renchérir sur ce point, Wight (1998) explique aussi que le développement du tourisme doit être planifié et géré dans un cadre durable et intégré à différentes échelles spatiales si l'on veut améliorer et garantir l'excellence environnementale des destinations touristiques.

En somme, l'excellence d'une destination touristique et son développement durable sont étroitement liés. Une destination qui vise l'excellence doit intégrer des pratiques de gestion responsable des ressources, protéger l'environnement, impliquer les communautés locales, sensibiliser et éduquer les voyageurs et renforcer sa compétitivité en adoptant des mesures durables. En combinant ces éléments, la destination peut atteindre un équilibre entre la satisfaction des touristes, la protection de l'environnement ainsi que le développement économique et social à long terme.

De même, en ce qui concerne l'aspect organisationnel, la destination constitue un projet ou un système qui implique plusieurs acteurs. Pour parvenir à l'excellence d'une destination, il faut donc un effort réuni impliquant les différentes parties prenantes du tourisme. Dans cette perspective, lors de la recherche de l'excellence d'une destination, les diverses organisations et différents acteurs

d'un système doivent se coordonner et coopérer pour améliorer leur performance. Selon Peris-Ortiz *et al.* (2015), la poursuite de l'excellence pour les destinations touristiques s'inscrit dans la logique et les principes de la gestion intégrée de la qualité. Cette approche fournit un cadre d'orientation fondamental pour le développement de systèmes de qualité dans le domaine des destinations touristiques.

Piriou (2011 : 31) souligne aussi les stratégies des acteurs locaux qui généreraient une organisation remarquable et contribueraient à l'excellence d'une destination. L'auteur identifie des critères qui permettent d'évaluer si une destination est excellente. Il explique que la recherche de l'excellence se traduit finalement par un ancrage des acteurs au sein d'une destination. Ce dernier fait référence à un ancrage du territoire fixé par les « aménageurs », à la localisation des actions à proximité de lieux stratégiques par les « pérégrinateurs », ainsi qu'à un ancrage de valeurs des acteurs au sein de lieux par les « prescripteurs ». En effet, le tourisme s'avère être le fruit d'un jeu d'acteurs : une destination ne peut être considérée comme « excellente » que si elle est coconstruite par les différents acteurs du tourisme.

Ensuite, dans la perspective de la destination conçue comme un produit économique, il fait référence non seulement à la destination de manière générale, mais aussi à tous les produits touristiques offerts sur ce territoire ainsi que les services fournis par les agences locales. En matière de produit, il est primordial de porter une attention particulière à la qualité du produit en vue de poursuivre l'excellence. Selon Lechien, pour atteindre l'excellence, il est important d'établir une gestion axée sur la qualité au sein de la destination touristique. De même, Fyall *et al.* (2003 : 651) mettent en lumière l'importance de la qualité générale du produit touristique pour parvenir à l'excellence : « this highlights the importance for a management organization to ensure overall quality of the destination product and to achieve overall excellence in these terms ».

Engeset *et al.* (2016) mettent l'accent sur la qualité des services de la destination en formulant un autre concept : celui de l'excellence du service. L'excellence du service d'une destination peut exercer une influence positive considérable sur la performance en termes de réduction des coûts, de visites répétées, de recommandations positives, d'augmentation de la fréquentation et de la compétitivité de la destination en attirant des clients plus satisfaits et plus fidèles.

Une étude de cas existe déjà : l'expérience réussie de Durbuy en Belgique, la plus petite ville du monde, lauréate du prix « Destination européenne d'Excellence » en 2007. En se basant sur l'expérience acquise à Durbuy, Lechien (2009) souligne l'importance d'établir un processus de gestion axé sur la qualité au sein d'une destination afin de se rapprocher de l'excellence et de mener vers un tourisme durable. Par ailleurs, d'après l'auteur, il est nécessaire de comprendre les six domaines essentiels de la destination afin d'atteindre cet objectif : les clients, le produit, la concurrence, la communication interne et externe, la planification stratégique pour amener le changement (objectif) et l'évolution des démarches (autogestion).

L'Italie compte aussi de nombreuses destinations d'excellence qui ont obtenu d'importantes certifications internationales (« Drapeau bleu ») et nationales (« Drapeau orange » ; « Les plus beaux villages d'Italie » ; « Voile bleue »). Elles exigent la satisfaction d'un certain nombre de conditions préalables, à la fois structurelles (comme la qualité du patrimoine bâti public et privé) et générales telles que la qualité de la vie dans le village en matière d'activités et de services offerts à la population. Il est important de noter que toutes ces destinations se caractérisent par une offre de services touristiques de haute qualité basée sur des facteurs d'excellence qui sont également liés aux questions de durabilité (Cucculelli et Goffi, 2016 : 374).

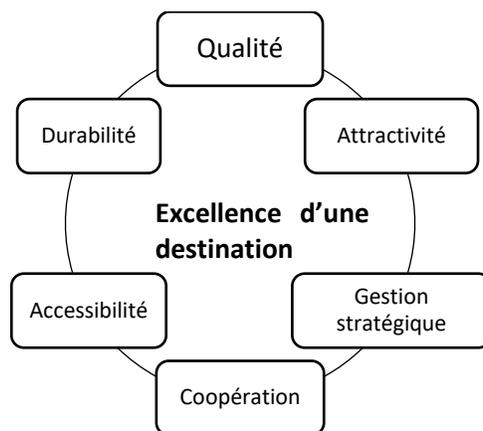


Figure 2.4 Les mots clés de l'excellence d'une destination (créée par l'autrice)

Tout ce qui précède a été établi après une revue de la littérature scientifique réalisée par l'autrice concernant la notion de l'excellence d'une destination. La figure ci-dessus conçue par l'autrice

illustre une synthèse des aspects clés qui sont associés à l'excellence d'une destination touristique. Une explication de cette illustration suit ci-dessous.

En premier lieu, pour aspirer à l'excellence, une destination doit posséder des attractions et des ressources tant uniques que diversifiées. Une destination excellente se distingue par des attractions et des ressources qui captivent les visiteurs. Elle doit proposer une gamme diversifiée d'attractions touristiques. Cela peut inclure des sites naturels spectaculaires, un riche patrimoine historique, des événements culturels, une gastronomie distinctive, des activités récréatives comme des parcs à thème, des infrastructures de qualité et bien plus encore. Ces atouts font de la destination un lieu attrayant et mémorable pour les voyageurs. La diversité des attractions permet de répondre aux intérêts et aux attentes variées des visiteurs.

En deuxième lieu, elle demande aussi une implication des parties prenantes et une gestion stratégique. Cela signifie que tous les acteurs de la destination, y compris les communautés locales, les gouvernements, les organisations, etc. doivent s'engager dans la construction de l'excellence d'une destination dans le cadre d'une gestion stratégique pour en faire la promotion et le développement.

Une destination excellente intègre les communautés locales dans le processus de développement touristique et veille à leur bien-être. Cela peut se traduire par la création d'emplois locaux, le soutien aux entreprises locales, la valorisation de la culture et des traditions locales, la participation des communautés dans la prise de décisions et le partage équitable des bénéfices économiques du tourisme. L'implication et le bien-être des communautés locales contribuent à une expérience touristique authentique et positive.

Atteindre l'excellence nécessite également le fait que la destination s'engage envers le développement durable : elle doit se préoccuper de la durabilité environnementale, sociale et économique. La destination doit mettre en place des pratiques responsables pour minimiser les impacts négatifs sur l'environnement, soutenir les communautés locales et promouvoir un développement économique équilibré. Un engagement envers le développement durable contribue à l'attractivité et à la pérennité de la destination.

Enfin, l'excellence d'une destination repose sur la qualité des infrastructures, des produits et des services touristiques offerts. Une destination excellente se caractérise par la haute qualité de ses produits, tels que des hébergements confortables, des transports efficaces (son accessibilité), des équipements touristiques modernes et une connectivité adéquate. Des services fiables et des infrastructures bien entretenues contribuent à offrir une expérience agréable aux visiteurs.

2.4 La résilience

Nous allons maintenant aborder la transition de l'excellence d'une destination à sa résilience. Cependant, avant de plonger dans l'explication de la résilience d'une destination, il est primordial de comprendre la définition de la résilience elle-même.

La résilience peut s'appliquer à différents niveaux, des individus aux communautés en passant par les organisations et les systèmes sociaux. Elle est devenue une notion importante dans de nombreux domaines, notamment dans ceux de la psychologie, des affaires, de l'éducation, de la santé, de la gestion des crises et de la durabilité, car elle favorise la capacité à s'adapter et à se rétablir face aux défis et aux changements constants de notre monde. Comme Delaplace *et al.* (2018 : 2) confirment aussi que « le concept de résilience, concept transdisciplinaire s'il en est, a été développé dans diverses disciplines et domaines (écologie, dynamique des systèmes, science des matériaux, psychologie, mais aussi en urbanisme, en aménagement et plus récemment en tourisme) caractérisant un écosystème, un produit, un individu, une organisation, une communauté, une destination, une région, etc., ses définitions varient en fonction des cadres disciplinaires ».

Sur le plan sémantique, le concept de résilience a une portée polysémique puisqu'en fonction du contexte de sa mobilisation, ce dernier peut référer à des actions de différentes natures. Il n'existe pas d'interprétation unique largement acceptée dans la littérature (Melián-Alzola *et al.*, 2020 : 2).

Au niveau de l'individu, d'une part, elle met l'accent sur la compétence individuelle en situation de stress et de rétablissement face à des conditions défavorables ou à un traumatisme. Il s'agit d'un résultat positif dans la lutte contre l'adversité (McCubbin, 2001). D'autre part, elle constitue un élément primordial pour aboutir à la réussite d'une personne, puisqu'être résilient, c'est « être attentif aux erreurs qui se sont déjà produites et les corriger avant qu'elles ne s'aggravent et ne

causent des dommages plus graves» (Nizamidou et Vouzas, 2021 : 400). Ainsi, la résilience « permet aux individus de faire un pas de plus pour réussir » (Al-Zyoud et Mert, 2019 : 241).

Dans une perspective de système écologique, Holling (1973) définit la résilience comme « une mesure de la persistance des systèmes et de leur capacité à absorber les changements et les perturbations tout en maintenant les mêmes relations entre les populations ou les variables d'état » (Martin et Terry, 2013 : 54, traduction personnelle).

Par ailleurs, celui-ci soutient que l'idée de résilience est directement liée aux théories de l'évolution, car les composantes du système (c'est-à-dire les espèces biologiques) ont tendance à sélectionner une grande flexibilité afin de persister face aux chocs. La théorie de la résilience met l'accent sur l'adaptabilité et l'innovation face aux perturbations (Baho *et al.*, 2017, cité dans Holladay, 2018 : 253). C'est aussi le cas dans des systèmes socioécologiques. Pour Walker *et al.* (2004), trois attributs liés à ces systèmes déterminent leurs trajectoires futures : la résilience, l'adaptabilité et la transformabilité. À propos de la transformabilité, elle représente la capacité à créer un système fondamentalement nouveau lorsque les structures écologiques, économiques ou sociales rendent le système existant intenable. En conclusion, quelle que soit la nature des systèmes en évolution, ils ont tous besoin d'être résilients et ce type de résilience est souvent associé à la capacité de s'adapter et d'innover en créant de nouvelles structures pour survivre.

Dans le contexte de l'organisation, il existe plusieurs types de résilience, telle qu'une résilience en matière opérationnelle ou une autre de nature organisationnelle. La résilience opérationnelle se traduit par une capacité de l'organisation à s'adapter et à gérer les risques qui découlent des opérations quotidiennes (Caralli et Losi, 2007 ; Lee, Vargo et Seville, 2013, cité dans Pechlaner et Innerhofer, 2018 : 7). En ce qui a trait à la résilience organisationnelle, elle « apparaît comme un processus de création de sens avec des étapes clés en réaction à un épisode cosmologique (rupture du sens établi et des modalités de reconstruction du sens). Les organisations doivent mobiliser leurs ressources structurelles, culturelles et stratégiques pour alimenter ce processus » (Autissier *et al.*, 2021 : 47). Ainsi, grâce à la résilience, les organisations seront non seulement mieux positionnées et préparées pour faire face aux exigences des événements à fort impact, mais elles rechercheront également des opportunités et des gains dans l'incertitude (Nizamidou et Vouzas, 2021 : 400).

Par la suite, la résilience est également liée à une gestion des risques et à une sensibilisation aux risques. En particulier, au cours de la dernière décennie, les crises internationales — telles que les crises économiques, les épidémies et les troubles politiques — sont devenues si fréquentes que la plupart des pays ont dû faire face à ces crises et à leurs conséquences (Shahrabani *et al.*, 2019 ; cité dans Nizamidou et Vouzas, 2021 : 400).

En développant leur résilience, les organisations peuvent cultiver un degré élevé de tolérance au risque et renforcer simultanément leur capacité à être proactives (Burnard et Bhamra, 2011, cité dans Khomsi, 2018). Les organisations proactives ont tendance à investir dans des procédures de gestion de crise (Mitroff, 2005). Elles présentent donc un niveau élevé de sensibilisation aux crises et de prévention des crises (Nizamidou et Vouzas, 2021 : 400). Pour être résilientes, les organisations doivent « trouver un équilibre entre les opportunités et les risques perçus, tout en favorisant les attributs qui les soutiennent, à savoir : la prévoyance, l'agilité, la persévérance, l'esprit d'entreprise et la diversité » (Marwa et Milner, 2013 : 838).

Ensuite, pour Cucculelli et Goffi (2016 : 166), être résilient c'est être proactif face aux imprévus. Lorsque les organisations ou les entreprises développent une perception différente pendant la crise, elles peuvent être passives comme lorsque l'accent est mis sur l'acceptation et le maintien du navire en attendant la fin de la tempête. En revanche, une organisation pourrait se montrer proactive en prenant des mesures pour s'adapter durant la crise ou se préserver avant l'arrivée des perturbations en se préparant contre les accidents. De manière caractéristique, la majorité des organisations à haute fiabilité sont des organisations proactives. L'un des principes fondamentaux des organisations à haute fiabilité est l'engagement en faveur de la résilience (Nizamidou et Vouzas, 2021 : 400). Carayannis *et al.* (2014 : 458) ont également soutenu ce point en affirmant que la durabilité et la résilience se caractérisent par la proactivité, car elle permet aux entreprises d'évaluer les risques futurs et de prendre les mesures nécessaires pour affronter leurs concurrents.

La résilience peut se manifester à différentes étapes d'une crise (Altintas et Royer, 2009 : 267). Tout d'abord, pendant la phase pré-crise, elle se traduit par la capacité de prévention et de préparation. Ensuite, durant la crise, elle se démontre par une capacité de gestion de crise. Enfin, pendant la phase post-crise, elle concerne la capacité d'apprentissage continu afin de prévenir de futures crises. Effectivement, la résilience est censée être présente tout au long d'une crise, car elle

englobe à la fois un processus dynamique et un résultat statique. Selon Melián-Alzola *et al.* (2020 : 3), la résilience peut être interprétée comme un résultat souhaité ou comme un processus visant à atteindre un résultat souhaité. En effet, lorsque la résilience est considérée comme un résultat ou une conséquence, elle est liée à la capacité de récupération et ne peut être évaluée qu'après des événements perturbateurs. En revanche, lorsque la résilience est envisagée comme un processus, cela implique une gestion efficace des événements indésirables non seulement après de telles situations, mais aussi avant et pendant celles-ci. Selon Duchek, Raetze et Scheuch (2019, cité dans Melián-Alzola *et al.*, 2020 : 3), la résilience en tant que résultat est considérée comme un état cible à atteindre, tandis que la résilience en tant que processus fait référence aux mécanismes organisationnels qui permettent d'atteindre cet état.

En fin de compte, la définition de la résilience demeure controversée au niveau de la littérature académique internationale étant donné que ses différents cadres de définition sont en constante évolution. Malgré les multiples changements, le degré élevé de complexité, le manque de clarté et l'utilisation incohérente du terme « résilience », cela ne nous empêche pas d'encourager le renforcement ou le développement de la résilience au sein de la société. Comme Pechlaner et Innerhofer (2018 : 3) le confirment, il existe un nombre croissant d'initiatives organisationnelles, gouvernementales et non gouvernementales qui visent à développer des outils pour l'évaluation et le renforcement de la résilience.

2.5 La résilience d'une destination

Après l'analyse générale de la définition de la résilience ci-dessus, cette partie sera réservée à l'approfondissement de la compréhension de la résilience d'une destination dans le domaine du tourisme.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, les destinations et les acteurs touristiques sont confrontés à divers défis de gouvernance et de gestion découlant de phénomènes mondiaux, tels que les changements climatiques et démographiques ou les troubles économiques (Luthe et Wyss, 2014, cité dans Pechlaner et Innerhofer, 2018 : 4). Ces défis demandent à la destination d'être résiliente. Alors en quoi consiste la résilience d'une destination ? Quelles sont les caractéristiques qu'une destination doit posséder pour être résiliente ?

Étant donné que la destination est « un système dans lequel interagissent de nombreuses organisations qui appartiennent à la même branche d'activité ou à des branches d'activités différentes » (Botti *et al.*, 2008 : 20 ; Goeldner et Ritchie, 2006, cité dans Kadri *et al.*, 2011), il est donc impératif de reconnaître les implications des parties prenantes touristiques dans la résilience. Pour répondre aux perturbations affectant une destination, les relations entre les différents intervenants et les niveaux de gouvernement constituent des indicateurs importants de l'adaptabilité et de l'innovation (Biggs, 2011, cité dans Lemelin *et al.*, 2012). Cette idée est aussi partagée par Gallouj et Leroux (2011) qui ont mis en évidence les éléments essentiels pour construire une destination résiliente :

- La connaissance des forces du marché ;
- La capacité à les exploiter en s'appuyant sur le concept du développement durable et ses trois dimensions (l'économie, l'environnement et la société) ;
- Une cohésion des parties prenantes ;
- Le travail associatif ;
- Un leadership fort et cohérent exprimé par une vision claire et une bonne gestion.

Par ailleurs, Della Corte *et al.* (2021) identifient cinq aspects importants de la résilience d'une destination : l'innovation technologique, la capacité d'absorption, les capacités dynamiques, les connaissances et l'expérience, la collaboration et les réseaux. Ces aspects rejoignent également les « éléments essentiels » pour la résilience d'une destination proposés par Gallouj et Leroux (2011). De plus, ces chercheurs soulignent également que : « an important resilience issue is the ability to communicate with tourists and other stakeholders immediately before, during, and in the aftermath of a crisis ».

Selon Cochrane (2010), une destination résiliente en tant que système socioécologique se compose de trois éléments principaux et de trois capacités qui peuvent être décrits comme les facteurs de résilience de la destination : les éléments sont la maîtrise des forces du marché, la cohésion des parties prenantes et le leadership, tandis que les capacités sont la flexibilité, l'adaptabilité et l'apprentissage. La flexibilité constitue la capacité des destinations à gérer des situations

imprévisibles et à s'adapter à la variabilité et à l'incertitude (Hall *et al.*, 2017). L'adaptabilité, quant à elle, s'avère importante pour le système lorsqu'il passe d'un état à l'autre et qu'il doit s'adapter à un monde en constante évolution. L'apprentissage permet aussi de faire face au changement avec succès. Il s'agit de la capacité de tirer des enseignements d'une perturbation afin d'être mieux préparé aux chocs futurs (Pechlaner et Innerhofer, 2018 : 8).

Notons que Gallouj et Leroux (2011) ont évoqué un lien essentiel entre la durabilité et la résilience d'une destination. La résilience décrit la capacité d'un système à absorber le changement et à persister. La durabilité se trouve à l'intersection de variables sociales, économiques, institutionnelles et écologiques. Sur le plan du tourisme, il existe un lien fort entre ces deux composantes d'une destination. Cette idée est aussi partagée par Holladay (2018 : 258). Ce dernier soutient que les destinations doivent améliorer leur résistance aux chocs exogènes et aux changements endogènes, composante fondamentale de la durabilité par le biais de la dynamique de résilience. Du point de vue de la résilience, cela nécessite une capacité d'adaptation aux possibilités de changement, un capital social et naturel sain, des réseaux sociaux solides, un leadership local dynamique, un fort potentiel économique grâce à la diversification et une bonne gestion de l'environnement. Ces éléments sont étroitement liés au développement du tourisme durable.

Il faut rappeler que les destinations ont été bouleversées par la crise sanitaire provoquée par la COVID-19. À partir de ce moment, la réflexion sur la pandémie et les conditions-cadres contemporaines créées par ses impacts dans les régions touristiques ont donné un nouvel élan à la compréhension de la résilience des destinations. Selon Traskevich et Fontanari (2021), la mise en œuvre d'un concept de résilience des destinations représente une solution stratégique centrale pour le développement équilibré et durable des régions touristiques dans la perspective post-COVID-19. C'est-à-dire que cette crise sanitaire a favorisé l'engagement des destinations vers une transformation écologique et durable. D'ailleurs, la résilience d'une destination concerne non seulement la destination ou les entreprises touristiques, mais aussi la résilience communautaire et personnelle ainsi que le bien-être mental. Il est recommandé de développer un cadre de marché axé sur la résilience pour promouvoir les produits touristiques, parce qu'il assure « l'augmentation de l'attraction touristique des destinations et la compétitivité de leur portefeuille de produits ainsi que des modèles commerciaux innovants pour les entreprises touristiques » (Traskevich et Fontanari, 2021 : 12).

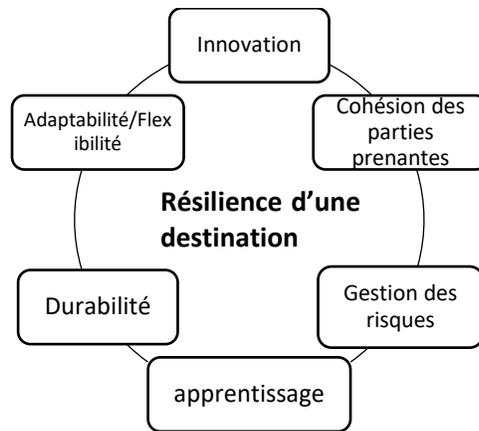


Figure 2.5 Les mots clés ayant trait à la résilience d'une destination (créée par l'auteurice)

Tout ce qui précède a été établi après une revue de la littérature scientifique concernant la notion de la résilience d'une destination. La figure ci-dessus (réalisée par l'auteurice) illustre une synthèse des aspects clés qui sont associés à la résilience d'une destination touristique pour faire en sorte qu'elle soit excellente. Voici une explication de cette illustration :

La résilience d'une destination se réfère non seulement à sa capacité à faire face, à s'adapter et à se rétablir après des perturbations, des crises ou des événements stressants qui peuvent affecter le secteur du tourisme, mais aussi à un engagement des parties prenantes de la destination, une gestion dynamique de l'OGD (organisation de gestion de destination), une capacité d'apprendre à travers les crises afin de continuer à attirer les visiteurs et à offrir des expériences touristiques de qualité. Ce qu'il faut noter, c'est que la résilience peut améliorer la compétitivité et l'attractivité de la destination à long terme.

2.6 Le lien entre l'excellence et la résilience d'une destination

L'analyse ci-dessus des définitions de la résilience d'une destination et de son excellence nous a permis d'éclaircir ce en quoi consiste chaque concept. Les recherches effectuées nous permettent de poursuivre la construction du lien qui unit ces deux notions. Le tourisme se trouve actuellement dans un monde très incertain et chargé de risques. Non seulement l'industrie doit-elle faire face à des turbulences du marché comme les crises sanitaires et les catastrophes naturelles, mais les

préférences des consommateurs, les propositions de valeur et les modèles de promotion évoluent aujourd'hui à un rythme d'innovation accéléré.

Selon Cohen et Kouvelis (2021 : 635), la résilience représente un élément important pour atteindre l'excellence, et ce, dans tous les secteurs. Ceux-ci se sont appuyés sur le travail de Lee (2004) qui a identifié les trois éléments clés « Triple A » d'une chaîne d'approvisionnement (l'agilité, l'adaptabilité et l'alignement) afin de proposer le cadre de performance bonifié « Triple A & R » : agilité — robustesse ; adaptabilité — résilience ; alignement — réalignment. En d'autres mots, dans le contexte actuel qui mène à plus d'incertitude et de turbulence, les facteurs Triple A ne suffisent plus, il faut en ajouter trois autres (Triple R : robustesse, résilience et réalignment) pour atteindre l'excellence. L'émergence du facteur de la résilience dans la recherche de l'excellence constitue donc une tendance forte.

Dans cette perspective, il apparaît que le rapport entre la résilience et l'excellence tend à devenir de plus en plus étroit au fur et à mesure que le monde devient plus chaotique et interconnecté. Il s'agit de deux concepts qui peuvent se renforcer mutuellement. La résilience représente plusieurs capacités importantes dont les organisations qui excellent ont besoin pour faire face aux chocs perturbateurs.

Dans un premier lieu, elle se traduit par une agilité et une capacité à anticiper les changements qui peuvent favoriser la performance et la compétitivité. D'après l'American Management Association [AMA] (2007), l'agilité et la résilience sont susceptibles d'être les caractéristiques des organisations qui maintiennent des performances (élevées) sur de longues périodes. La résilience, en tant que capacité permanente à anticiper les changements stratégiques critiques et à s'y adapter (Reeves et Deimler, 2009) deviendra un moteur de plus en plus important de l'avantage concurrentiel dans le futur. Marwa et Milner (2013 : 842) mentionnent aussi que lorsque la créativité est encouragée et récompensée en tant que culture au sein d'une organisation, les innovations fleurissent et alimentent la performance et la compétitivité qui sous-tendent la résilience.

La résilience constitue une capacité qui renforce en continu l'excellence durable. Dans la mesure où la résilience aide à prévoir les changements stratégiques critiques et à s'y adapter, elle peut

conduire à un avantage concurrentiel majeur. Il s'avère donc nécessaire d'aider les employés à faire preuve d'un tel comportement et de promouvoir ce type de compétence à travers la mise en œuvre de certaines pratiques dans le domaine des ressources humaines (Khan *et al.*, 2019). Les organisations doivent adopter un double mode de gestion pour s'adapter aux périodes d'instabilité et de turbulence en considérant la résilience comme un prérequis (Nizamidou et Vouzas, 2021 : 400). Il en résulte que cultiver la résilience au sein d'une organisation peut stimuler son développement vers l'excellence durable. En rendant ses parties prenantes plus résilientes, une destination se trouve plus susceptible d'atteindre l'excellence durable.

La résilience est considérée comme une capacité dynamique qui aide les entreprises à atteindre l'excellence opérationnelle dans un environnement turbulent (Ponomarov, 2012). La capacité dynamique désigne la capacité d'une organisation à s'adapter à l'évolution des exigences du marché en intégrant et en redéfinissant ses capacités internes et externes afin de maintenir sa compétitivité dans un environnement incertain (Mishra *et al.*, 2022).

D'ailleurs, la résilience est associée à la créativité (innovation) et à l'adaptation (flexibilité) qui sont considérées comme des capacités « soft » par les auteurs cités ci-dessus. Les organisations possédant cette capacité sont donc qualifiées de *soft organisations* par opposition aux *hard organisations*. Ces dernières ne confient pas à leurs employés des responsabilités créatrices « in 'Hard' organisations, employees have no freedom to be creative and develop new ideas, products, services and ways of doing work » (Marwa et Milner, 2013 : 839). Lombardo et Roddy (2010, cités dans Marwa et Milner, 2013) se sont interrogés sur les raisons pour lesquelles certaines organisations sont constamment efficaces pour innover et s'adapter (*soft*), alors que d'autres semblent aveuglées par le changement (*hard*). Leurs conclusions soulignent le fait que les organisations qui acceptent la tension dynamique entre la perturbation créatrice et l'efficacité opérationnelle peuvent créer de nouveaux modèles d'une valeur extraordinaire.

Les organisations *soft* sont prêtes à investir davantage de ressources dans la créativité et l'analyse de la qualité totale, simplement pour rechercher des points d'appui et des erreurs à améliorer (Vargo et McDonough, 1993). Elles font preuve de véritables efforts concertés pour renforcer en permanence la résilience de l'entreprise, non pas à court terme, mais plutôt en poursuivant des objectifs à plus long terme. Elles se concentrent sur le maintien de la qualité du portefeuille et sur

la création de stratégies efficaces de gestion des risques. Ces éléments *soft* sont souvent au cœur de la gestion des performances de leur organisation (Marwa et Milner, 2013 : 839).

Edgeman (2014 : 320) soutient que pour une entreprise, la résilience et la robustesse sont fortement liées à sa capacité de survie et l'excellence à sa prospérité ou son épanouissement. La durabilité, quant à elle, est liée à la fois à sa survie et sa prospérité. Au niveau organique, l'excellence, la durabilité, la résilience et la robustesse de l'entreprise sont étroitement liées et évoluent souvent dans les mêmes directions. Il apparaît que la résilience d'une organisation est véritablement favorable à la recherche d'excellence d'une organisation.

Dans le secteur du tourisme, ce rapport entre la résilience et l'excellence, ou sa performance et sa compétitivité, est autant plus important pour une destination. Puisque comme mentionné précédemment, dans un contexte où le tourisme constitue un secteur multidisciplinaire, une destination touristique représente aussi un système ou un ensemble de projets différenciés complexes à gérer (Kadri *et al.*, 2011). Face à une perturbation ou à une crise, le tourisme se montre plus fragile et précaire que les autres secteurs. La crise sanitaire de la COVID-19 nous a permis de constater la vulnérabilité du secteur touristique qui est devenu l'une des industries les plus touchées (Sorooshian, 2021). À ce titre, il est plus que jamais nécessaire d'être résilient dans la poursuite de l'excellence d'une destination. Autrement dit, la résilience d'une destination touristique est un facteur clé qui influence sa performance, sa compétitivité et son excellence.

Comme noté précédemment, la résilience d'une destination se traduit par la flexibilité, l'adaptation (agilité), l'innovation, la robustesse, la durabilité et la gestion des risques. Ces facteurs lui permettent de s'adapter rapidement aux changements et aux perturbations. Cela inclut l'adaptation aux nouvelles demandes des visiteurs, aux tendances du marché, aux évolutions technologiques, ainsi qu'aux changements environnementaux et sociaux. Une destination flexible et créative peut ajuster ses offres touristiques, sa stratégie de marketing, sa gestion des ressources et ses politiques en fonction des circonstances changeantes, ce qui contribue à maintenir son excellence. Une destination résiliente peut donc maintenir des performances positives, attirer les touristes, se démarquer de la concurrence et offrir une expérience de qualité, ce qui contribue à son excellence dans le secteur du tourisme.

En effet, selon des chercheurs, il existe aussi une influence mutuelle entre la résilience et l'excellence de la destination. C'est-à-dire que l'excellence d'une destination influence aussi positivement la résilience d'une destination.

Mishra *et al.* (2022) indiquent que l'importance déterminante de la résilience d'une organisation lors d'événements perturbateurs oblige les entreprises à développer des capacités pour améliorer de manière proactive le niveau requis de préparation, de réponse et de capacité de récupération pendant la phase avant et post-perturbation. En d'autres mots, l'excellence d'une organisation, tant avant qu'après une turbulence, détermine en grande partie sa résilience en pleine crise.

La résilience d'une entreprise dépend des processus utilisés pour atteindre l'excellence opérationnelle, c'est-à-dire que la résilience repose sur un ensemble de méthodologies d'excellence opérationnelle (*lean, agile, leagile, six-sigma, lean six-sigma*) et sur un ensemble de capacités de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, collaboration, visibilité, flexibilité, vitesse) qui ont aidé les entreprises à maintenir leurs performances pendant la pandémie (Mishra *et al.*, 2022). Ainsi, le renforcement de la résilience lors d'une crise nécessite le soutien d'un centre d'excellence existant.

Pour Joseph *et al.* (2022 : 164), il apparaît que l'excellence d'une organisation peut favoriser le renforcement de sa résilience. De plus, ils précisent qu'il s'agit du rôle de la culture d'excellence. En d'autres termes, l'implantation d'une culture d'excellence au sein de l'organisation est bénéfique pour renforcer la résilience de celle-ci. Puisque « one of the most critical drivers of excellence is the culture of the organization » (Joseph *et al.*, 2022). Selon Mage (2003), au sein d'une organisation, la culture d'excellence est définie comme l'attente partagée de haute performance.

Joseph *et al.* (2022 : 165) démontrent aussi que les personnes sont guidées par la culture de l'organisation. Ainsi, les organisations qui veulent vraiment atteindre l'excellence dans leurs activités doivent créer la bonne culture, c'est-à-dire une atmosphère et des circonstances adéquates pour que chaque employé puisse s'efforcer d'atteindre son plein potentiel. Ainsi, l'excellence se reflète dans le comportement, les valeurs, les relations et les pratiques de chaque individu. Vu que les bonnes pratiques conduisent à une culture saine, la réalisation de la culture d'excellence exige

des actions extraordinaires et de bonnes pratiques inhabituelles. D'ordinaire, les bonnes pratiques inhabituelles sont réservées aux crises. Toutefois, lorsque les organisations mettent en œuvre de manière répétée de bonnes pratiques inhabituelles, celles-ci deviennent une pratique de routine conduisant à une culture d'excellence (Bin Abdul Rahman *et al.*, 2014).

Les auteurs identifient les quatre moyens de renforcer la culture : investir dans les gardiens de la culture, rechercher l'ordre plutôt que le contrôle, garder les employés proches et maintenir le leadership intellectuel de l'industrie. Ces pratiques de la culture d'excellence favorisent la résilience des organisations et peuvent grandement contribuer à son renforcement en temps de crise.

Quant au secteur du tourisme, il est évident que l'excellence d'une destination touristique joue un rôle essentiel dans sa résilience. Lorsqu'une destination vise l'excellence, elle met en place une culture d'amélioration continue des bonnes pratiques, du service, de la qualité et de la satisfaction des visiteurs. Cette culture d'excellence a pour conséquence de renforcer la résilience de la destination. Par exemple, une destination axée sur l'excellence est mieux préparée à gérer les crises. Elle dispose de plans d'urgence solides, de procédures claires et d'une équipe formée pour faire face à des situations d'urgence. Grâce à une culture d'excellence, la destination est habituée à maintenir des normes élevées de qualité et d'efficacité, ce qui se reflète également dans sa capacité à gérer les crises de manière professionnelle et proactive.

En parallèle, ces destinations excellentes sont souvent caractérisées par une culture d'innovation et d'adaptation. Elles sont ouvertes à l'expérimentation de nouvelles idées, à l'adoption de technologies novatrices et à l'amélioration continue de leurs produits et services touristiques. Cette culture d'innovation permet à une destination de rester compétitive et de s'adapter rapidement à l'évolution du marché. En période de crise, une destination axée sur l'excellence est plus apte à trouver des solutions créatives pour surmonter les défis et à se réinventer pour attirer les visiteurs.

Compte tenu des effets de la résilience sur l'excellence d'une destination, il en découle qu'à tout moment (avant la phase de la turbulence, durant celle-ci et après celle-ci), il s'avère primordial de renforcer à la fois la résilience d'une destination et son excellence. La figure 2.6 illustre les propos de l'auteur. Il s'agit aussi du cadre conceptuel qui résume ce chapitre.



Figure 2.6 Le lien entre l'excellence d'une destination et la résilience d'une destination (créée par l'autrice)

À la lumière de ce qui précède, on constate que la résilience d'une destination et son excellence dépendent fortement l'une de l'autre. C'est-à-dire que la résilience d'une destination et son excellence se chevauchent. D'un côté, une résilience accrue peut permettre à une destination de mieux prévenir et gérer les risques, d'anticiper les changements du marché et de s'adapter aux nouvelles tendances, ce qui peut renforcer sa compétitivité et son excellence. De l'autre, une destination qui recherche l'excellence en mettant en œuvre des pratiques de gestion durable, en offrant des produits touristiques diversifiés et de hautes qualités et en maintenant de bonnes relations avec les communautés locales peut attirer une base de visiteurs fidèles et engagés. Cela peut fournir une base solide pour sa résilience en cas de perturbations, car une demande touristique soutenue peut faciliter la reprise après une crise.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre aborde la méthodologie utilisée pour mener à bien la présente étude, conformément à la problématique et à la question d'étude définies. Ce chapitre se compose de deux sections ; la première s'intéresse à la démarche méthodologique dans l'ensemble et à l'échantillon utilisé. La deuxième section présente de façon détaillée la méthode et l'outil choisis pour mener cette étude, soit le système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED) développé par le Centre mondial d'excellence des destinations (CED), le questionnaire élaboré pour chacune des quatre étapes de l'étude de type SMED ainsi que la manière dont la résilience d'une destination se traduit dans ce questionnaire.

3.1 Type de recherche

Cette étude fait appel au questionnaire SMED qui compte quatre sections principales et utilise principalement des questions à choix multiples et quelques questions ouvertes requérant une courte réponse d'au plus 150 caractères.

Le questionnaire a été hébergé sur SurveyMonkey qui produit une analyse quantitative des questions à choix multiples. Pour les questions ouvertes, nous avons analysé les commentaires à l'aide de la plateforme d'intelligence artificielle ChatGPT pour synthétiser les thèmes qui revenaient le plus souvent.

Les questions fermées ont fait appel à une échelle de Likert en cinq points, permettant à chaque répondant de choisir un niveau de réponse correspondant à des thèmes et à des questions présents dans le questionnaire. L'enquête par questionnaire a été menée dans trois Municipalités régionales de comté (MRC) de l'Abitibi-Témiscamingue. L'objectif de cette approche quantitative était de mettre en évidence le niveau d'excellence de la destination en identifiant les faiblesses potentielles perçues et en indiquant comment corriger celles-ci.

Comme nous l'avons évoqué, nous avons fait appel à la plateforme d'intelligence artificielle ChatGPT pour effectuer une analyse qualitative sur une petite partie des données qualitatives

obtenues à partir des questions ouvertes. Cette méthode a été choisie afin de relever les motivations représentatives des visiteurs par rapport à la destination étudiée. En effet, comme mentionné précédemment, le questionnaire du SMED comprend trois questions ouvertes qui exigent des réponses courtes de la part des participants. Étant donné que les réponses des répondants sont nombreuses et répétitives, l'utilisation de ChatGPT s'est révélée précieuse pour l'analyse des données. Selon les travaux d'Andereck *et al.* (2007), les analyses qualitatives de ce type enrichissent les résultats en apportant une meilleure compréhension des subtilités des réponses formulées aux trois questions ouvertes.

En conclusion, l'utilisation combinée des deux méthodes, à la fois quantitative avec SurveyMonkey et qualitative avec ChatGPT, nous a permis d'obtenir des résultats complets concernant l'excellence perçue de la destination.

3.1.1 Échantillonnage

Les trois MRC (Abitibi-Ouest, Rouyn-Noranda et La Vallée-de-l'Or) sont les plus peuplées et développées sur le plan touristique.

En ce qui concerne l'échantillon de répondants, il englobe toutes les parties prenantes. Le concept de parties prenantes en tourisme fait référence à tout individu, organisation ou entité qui contribuent directement ou indirectement à l'activité touristique, ou sur qui l'activité touristique a un impact direct ou indirect, positif ou négatif. Ainsi, tous les acteurs sur place ont la possibilité de devenir l'échantillon de cette étude. D'ailleurs, il convient de noter que dans le cadre de la démarche SMED, conformément à la définition du CED (Bétard, 2023), une typologie des parties prenantes d'une destination touristique a été établie, regroupant six types d'acteurs prenants : les acteurs promotionnels, les acteurs opérationnels, les acteurs réglementaires, les acteurs de soutien, la population locale ainsi que les visiteurs. Cette classification des acteurs prenants contribue à une meilleure compréhension de l'état de la résilience et de l'excellence de la destination étudiée. Dans cette recherche, l'échantillon compte près de quatre-vingts personnes.

Pour solliciter les répondants, des invitations ont été envoyées aux parties prenantes concernées par la destination partenaire. Ces acteurs ont assisté à des ateliers pendant lesquels ils ont rempli le questionnaire SMED.

Il convient de noter qu'à la fin du questionnaire, une cinquième section comportait plusieurs questions liées au profil du répondant.

3.2 La méthode de mesure de l'excellence d'une destination

3.2.1 Le Centre mondial d'excellence des destinations (CED)

Avant d'aborder la méthode du SMED, il est pertinent de présenter l'organisme qui l'a développé : le Centre mondial d'excellence des destinations (CED). Ce dernier est un organisme sans but lucratif créé en décembre 2007 avec le soutien de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT). Plus précisément, il y a six membres fondateurs du CED : l'Université du Québec à Montréal, The George Washington University, l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (UNWTO), National Geographic, le gouvernement du Canada ainsi que celui du Québec (CED, 2023).

La mission du CED consiste à favoriser l'excellence des destinations touristiques à l'échelle mondiale. Pour ce faire, il vise à accroître leur compétitivité, à faciliter la réalisation de leurs objectifs de développement durable, à améliorer la qualité de l'expérience touristique et à renforcer l'identité géographique d'une destination. Ceci englobe son environnement, sa culture, son esthétique, son patrimoine et le bien-être de sa population (Vallerand et Bédard, 2007). Durant la réalisation de sa mission, le CED jouera plusieurs rôles. Il établira des partenariats solides avec des experts, des organismes de formation et de recherche reconnus, et agira comme un catalyseur en contribuant à fédérer et à promouvoir leurs activités tout en coordonnant certaines de leurs actions. De la même manière, il fonctionnera comme un centre d'échanges et de communication entre les destinations en initiant et en coordonnant des activités qui encourageront la communication et le partage entre les responsables et les acteurs clés de différentes destinations touristiques à l'échelle mondiale. C'est aussi pour réaliser sa mission que CED a créé ce système de mesures pour l'excellence des destinations.

3.2.2 La méthode du Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations (SMED) du CED

Ce système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED) a été développé en 2007. Le cadre conceptuel utilisé pour établir ce système a été réalisé par une équipe internationale de chercheurs universitaires et de praticiens en collaboration avec l'Organisation mondiale du

tourisme (OMT). Ce cadre a depuis été utilisé par plusieurs destinations partenaires du CED à travers le monde.

Ce qu'il faut noter, c'est que le SMED ne constitue ni une certification ni un sceau d'excellence. Une évaluation SMED représente les opinions des parties prenantes d'une destination. Toutefois, entreprendre des démarches en vue d'obtenir une ou plusieurs certifications, ou un ou plusieurs labels peut être une stratégie pour améliorer la performance de certains aspects d'une destination (Bédard, 2023).

Alors qu'elle est la démarche du SMED exactement ? Selon la définition du CED (Bédard, 2023), elle se présente comme suit :

1. « Une démarche formative des parties prenantes d'une destination afin de les accompagner dans leur cheminement vers l'excellence ; »
2. « Un processus par lequel les parties prenantes d'une destination acquièrent des capacités dynamiques leur permettant d'améliorer leur performance individuelle et collective ; »
3. « Un outil multiusage d'amélioration continue de la destination. »

Pour être plus précis, le terme « système » désigne « un ensemble d'éléments reliés entre eux et exerçant une influence les uns sur les autres ; une organisation que l'on présuppose pour expliquer les relations de plusieurs éléments entre eux ». Ensuite, le terme de « mesures », au pluriel, représente les « moyens employés ou actions mises en œuvre pour améliorer la performance d'une destination » (Bédard, 2023).

En résumé, il s'agit d'une démarche formative qui aide la destination à progresser dans sa quête de l'excellence. Dans le cadre de cette démarche SMED du CED, il y a un total de dix étapes à suivre pour mener à bien ce processus (voir la figure 3.1 ci-dessous), mais notre recherche se concentre uniquement sur la deuxième et la troisième étape : le déroulement des ateliers — nous appelons ces ateliers des « SMED Lab » — et le questionnaire SMED (voir l'Annexe B) qui est utilisé pour recueillir les données des répondants. En ce qui concerne la préparation des ateliers, trois ateliers ont été organisés par destination (MRC), avec une participation de 12 à 15 personnes pour assurer une bonne gestion de chaque atelier. En ce qui concerne la troisième étape, c'est-à-dire le

déroulement des ateliers, les participants ont rempli le questionnaire SMED et ont échangé sur les résultats entre eux.

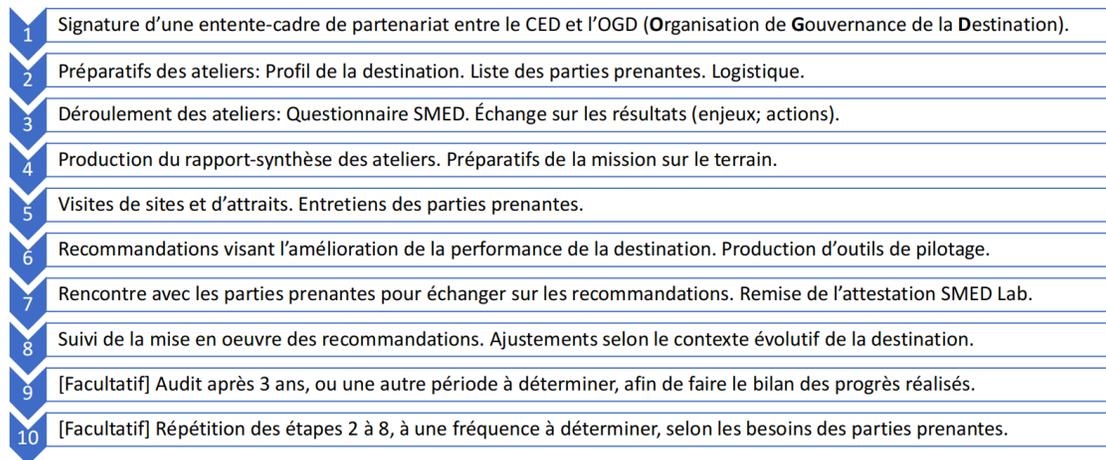


Figure 3.1 Les étapes du SMED Lab (Bédard, 2023)

En effet, la méthode d'évaluation de l'excellence de la destination proposée par le SMED est fondée sur une approche analytique consistant à évaluer les diverses catégories qui composent les quatre domaines pris en compte par le SMED, à savoir :

- Le domaine du « Développement durable » se concentre sur les aspects liés à la préservation de la nature et de l'environnement, à la valorisation de la culture et du patrimoine, ainsi qu'aux acteurs locaux.
- Le domaine de la « Gouvernance » englobe les opérations de la destination placées sous la responsabilité de l'organisation de gestion de la destination. Cela englobe la structure de l'organisme de gestion de la destination, le développement et l'organisation de l'offre touristique, l'accueil des visiteurs, le marketing, le leadership, les compétences dynamiques, l'innovation ouverte.
- Le domaine des « Activités » regroupe les principales pratiques touristiques proposées dans la région, telles que les activités de plein air et d'aventure, le tourisme culturel, les festivals et événements, etc.
- Le domaine des « Services » englobe les conditions minimales nécessaires pour assurer un service de base aux visiteurs. Cela inclut les transports, l'hébergement, la restauration, les réseaux de distribution ainsi que les divers services disponibles tant

pour la population locale que pour les visiteurs (par exemple, les hôpitaux, les pharmacies, et les magasins).



Figure 3.2 Système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED) du CED

Source : <https://ced.travel/fr/fr-smed/>

D'ailleurs, il faut souligner que lors de l'analyse des différentes catégories d'étude sur l'excellence d'une destination, l'objectif n'est pas de juger la beauté de la destination, la qualité des services, l'esthétique des lieux ou d'autres critères (qu'ils soient tangibles ou subjectifs). Les résultats reposent sur des éléments objectifs de l'offre, tels que l'existence d'une politique ou de pratiques mises en œuvre par les acteurs du secteur touristique, ainsi que sur des données concrètes (CED, 2017).

Dans son évaluation des destinations à travers le monde, le SMED vise, d'une part, à signaler les points à améliorer en identifiant les meilleures pratiques internationales, et d'une autre, à garantir que les destinations disposent des moyens nécessaires pour mettre en place des approches innovantes en matière de développement, de gestion, de promotion et d'organisation de leur destination (CED, 2017).

En somme, c'est un système de mesure complet et analytique avec lequel les données collectées et les résultats obtenus seront concrets, utiles et assez pertinents. La chose la plus importante est que ces résultats permettent aux gestionnaires et aux décideurs de comprendre les forces et les

faiblesses de la destination, d'identifier les domaines à améliorer et de développer des stratégies pour renforcer l'excellence et la résilience globales de la destination.

3.2.3 Le questionnaire du SMED Lab

Le questionnaire du SMED Lab joue un rôle principal dans cette démarche du SMED. Il a été tout d'abord conçu sur la base des quatre domaines mentionnés ci-dessus (voir la figure 3.2) afin d'avoir une vision des quatre aspects de la destination. Ensuite, il s'agit d'un questionnaire évolutif et personnalisé, puisque certaines des questions sont susceptibles d'être modifiées en fonction de la réalité de la destination. Le questionnaire du SMED est joint en annexe au présent rapport.

La structure du questionnaire du SMED est composée des cinq sections suivantes :

- Section 1 : Démarrage du SMED (questions 1 à 29)
- Section 2 : Votre territoire (questions 30 à 34)
- Section 3 : Évaluation des domaines et catégories relatifs au tourisme dans votre territoire (questions 35 à 76)
- Section 4 : Les acteurs touristiques de votre territoire (questions 77 à 81)
- Section 5 : Profil du répondant (questions 82 à 85)

Chaque section du questionnaire comporte un certain nombre de parties auxquelles sont associées les questions respectives.

La première section intitulée « démarrage du SMED » est composée de 3 parties, elles-mêmes subdivisées en 29 questions.

- La première partie évalue la mise en œuvre des douze « principes directeurs » liés au développement durable d'une destination touristique. Cette partie contient 13 questions. L'objectif est d'évaluer, pour chaque principe directeur du SMED et pour chaque question, le niveau d'effort consenti pour sa mise en œuvre (la notation varie de 1 à 5, correspondant respectivement à « très mauvaise performance (1), mauvaise performance (2), performance ni mauvaise ni bonne (3), bonne performance (4), très bonne performance (5) » (questionnaire SMED).

- La deuxième partie fournit des informations sur « les usages du SMED », qui comprennent huit fonctions visant à évaluer leur importance au niveau de la destination. Le SMED est utilisé pour évaluer divers aspects, tels que le diagnostic, le progrès, l'administration, la collaboration, le positionnement sur le marché, l'analyse comparative, la communication, ainsi que la sensibilisation et la valorisation. Cette partie comporte 10 questions. Pour chaque question, vous devez attribuer un niveau d'importance aux usages du SMED dans la gestion des défis. L'échelle de notation va de 1 à 5, allant de « très peu important [1] » à « très important [5] » (questionnaire SMED).

- La troisième partie traite des « obstacles », qui se composent de cinq défis rencontrés par la destination lors de la mise en œuvre de la démarche du SMED, en particulier en ce qui concerne le manque de collaboration des acteurs du tourisme et le manque ou l'absence de données touristiques pertinentes sur la destination. Cette partie comprend 6 questions. Pour chaque question, vous devez évaluer le niveau de probabilité que ce type d'obstacle soit rencontré lors de la mise en œuvre du SMED. L'échelle de notation varie de 1 à 5, allant de « très improbable [1] » à « très probable [5] » (questionnaire SMED).

Ensuite, **la deuxième section**, intitulée « Votre territoire », comprend 5 questions. Elle concerne l'évaluation des facteurs qui contribuent à l'attrait de la destination et qui suscitent un réel intérêt pour inciter les visiteurs et les touristes à s'y rendre, ou qui créent une distinction entre cette destination et d'autres. Par ailleurs, il est important de noter que la deuxième section se distingue des autres sections, car les 5 questions sont ouvertes et requièrent une réponse sous forme de description écrite.

Ensuite, **la troisième section** concerne « l'Évaluation des domaines et catégories de la destination ». Elle se compose de 42 questions, réparties en 4 parties distinctes :

-La première partie est liée au « Développement durable de la destination ». Elle consiste à évaluer la protection de l'environnement, de la culture et du patrimoine et la participation des communautés locales dans le secteur du tourisme. Elle comprend 3 questions. L'objectif est d'évaluer le niveau de performance par rapport aux principes fondamentaux du développement durable de la destination. La notation s'étend de 1 à 5, correspondant respectivement à « très mauvaise performance (1), mauvaise performance (2), performance ni mauvaise ni bonne (3), bonne

performance (4) et très bonne performance (5) » (questionnaire SMED). Cette échelle de notation est applicable à toutes les questions de cette section.

- La deuxième partie est consacrée à la « Gouvernance ». Elle a pour but d'évaluer les performances requises pour gérer la destination, structurer l'offre touristique, accueillir les visiteurs, assurer la sécurité et mobiliser les parties prenantes de la destination. Cette partie comporte 8 questions.

- La troisième partie concerne « Les activités touristiques ». Elle concerne l'évaluation des performances des différentes catégories de tourisme pratiquées au sein de la destination. Cette section comprend 17 questions.

- La quatrième section met en lumière « Les services touristiques ». Elle permet d'évaluer les performances des divers services proposés par la destination, tels que l'hébergement, la restauration, les transports et les services de soutien. Cette partie comprend 14 questions.

Comme indiqué précédemment, ce questionnaire est conçu de manière personnalisée. Plus précisément, dans la section 3, qui traite des activités touristiques et des services touristiques de la destination étudiée, les questions sont formulées en prenant en considération les activités et les services déjà disponibles dans cette destination. De plus, le nombre total de questions dans cette section varie en fonction de la destination. Dans le cadre de cette recherche visant à recueillir des données sur la région de l'Abitibi-Témiscamingue, nous avons choisi trois municipalités régionales de comté (MRC) de cette région pour notre enquête : Abitibi-Ouest, La Vallée-de-l'Or et Rouyn-Noranda.

La quatrième section se concentre sur « Les acteurs de la destination ». Elle comprend 5 questions visant à évaluer la composition des parties prenantes de la destination, qu'elles soient issues du secteur public, du secteur privé ou de la société civile. De plus, cette section cherche à évaluer les relations et interactions entre ces différents acteurs locaux ainsi que leur collaboration pour promouvoir leur destination touristique. Chaque question doit être notée en fonction du niveau de communication et d'adhésion entre les parties prenantes, avec une échelle de notation allant de 1 à 5 qui correspond respectivement à « fortement en désaccord (1), en désaccord (2), ni en désaccord, ni en accord (3), en accord (4) et fortement en accord (5) » (questionnaire SMED).

La cinquième section concerne les informations générales relatives au profil et à la qualité des répondants ainsi qu'au type d'activités touristiques qu'ils pratiquent. Cette section se compose de 3 questions.

En terminant, ce questionnaire personnalisé comprend 85 questions couvrant les quatre principaux aspects de l'excellence d'une destination mentionnés précédemment. Les participants y répondent dans le but d'évaluer et de comprendre l'excellence de la destination en se basant sur leur connaissance de celle-ci. Pour le questionnaire du SEMD lab complet, veuillez consulter l'annexe B de ce rapport.

3.2.4 La raison de choisir le SMED comme méthodologie de cette recherche

Compte tenu de ce qui est expliqué précédemment, il s'avère que la méthode du Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations fondé par le CED constitue une approche holistique et systématique qui prend en compte différents facteurs qui participent à l'excellence d'une destination touristique en fonction de la perception des acteurs.

Le lien entre la résilience et cette méthode réside dans le fait que le SMED évalue non seulement les critères traditionnels tels que les attractivités ou la qualité des services, mais aussi des aspects plus fondamentaux tels que la durabilité, l'organisation, les activités et les services. Ces dimensions sont essentielles pour évaluer la résilience d'une destination face aux défis et aux perturbations, qu'elles soient d'ordre environnemental, économique, social ou lié à d'autres facteurs.

Par exemple, le critère de durabilité évalue la capacité d'une destination à préserver ses ressources naturelles, à minimiser les impacts environnementaux et à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement. Une destination qui intègre ces principes de durabilité sera plus résiliente face aux changements climatiques, aux pressions environnementales et aux éventuelles crises.

De même, l'organisation évalue la gouvernance et la coordination des différents acteurs impliqués dans la gestion et le développement de la destination. Une bonne organisation favorise la coopération, la planification stratégique et la capacité d'adaptation aux changements, ce qui renforce la résilience de la destination face aux crises et aux perturbations.

Par conséquent, un lien étroit existe entre la résilience et l'excellence d'une destination. Mais comment ce lien se reflète-t-il dans le questionnaire du SMED ?

En se basant sur le cadre théorique établi dans le chapitre deux, une analyse constructive a été réalisée pour identifier le lien qui établit la cohésion de ce questionnaire. Cette analyse (voir la figure 3.1 ci-dessous) consiste à associer les mots clés des concepts de « résilience » et d'« excellence » à toutes les questions du questionnaire du SMED. Son objectif est de démontrer que la méthode SMED peut également servir à mesurer la résilience d'une destination. Voici la correspondance des questions :

La démarche de SMED	Questionnaire	Excellence d'une destination	Résilience d'une destination
	Version intégré	Qualité Accessibilité Coopération Gestion stratégique Attractivité Durabilité	Adaptabilité Innovation Cohésion Apprentissage Durabilité Gestion des risques
Section 1. Démarrage du SMED Lab	1---29	Q1-13 - Durabilité	Q1-13 - Durabilité, Cohésion, Apprentissage Q5,7,10,12 - Gestion des risques Q9,11,15 - Adaptabilité Q14-23 gestion des risques, adaptabilité, Apprentissage
Section 2. Le territoire	30---34	Q30 -34 - Attractivité	Q30-34 Apprentissage
Section 3. Évaluation des domaines et catégories relatifs au tourisme	35---76	Q35,36 - Durabilité Q39 - Gestion stratégique Q41,Q63-64,66,67,71-76 - Qualité Q46-62 - Attractivité Q65,70 - Accessibilité	Q35,36 -Durabilité Q42 - Gestion des risques Q43 - Cohésion Q44 - Adaptabilité, Apprentissage Q45 - Innovation Q35-Q76 - Apprentissage
Section 4. Les acteurs touristiques du territoire	77---81	Q77-81- Coopération Q78,79 - Gestion stratégique	Q77-81- Cohésion, Apprentissage
Section 5. Profil du répondant	82---85	Q82-85 - Coopération	Q82-85 - Cohésion et Apprentissage

Tableau 3.1 La pertinence entre la démarche du SMED et la résilience (créée par l'autrice)

Ainsi, sur la base du tableau ci-dessus, nous constatons que les 85 questions de la méthode du SMED ne concernent pas seulement la mesure de l'excellence de la destination, mais aussi directement ou indirectement les 5 aspects clés de la résilience de la destination. Il est intéressant

de noter que la durabilité, l'apprentissage et la cohésion, les trois mots-clés qui représentent la résilience d'une destination sont les plus mentionnés dans le questionnaire du SMED.

Comme le montre clairement la figure précédente intitulée « Système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED) du CED », le questionnaire est structuré autour de quatre domaines clés : la durabilité, la gouvernance, l'activité et le service. Il est évident que la résilience s'inscrit également dans le cadre de la durabilité. Ensuite, la cohésion parle surtout de la coopération des acteurs d'une destination. L'utilisation des mots : « acteurs touristiques » traverse tout le questionnaire du SMED. Pour ce qui est de la capacité d'apprentissage, comme cela a été mentionné précédemment, il est important de noter que le questionnaire dans son ensemble sert en réalité de moyen pour mieux comprendre la destination sous tous ses aspects. Les participants utilisent cet outil pour acquérir une connaissance approfondie de la destination, y compris ses points faibles, ce qui contribue à renforcer leur résilience et leur compréhension globale de la destination. Cela démontre que la méthode du SMED accorde une attention particulière à ces trois aspects de la résilience, tandis que les trois autres éléments : adaptabilité, innovation et gestion des risques sont également abordés directement ou indirectement dans le questionnaire.

En résumé, l'utilisation du questionnaire SMED permet d'analyser à la fois la perception de la résilience et l'excellence d'une destination en considérant des critères multidimensionnels qui sont étroitement liés à la capacité de la destination à faire face aux défis, à s'adapter aux changements et à maintenir une performance de qualité dans le temps. Voilà pourquoi le SMED a été adopté comme outil de recherche pour cette étude.

CHAPITRE 4

ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS

Le chapitre précédent a exposé la méthodologie de collecte des données pour cette étude. À présent, il est temps de présenter les résultats de cette recherche, de les interpréter, et enfin, de démontrer comment la promotion de l'excellence d'une destination peut renforcer la résilience de celle-ci. Les résultats portent sur Abitibi-Témiscamingue.

Les résultats de la recherche sont présentés ici en fonction de quatre aspects qui sont pris en compte dans le Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations (SMED) du CED expliqué dans le chapitre précédent.

4.1 La destination Abitibi-Témiscamingue

L'Abitibi-Témiscamingue est située au nord-ouest du Québec ; la région abrite près de 145 000 habitants. Elle s'étend sur 65 000 km² et se compose de cinq municipalités régionales de comté (MRC) : Abitibi, Abitibi-Ouest, La Vallée-de-l'Or, Témiscamingue, ainsi que Rouyn-Noranda (voir la figure 4.1 suivante) qui est aussi la plus grande ville de la région ; notre étude porte sur trois des cinq MRC, soit Abitibi-Ouest, Rouyn-Noranda et La Vallée-de-l'Or. Notre étude compte plusieurs villes de taille moyenne et une soixantaine de collectivités rurales, dont certaines sont très petites et souvent isolées, regroupant plus du tiers de la population totale. L'histoire de l'Abitibi-Témiscamingue est étroitement liée à l'exploitation des ressources naturelles et les gouvernements la reconnaissent comme une « région ressource ». Cependant, son isolement entrave son développement économique. La région dépend principalement des secteurs minier et forestier, ce qui entraîne des fluctuations significatives de la population en fonction des performances de ces marchés. L'attraction de la main-d'œuvre est un défi majeur, à la fois pour les grandes industries et les petites et moyennes entreprises (PME) afin de maintenir leurs activités (Charlebois, 2018).

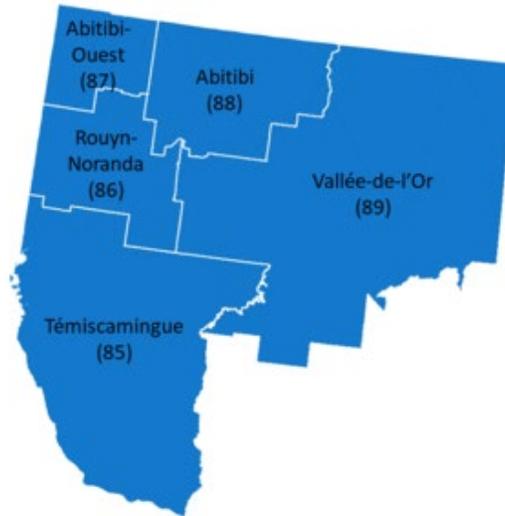


Figure 4.1 Les MRC d'Abitibi-Témiscamingue (MEIE, 2023)

Par conséquent, bien que la région de l'Abitibi-Témiscamingue dispose d'une nature abondante et offre principalement des produits touristiques axés sur la nature, elle s'efforce également de diversifier son offre en développant d'autres activités originales. Cela inclut la tenue de nombreux festivals, ainsi qu'une culture dynamique qui s'exprime à travers l'art public, notamment les fontaines, les murales et les sculptures imposantes (TAT et AAT, 2023 : 12).

En même temps, la destination cherche à faire tendre son industrie touristique vers l'excellence et la durabilité de son développement touristique.

4.2 Présentation, analyse des résultats et discussion

Rappelons que le système de mesures pour l'excellence des destinations (SMED) repose sur les quatre domaines (durabilité, organisation, activités, services) sur lesquels le questionnaire du SMED est conçu. Ce dernier compte 85 questions et est divisé en 5 sections principales :

1. Démarrage du SMED Lab
2. Votre territoire
3. Évaluation des domaines et catégories relatifs au tourisme dans votre territoire

4. Les acteurs touristiques de votre territoire
5. Profil du répondant

L'analyse des données sera réalisée en fonction de l'ordre des sections ci-dessus et des quatre domaines pris en compte par le SMED (durabilité, gouvernance, activités et service).

4.2.1 Les principes directeurs du tourisme durable

La première section du SMED concerne les principes directeurs du tourisme durable. Elle compte 3 parties :

1. Les principes directeurs du tourisme durable
2. Les multiples usages du SMED Lab vis-à-vis de la destination
3. Les obstacles pouvant être rencontrés dans la démarche du SMED Lab dans la destination

Dans l'ensemble, la région Abitibi-Témiscamingue présente une performance de niveau moyen en ce qui concerne le respect des douze principes du développement durable, car huit des douze principes qui ont été les plus choisis reflètent une performance moyenne.

Parmi ces douze principes, certains sont déjà respectés, au moins en partie, mais du travail doit être fait pour d'autres. Par exemple, en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de l'emploi local et la satisfaction des touristes, les performances sont déjà assez bonnes. Cependant, en ce qui concerne la protection de l'environnement, y compris la conservation de la diversité biologique, la préservation de l'intégrité physique des paysages et l'utilisation efficace des ressources (voir le tableau 4.1 à la page suivante), la région Abitibi-Témiscamingue doit redoubler d'efforts pour améliorer ces aspects. Comme ce que les grilles des trois principes suivants indiquent, nous pouvons constater que le nombre d'options évolue dans le sens d'une basse performance, surtout pour la MRC de Rouyn-Noranda et celle de La Vallée de l'or.

Tableau 2 - Performance du territoire - Diversité biologique				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	2	3	7
Basse performance	3	7	9	19
Performance moyenne	11	6	11	28
Bonne performance	13	2	7	22
Excellente performance	0	0	5	5
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 3 - Performance du territoire - Intégrité physique paysages				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	3	2	7
Basse performance	7	2	8	17
Performance moyenne	10	12	17	39
Bonne performance	9	0	5	14
Excellente performance	1	0	3	4
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 4 - Performance du territoire - Protection environnement				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	7	3	12
Basse performance	8	6	7	21
Performance moyenne	10	4	14	28
Bonne performance	9	0	9	18
Excellente performance	0	0	2	2
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 4.1 Performance du territoire 2-3-4

Selon la treizième question de la première section, il ressort qu'il y a deux principes auxquels il est nécessaire de consacrer davantage d'efforts pour renforcer le tourisme dans le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue : ce sont d'une part, la qualité de vie de la population locale et la prospérité sociale et, d'autre part, la viabilité économique des entreprises touristiques. Ces deux principes ont respectivement obtenu 26 votes sur 81 et 27 votes sur 81. D'ailleurs, les choix des trois MRC sont plutôt similaires. Cependant, il est important de noter que pour la MRC de Rouyn-Noranda, il est crucial de redoubler d'efforts en ce qui concerne la protection de l'environnement et l'efficacité de l'utilisation des ressources, ce qui constitue leur principale préoccupation. Ensuite, le respect de la richesse culturelle ainsi que la protection de l'environnement ou l'efficacité des ressources utilisées ne sont cités conjointement qu'en troisième position (voir le tableau 4.2 à la page suivante).

Tableau 13 - Les deux principes du tourisme durable (SMED) auxquels on doit consacrer plus d'efforts				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Respecter la richesse culturelle	8	5	8	21
Maintenir l'intégrité physique des paysages	4	3	7	14
Conserver la diversité biologique	2	3	4	9
Veiller à la protection de l'environnement et à l'efficacité des ressources utilisées	5	9	7	21
Veiller à la qualité de vie de la population locale et à la prospérité sociale	9	3	14	26
Veiller à la participation des populations	5	0	2	7
Améliorer la qualité de l'emploi local	3	0	1	4
Travailler à la satisfaction des touristes	7	3	8	18
Permettre un positionnement approprié sur le marché	6	3	7	16
Renforcer la viabilité économique des entreprises touristiques	12	5	10	27
Améliorer la qualité de la gestion touristique	3	0	0	3
Mettre en place des systèmes de mesure de l'impact du tourisme	2	0	2	4
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 4.2 Les deux principes du tourisme durable auxquels on doit consacrer plus d'efforts

4.2.2 Les multiples usages du SMED Lab vis-à-vis de la destination

Dans l'ensemble, il apparaît que les trois principaux domaines sur lesquels les acteurs souhaitent mettre l'accent sont les outils de collaboration, de communication, de sensibilisation et de valorisation du tourisme (voir tableau 4.3 ci-dessous). Toutefois, il est important de noter que chaque MRC a fait des choix différents en fonction de ses propres circonstances et besoins. Par exemple, pour La Vallée-de-l'Or, l'outil de diagnostic et l'outil de positionnement sur le marché représentent autant de pourcentage et se classent tous deux en deuxième position dans cette MRC.

Tableau 9 - Les 2 principaux outils sur lesquels nous devons mettre l'accent dans le territoire				
Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Outil de diagnostic	5	5	12	22
Outil de progrès	4	4	10	18
Outil d'administration	1	1	1	3
Outil de collaboration	11	3	15	29
Outil de positionnement sur le marché	8	6	12	26
Outil d'analyse comparative	1	3	1	5
Outil de communication	17	4	7	28
Outil de sensibilisation et de valorisation	11	6	11	28
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 4.3 Les deux principaux principes sur lesquels nous devons mettre l'accent dans le territoire

Si nous analysons les données de manière comparative entre ces huit outils du SMED, il en résulte que l'outil de positionnement et l'outil de valorisation du tourisme ont reçu le plus de mentions « très important » (44/80 et 42/79) par rapport aux autres outils.

Il est intéressant de noter que dans cette section, les choix des trois MRC sont relativement cohérents, car ils considèrent la plupart des rôles du SMED (7 sur 8) comme étant « importants », voire « très importants ». Cela indique que les acteurs soutiennent le développement du tourisme dans les trois MRC.

4.2.3 Les obstacles pouvant être rencontrés dans la démarche du SMED Lab dans la destination

Dans l'ensemble, les deux obstacles les plus susceptibles de se présenter sont le manque de collaboration de la part des acteurs touristiques pour la réalisation du SMED et le manque de disponibilité des données du territoire. Les choix des trois MRC sont similaires. Cependant, il faut noter qu'en Abitibi-Ouest, 16 acteurs pensent que le manque d'intérêt des acteurs touristiques pourrait représenter aussi un obstacle (voir le tableau 4.4 ci-dessous)

Tableau 6 - Les 2 obstacles les plus susceptibles de se présenter dans le développement du territoire				
Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Manque intérêt SMED	16	5	12	33
Manque collaboration SMED	21	8	22	51
Manque disponibilité données	14	9	18	41
Manque fiabilité données	6	7	10	23
Crainte résultats décevants	1	1	7	9
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 4.4 Les deux obstacles les plus susceptibles de se présenter dans le développement du territoire

Si nous analysons chaque obstacle individuellement selon la MRC, le manque de disponibilité de données sur le tourisme dans notre territoire a le plus de possibilités de constituer un obstacle dans la réalisation du SMED Lab. Les mentions « probable » et « très probable » représentent 27/80 des réponses (voir le tableau 4.5 ci-dessous). Cela est aussi cohérent avec les résultats du tableau 4.4 ci-dessus.

Tableau 3 - Obstacles à l'implantation du SMED Lab - Manque disponibilité données				
Obstacles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très probable	1	0	4	7
Probable	8	2	9	20
Ni probable ni improbable	12	3	11	32
Peu probable	4	9	11	17
Très peu probable	4	2	0	4
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 4.5 Obstacles à l'implantation du SMED Lab — Manque disponibilité données

Ainsi, les deux difficultés que le CED pourrait rencontrer durant la réalisation du SMED sont : le manque de collaboration de la part des acteurs touristiques avec le SMED et le manque de disponibilité des données du territoire.

4.2.4 Le domaine des « Activités » — votre territoire

Cette section est composée de cinq questions ouvertes numérotées de 30 à 34 requérant des réponses courtes de la part des participants (150 caractères ou moins). Ces questions visent à identifier les motivations des visiteurs de la destination, les types de visiteurs de celle-ci et les particularités de la destination selon la perception des acteurs de celle-ci.

Nous avons recueilli un total de 77 réponses pour chacune des questions.

Voici le libellé des trois premières questions :

30. Veuillez décrire brièvement la principale raison qui pourrait motiver des touristes à visiter votre territoire.

31. Veuillez décrire brièvement la seconde raison en importance qui pourrait motiver des touristes à visiter votre territoire.

32. Veuillez décrire brièvement la troisième raison en importance qui pourrait motiver des touristes à visiter votre territoire.

À l'aide de ChatGPT, nous avons pu classifier en catégories les raisons évoquées par les répondants. Nous avons simplement fourni à ChatGPT l'intégralité des 77 réponses; l'agent d'intelligence artificielle a produit en quelques secondes les six catégories que voici, un travail qui nous aurait demandé des heures de travail :

1. Nature : la beauté de la nature; nos grands espaces; l'accès à la forêt, aux lacs et aux rivières; la proximité avec les espaces naturels; les étendues lac-rivière; les forêts; la nature sauvage; les plans d'eau; la richesse naturelle et du paysage; l'environnement naturel; les grands espaces naturels; la tranquillité et la faible densité de population; la proximité et l'accessibilité de la nature; la pureté de l'air; la nature brute. Ces mots liés à la nature sont énoncés 118 fois dans les réponses colligées.

2. Famille et liens sociaux : visite familiale; voir de la parenté; retrouver des racines familiales; liens familiaux et sociaux; amis; collègues de travail. Ces mots reliés à la famille et les amis apparaissent 39 fois parmi les réponses.
3. Accueil chaleureux des habitants : chaleur humaine; générosité; sociabilité des gens; accueil des résidents; ouverture des habitants. Ces mots clés relatifs à l'accueil sont mentionnés 24 fois.
4. Activités de plein air : motoneige; chasse; pêche; camping; randonnée; vélo de montagne; sports d'hiver (ski, patinage, etc.); sentiers pédestres; véhicule tout-terrain (VTT); golf. Ces mots sont utilisés 21 fois dans les réponses.
5. Activités culturelles et événements : festivals; vie culturelle active; événements culturels; curiosité de découvrir le patrimoine culturel; diversité des attraits touristiques. Ces expressions liées aux activités culturelles et événements sont citées 20 fois dans les réponses.
6. Histoire et patrimoine : histoire minière; lien avec l'histoire du territoire; sites historiques; découverte de l'histoire et du patrimoine; développement de l'industrie minière. Ces mots clés connexes sont évoqués 20 fois parmi les réponses.

Ces catégories demeurent les mêmes pour les trois questions.

La question 33 est libellée ainsi : « Quels types de visiteurs la destination Abitibi-Témiscamingue est-elle le plus susceptible d'attirer ? Veuillez décrire brièvement les deux principaux types de touristes pouvant être attirés par votre territoire ». Une analyse qualitative révèle 77 réponses au total. Encore ici, en utilisant la procédure faisant appel à ChatGPT décrite à la page précédente, nous avons identifié les cinq types de visiteurs les plus fréquemment mentionnés par les répondants :

1. Amateurs de plein air/Nature/Grands espaces (mentionnés 41 fois)
2. Chasseurs/Pêcheurs/Motoneigistes (mentionnés 32 fois)
3. Familles/Touristes avec des liens familiaux (mentionnés 15 fois)
4. Retraités/Adultes plus âgés (mentionnés 10 fois)
5. Curieux/Aventuriers/Découvreurs (mentionnés 9 fois)

Ces réponses indiquent que les visiteurs du territoire sont principalement des amateurs de plein air qui apprécient la nature et les grands espaces. Les chasseurs, les pêcheurs et les motoneigistes constituent également une part importante des visiteurs. Les familles, les retraités et les adultes plus âgés sont également mentionnés comme des types de visiteurs fréquents. Enfin, il y a une quantité de curieux, d'aventuriers et de découvreurs qui sont attirés par la destination.

La question 34 est libellée ainsi : « En quoi notre destination est-elle unique ou différente des autres ? Veuillez identifier ce qui différencie votre territoire d'autres territoires touristiques ». Toujours avec l'aide de ChatGPT et de la procédure décrite à la page 64, nous avons pu identifier les cinq facteurs de différenciation les plus fréquemment mentionnés par les répondants :

1. Grands espaces/Nature/Forêt (mentionnés 40 fois)
2. Accueil chaleureux/Population accueillante (mentionnés 24 fois)
3. Proximité avec la nature/Territoire vaste (mentionnés 21 fois)
4. Vie culturelle dynamique/Festivals variés (mentionnés 18 fois)
5. Territoire rural/Tranquillité/Authenticité (mentionnés 16 fois)

Ces réponses indiquent que les principaux facteurs de différenciation de la région sont ses grands espaces naturels, sa population accueillante et chaleureuse, sa proximité avec la nature, sa vie culturelle dynamique et la tranquillité/authenticité de son territoire rural. Les festivals variés sont également mentionnés comme un élément distinctif.

La catégorie « Les grands espaces, la nature et la forêt » est au premier rang; à elle seule, cette catégorie regroupe 33,6% des réponses reçues. La catégorie « Population accueillante et chaleureuse » arrive au deuxième rang avec 20,2% des réponses reçues. La catégorie « Proximité avec la nature » arrive au troisième rang avec 17,6%. La catégorie « Vie culturelle dynamique/Festivals variés » Arrive au quatrième rang avec 15,1% des réponses reçues. Enfin, la catégorie « Territoire rural/Tranquillité/Authenticité » arrive au cinquième rang avec 13,4% des réponses reçues.

4.2.5 Le domaine de la « Gouvernance » — l'évaluation des domaines et catégories relatifs au tourisme dans votre territoire

Pour améliorer le tourisme dans le territoire, il est important d'évaluer la performance actuelle de celui-ci ; cette section est conçue dans le but d'évaluer le niveau d'excellence ou la performance actuelle d'une destination, toujours selon la perception des acteurs de la destination. Selon l'analyse SMED, la performance d'une destination se mesure pour les quatre domaines suivants : le développement durable, la gouvernance, les activités et le service. Par conséquent, cette section 3 du questionnaire SMED compte 4 parties :

1. Le développement durable du territoire
2. La gouvernance touristique
3. Les activités touristiques
4. Les services touristiques

La section 3 est composée de questions à choix multiples.

Il est important de noter que le questionnaire est personnalisé pour chaque destination étudiée en fonction des éléments jugés importants par les acteurs de la destination. Habituellement, les deux premières parties (le développement durable du territoire et la gouvernance touristique de la destination) conservent les mêmes indicateurs. Par contre, les deux dernières parties (les activités touristiques et les services touristiques) ont été adaptées sur mesure, chacune des MRC proposant des activités et des services touristiques différents.

4.2.5.1 Le développement durable du territoire

Dans cette partie, des questions sont posées sur la performance pour ce qui est de trois aspects du développement durable : la protection et la valorisation de l'environnement, le patrimoine et la culture ainsi que la valorisation et la participation des communautés locales dans le secteur du tourisme. De manière générale, la performance globale de la région Abitibi-Témiscamingue dans ce domaine a été évaluée comme moyenne. Comme illustré dans le tableau 4.6 ci-dessous, pour chaque question, l'option performance moyenne représente toujours le premier choix. Les choix des trois MRC sont plutôt similaires.

Cependant, parmi les trois performances examinées, en ce qui concerne la valorisation et la participation des communautés locales dans le secteur du tourisme, cette dimension a reçu un nombre plus élevé de votes. Nous pouvons constater que le nombre d'options disponibles évolue de manière insatisfaisante, en particulier pour la MRC d'Abitibi-Ouest, dont l'option la plus choisie est de faible performance (11 sur 29). Dans ce contexte, il est essentiel que la destination consacre davantage d'efforts à encourager la participation des communautés locales dans le secteur du tourisme.

Tableau 1 - Performance du territoire - Protection / valorisation environnement				
Développement durable du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	5	1	7
Basse performance	6	5	6	17
Performance moyenne	13	7	14	34
Bonne performance	9	0	7	16
Excellente performance	0	0	5	5
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 2 - Performance du territoire - Protection / valorisation culture / patrimoine				
Développement durable du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	0	0	2
Basse performance	5	1	12	18
Performance moyenne	11	10	3	24
Bonne performance	11	6	12	29
Excellente performance	0	0	6	6
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 3 - Performance du territoire - Participation communautés locales				
Développement durable du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	1	2
Basse performance	11	2	7	20
Performance moyenne	9	9	16	34
Bonne performance	8	6	6	20
Excellente performance	0	0	3	3
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 4.6 Performance du territoire

4.2.5.2 La gouvernance touristique

En ce qui concerne la gouvernance touristique de la destination, dans l'ensemble, la région Abitibi-Témiscamingue a été évaluée comme ayant une bonne performance. Parmi les huit indicateurs de performance de la gouvernance touristique de cette région, six sur huit des indicateurs les plus choisis sont considérés comme étant de bonne performance. Les deux indicateurs restants qui ont été évalués comme étant moins performants sont la capacité à mobiliser les acteurs et les leaders locaux pour le développement touristique, ainsi que la performance des acteurs touristiques du

territoire dans le marketing et la promotion. Ces deux domaines nécessitent des efforts d'amélioration (voir les tableaux 4.7 et 4.8 ci-dessous).

Tableau 3 - Performance acteurs touristiques marketing				
Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	1	2
Basse performance	4	2	3	9
Performance moyenne	14	10	10	34
Bonne performance	9	4	16	29
Excellente performance	1	1	3	5
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 4.7 Performance acteurs touristiques marketing

Tableau 6 - Performance territoire mobiliser acteurs locaux				
Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	2	3
Basse performance	6	4	2	12
Performance moyenne	14	9	17	40
Bonne performance	7	4	10	21
Excellente performance	2	0	2	4
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 4.8 Performance territoire — mobiliser acteurs locaux

Il est important de noter que dans cette section, les choix des trois MRC sont fortement homogènes. L'évaluation des acteurs de la destination vis-à-vis de la gouvernance touristique est bonne. Cela démontre que les organismes touristiques ou les acteurs publics ont bien organisé les activités touristiques et déployé des efforts pour développer le tourisme du territoire, selon la perception des acteurs de la destination.

4.2.5.3 Les activités touristiques

Comme mentionné précédemment, cette section a été personnalisée. Par conséquent, dans cette section, les questions ne sont plus homogènes entre les trois MRC, car leurs activités touristiques sont différentes. Par exemple, les activités de navigation de plaisance existent seulement dans la MRC de l'Abitibi-Ouest. En revanche, elle ne dispose pas des activités bien-être et SPA qui sont présentes dans les deux autres MRC.

Le domaine « activités » se subdivise en 20 catégories : Activités plein air, activités découverte nature, réseau cyclable, activités sportives, activités chasse, activité pêche, activités motoneige, activités mototourisme, activités navigation plaisance, festivals, événements, tourisme gourmand, activités divertissement, activités à caractère religieux, activités bien-être et SPA, activités de magasinage, activités tourisme affaires, activités attirer anciens résidents, parents, amis, tourisme sportif. Notons que certaines activités n’existent pas dans toutes les MRC ; les abréviations des MRC sont indiquées après ces activités indiquant que l’activité se pratique dans celles-ci. Pour minimiser l’espace utilisé dans le tableau, les trois MRC seront abrégées comme suit : AO pour Abitibi-Ouest, RN pour Rouyn-Noranda, et VDO pour La Vallée-de-l’Or.

Niveau de performance	Activités
Très basse performance	Activités bien être et SPA (RN ; VDO)
Basse performance	Réseau cyclable; Activité à caractère religieux; Magasinage (RN ; VDO); Tourisme affaires
Performance moyenne	Découverte nature; Activités sportives; Mototourisme (AO ; VDO); VTT-véhicule tout-terrain (AO); Navigation plaisance (AO); Tourisme gourmand; Culture patrimoine; Divertissement; Activités attirer anciens résidents, amis, parents
Bonne performance	Plein air; Activité chasse (AO); Pêche; Motoneige; Festivals événements; Tourisme sportif (VDO).
Excellente performance	

Tableau 4.9 Niveau de performance des activités touristiques du territoire

Pour l’ensemble de l’Abitibi-Témiscamingue, l’évaluation des activités touristiques de la région a révélé une performance globale moyenne. En effet, la majorité des activités se situent dans la

catégorie de performance moyenne, avec 9 sur 20 activités, tandis que 6 sur 20 activités sont classées comme ayant une performance satisfaisante. Cela indique une tendance vers une amélioration de la performance.

Si nous examinons chaque activité de manière comparative, nous constatons que les activités liées au bien-être et aux spas, au réseau cyclable, à la religion, au magasinage et au tourisme d'affaires bénéficient d'une grande attention. L'Abitibi-Témiscamingue dispose d'un avantage concurrentiel en ce qui concerne les environnements naturels et les sentiers qui offrent des opportunités importantes pour le développement des activités liées au bien-être et au réseau cyclable. Les MRC concernées devraient déployer plus efforts sur ces activités.

4.2.5.4 Les services touristiques

Pour ce qui est des services touristiques de la région, la situation est similaire à celle décrite dans la section précédente. Les questions de cette partie sont personnalisées, car les services peuvent varier en fonction de la destination et des activités touristiques. Dans ce contexte, le domaine des services se divise en 11 catégories : service hébergement; service restauration; qualité route; qualité sentiers motoneige; qualité sentiers VTT; service de soutien; location équipement sport/loisirs; accessibilité par la route; signalisation touristique; service transport aérien; performance globale du tourisme. Un tableau récapitulatif des scores des catégories est établi (voir tableau 4.10 ci-dessous). Notons que certains services n'existent pas dans toutes les MRC ; les abréviations des MRC sont indiquées après les services indiquant qu'ils sont disponibles dans celles-ci. Pour minimiser l'espace utilisé dans le tableau, les trois MRC seront abrégées comme suit : AO pour Abitibi-Ouest, RN pour Rouyn-Noranda, et VDO pour Vallée de l'Or.

Niveau de performance	Service
Très basse performance	Service transport aérien (RN ; VDO)
Basse performance	Service hébergement; Service restauration; Location sport/loisirs (AO)
Performance moyenne	Service qualité route; Qualité sentiers VTT (AO); Accessibilité par la route; Signalisation touristique; Performance globale du tourisme
Bonne performance	Service de soutien
Excellente performance	Qualité sentiers motoneige (AO)

Tableau 4.10 Niveau de performance des services du territoire

Dans l'ensemble, la performance dans le domaine des services a été évaluée comme moyenne (5 sur 11 des services se trouvent dans l'option de performance moyenne). Néanmoins, le nombre d'options disponibles évolue de manière insatisfaisante. Comme le tableau 4.10 ci-dessus l'indique, 4 des 11 services se trouvent dans la catégorie de performance inférieure.

En outre, pour poursuivre l'analyse comparative entre les différents services, il est encourageant de constater que le service de la qualité des sentiers de motoneige dans la MRC Abitibi-Ouest a été évalué comme excellent en termes de performance. Afin de maintenir une performance excellente, il est également essentiel d'améliorer les autres services, tels que le service de transport aérien qui a été évalué comme ayant une performance très basse, ainsi que les services d'hébergement, de restauration et de location d'équipements sportifs/loisirs. Ces services sont considérés comme fondamentaux dans le domaine du tourisme. En d'autres termes, il est primordial de faire des efforts pour faire en sorte que les services de base de toute la région soient améliorés, car le tourisme est une industrie qui touche plusieurs parties prenantes. La bonne performance de cette industrie résulte des efforts de plusieurs acteurs et implique une série de services qui se complètent.

4.2.5.5 Le domaine des « Services » – les acteurs touristiques de votre territoire

La mise en tourisme d'un territoire demande la mobilisation de plusieurs acteurs publics et privés ainsi que de la société civile. L'objectif de la section 4 est d'essayer de comprendre comment les acteurs locaux interagissent pour la mise en tourisme de la destination Abitibi-Témiscamingue et de chacune des MRC étudiées.

Les acteurs touristiques du territoire

Le questionnaire du SMED répertorie des types d'interaction entre les acteurs touristiques. Voici ces éléments :

- Les acteurs touristiques de notre communauté se connaissent bien et ont des échanges réguliers.
- Il y a un consensus chez les acteurs publics, privés et sociaux de notre communauté sur la façon de mettre en tourisme notre territoire.
- Les acteurs touristiques de notre communauté ont l'habitude de travailler en collaboration dans la réalisation de projets.
- Les acteurs touristiques de notre communauté possèdent les compétences nécessaires pour performer dans leur champ d'activité respectif.
- Les acteurs touristiques de notre territoire dépendent les uns des autres pour que les visiteurs vivent une expérience mémorable lors de leur séjour dans notre territoire.

Les répondants ont été invités à indiquer leur niveau d'accord avec les affirmations ci-dessus sur une échelle de 1 à 5, où 1 = Fortement en désaccord, et 5 = Fortement en accord.

La contribution des acteurs touristiques de la destination joue un rôle crucial dans l'atteinte de l'excellence et la démonstration de la résilience de celle-ci. C'est pourquoi une analyse approfondie des cinq types d'interactions entre les acteurs touristiques, en utilisant les conclusions tirées, est en cours.

Tout d'abord, en ce qui concerne les échanges réguliers et les connaissances entre les acteurs touristiques de la communauté, selon les données collectées (voir la figure 4.2 ci-dessous), le choix « ni en désaccord ni en accord » a obtenu le nombre de votes le plus élevé. Même si le pourcentage des choix en désaccord et celui des choix en accord sont presque identiques, cela signifie que les

acteurs ont une vision neutre de la performance des acteurs touristiques dans ce domaine. En d'autres termes, cela implique que les acteurs touristiques sont appelés à faire des efforts pour améliorer cette performance.

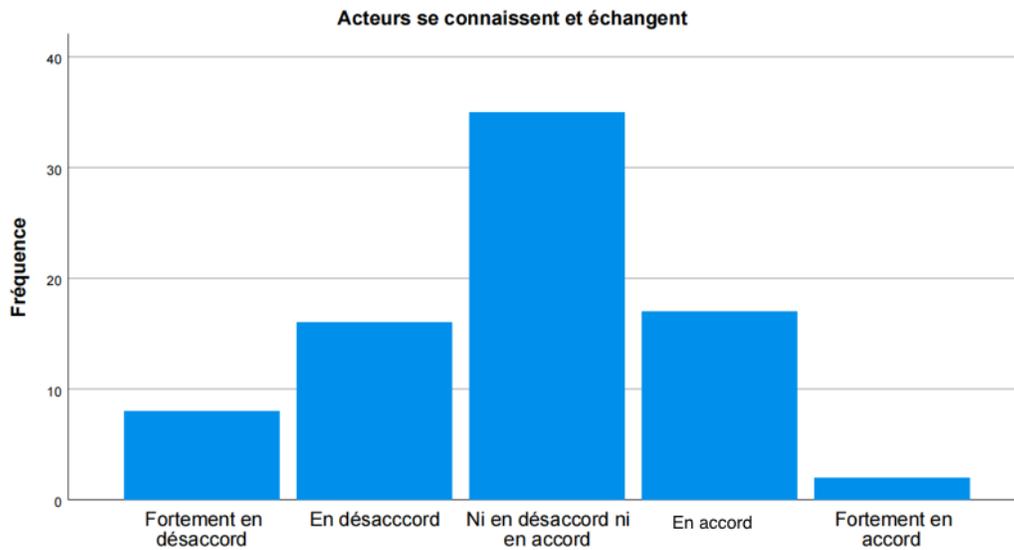


Figure 4.2 Acteurs se connaissent et échangent

Ensuite, il est à noter qu'en ce qui concerne le « Consensus des acteurs sur la mise en tourisme », le niveau 2 (en désaccord) a obtenu le même nombre de votes que le niveau 3 (ni en désaccord ni en accord), comme illustré dans la figure 4.3 ci-dessous. Par conséquent, il est impératif de porter une attention particulière à ce domaine.



Figure 4.3 Consensus des acteurs sur la mise en tourisme

En ce qui concerne la coopération entre les acteurs touristiques de notre communauté pour la réalisation de projets, les résultats des votes, comme illustrés dans la figure 4.4 ci-dessous, sont comparables à ceux de la première question. La majorité a opté pour « ni en désaccord ni en accord ». Cela suggère que des améliorations sont nécessaires dans la collaboration entre les acteurs touristiques.

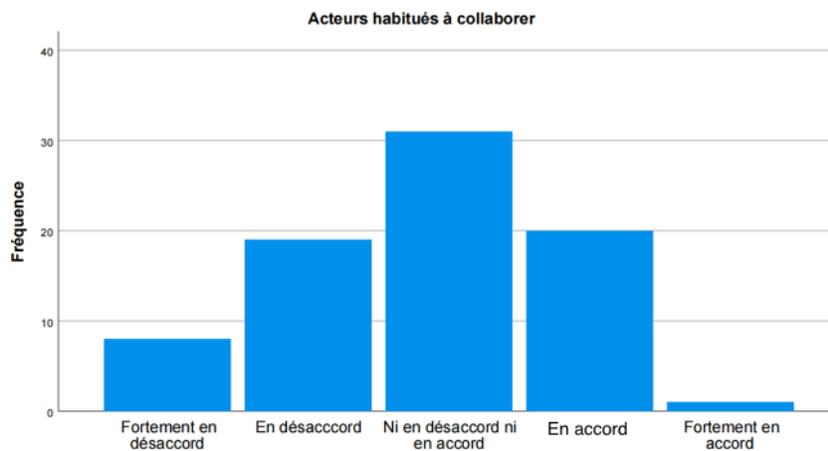


Figure 4.4 Acteurs habitués à collaborer

Ensuite, en ce qui concerne les compétences requises par les acteurs touristiques pour exceller dans leurs domaines respectifs, les choix « ni en désaccord ni en accord » et « en accord » sont pratiquement identiques, comme le montre la figure 4.5 ci-dessous. C'est une nouvelle encourageante, indiquant que la communauté locale reconnaît les compétences des acteurs touristiques.

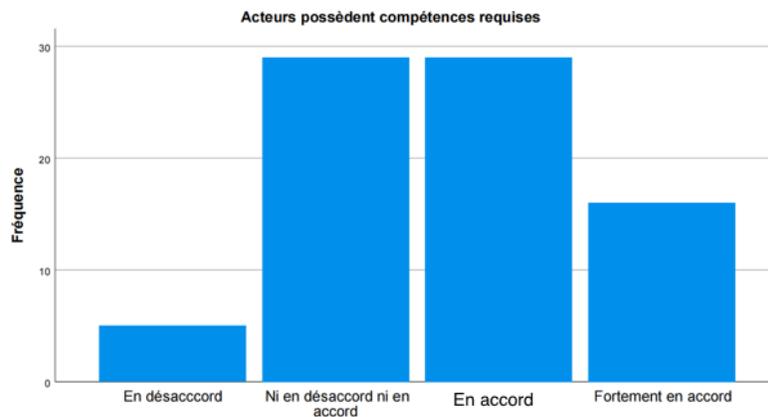


Figure 4.5 Acteurs possèdent compétences requises

Enfin, les complémentarités des services pour garantir une expérience mémorable aux touristes ont largement obtenu un niveau 5 (fortement en accord), comme le démontre la figure 4.6 ci-dessous.

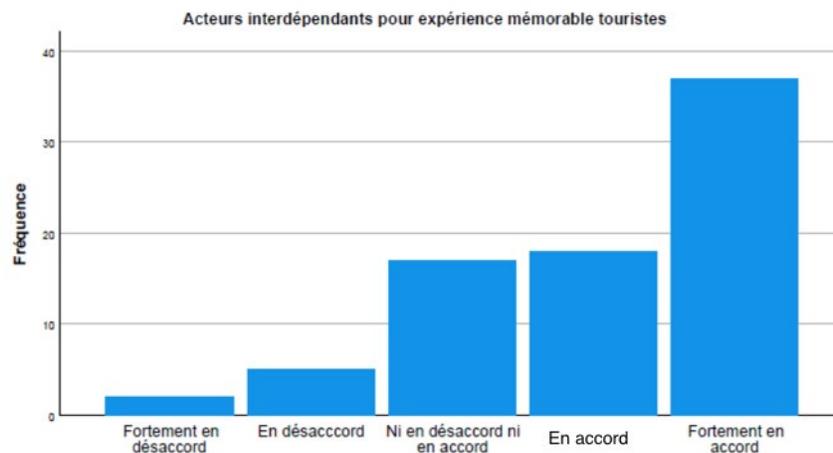


Figure 4.6 Acteurs interdépendants pour expérience mémorable touristes

En prenant en considération les informations précédentes, il apparaît que, à l'échelle du territoire, la communauté locale adopte une position neutre à l'égard des cinq types d'interactions entre les acteurs touristiques. En effet, quatre des cinq types d'interrelations se situent au niveau 2 (en désaccord) et au niveau 4 (en accord), à l'exception des complémentarités des services pour une expérience mémorable des touristes, qui ont obtenu le plus grand nombre de votes. En d'autres termes, pour démontrer leur excellence et leur compétence au sein des communautés locales, les acteurs touristiques doivent également investir dans les quatre domaines mentionnés précédemment.

4.2.5.6 Le profil de répondant du questionnaire de la région de l'Abitibi-Témiscamingue

La dernière section du questionnaire SMED dresse un profil du répondant ; ceci permet entre autres de comprendre quels types d'organisations sont représentées par les acteurs de la destination.

La plupart des répondants sont les représentants d'une organisation publique ou d'une organisation à but non lucratif. Mais en Abitibi-Ouest et dans La Vallée-de-l'Or, il y a une grande partie des répondants qui représentent une entreprise privée (voir le tableau 4.11 ci-dessous).

Statut du répondant	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Représentant-e d'une organisation publique	12	5	13	30
Représentant-e d'une entreprise privée	9	3	8	20
Représentant-e d'une organisation à but non lucratif	7	7	12	26
Résident-e du territoire	1	0	2	3
Échantillon	29	15	35	79

Tableau 4.11 Profil des répondants

Au niveau régional, 44 sur 81 répondants, soit plus de la moitié, travaillent dans des activités liées à la culture, à la nature récréative, au sport, aux événements, à l'éducation, etc. Ensuite, 18 sur 81 sont impliqués dans des activités de soutien aux communautés locales. Cependant, dans La Vallée-de-l'Or, un tiers des répondants travaillent dans le secteur de l'hébergement, comme indiqué dans le tableau 4.12 ci-dessous.

Tableau 2 - Mon profil - Activités principales				
Statut du répondant	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Hébergement (Hôtels, motels, chalets...)	4	2	10	16
Restauration	3	2	5	10
Transport (aérien, ferroviaire, autobus..)	0	1	0	1
Activités (culturelles, de nature récréative..)	13	11	20	44
Promotion du tourisme	2	2	7	11
Distribution (agence de voyages, voyagistes...)	0	0	0	0
Réglementation (sécurité, sanitaire, salubrité..)	1	1	1	3
Soutien aux entreprises	3	0	5	8
Soutien aux communautés locales	11	3	4	18
Échantillon	29	16	35	81

Tableau 4.12 Les activités principales des répondants

Comme les données l'indiquent ci-dessus, il existe de nombreuses organisations touristiques dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce sont plutôt des organisations publiques ou des organisations à but non lucratif. Cela veut dire que le gouvernement joue un rôle important dans l'industrie touristique de cette région. La plupart des organisations sont engagées dans des activités culturelles ou éducatives, de nature récréative ou sportive et des événements. D'ailleurs, les répondants habitent principalement dans les centres urbains.

4.3 Synthèse des résultats

Nous présentons maintenant une synthèse des résultats tout en établissant un lien entre, d'une part, les principaux résultats et, d'autre part, les éléments de la problématique, incluant les éléments du cadre conceptuel et la question d'étude.

En nous fondant sur les résultats du questionnaire SMED précédemment mentionnés, nous pouvons identifier les lacunes de la destination de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Ces informations peuvent servir de guide pour orienter les améliorations futures dans le but de poursuivre l'excellence. Ceci pourrait parallèlement favoriser la résilience de la destination. La chercheuse va progressivement analyser la relation entre les deux concepts dans l'ordre du questionnaire et sous l'angle à la fois de l'excellence et de la résilience de la destination. Il sera donc possible de déterminer si la promotion de l'excellence d'une destination peut effectivement contribuer à renforcer la résilience de cette destination.

4.3.1 Démarrage du SMED Lab (Q1 – 29)

Tout d'abord, la première section du questionnaire du SMED se compose de trois parties : les principes directeurs du tourisme durable, les nombreuses applications du SMED Lab à la destination, ainsi que les obstacles potentiels rencontrés lors de la mise en œuvre du SMED Lab dans la destination. Ensuite, une analyse de la relation entre ces deux concepts se poursuit en se fondant sur ces trois parties.

4.3.1.1 Les principes directeurs du tourisme durable (Q1 – 13)

La première partie comprend 13 questions. Grâce aux réponses à ces 13 questions, nous pouvons observer que dans l'ensemble, la performance de la région Abitibi-Témiscamingue en matière de respect des 12 principes du développement durable est moyenne. Parmi ces 12 principes du développement durable, certains nécessitent des efforts d'amélioration. La protection de l'environnement et de l'écosystème naturel, y compris la conservation de la diversité biologique, ainsi que le maintien de l'intégrité physique des paysages et l'efficacité de l'utilisation des ressources sont des domaines où la région de l'Abitibi-Témiscamingue doit déployer davantage d'efforts. En ce qui concerne la résilience de la destination, il est important de rappeler que dans notre chapitre du cadre théorique, Gallouj et Leroux (2011) ont souligné le lien essentiel entre la durabilité et la résilience d'une destination. Le critère de durabilité évalue la capacité d'une destination à préserver ses ressources naturelles, à minimiser les impacts environnementaux et à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement. Ainsi, lorsque les acteurs touristiques font des efforts pour améliorer la durabilité sur la base de ce questionnaire afin d'atteindre l'excellence, ces domaines à améliorer touchent également la résilience. En d'autres termes, la résilience de la région de l'Abitibi-Témiscamingue sera également renforcée. Ce résultat correspond donc au concept de notre cadre théorique.

Par ailleurs, en se fondant sur la treizième question de la première section, il paraît nécessaire de concentrer davantage d'efforts pour renforcer le tourisme dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, notamment en ce qui concerne les principes liés à la qualité de vie de la population locale et à la prospérité sociale, ainsi que la viabilité économique des entreprises touristiques. Sous l'angle de la résilience d'une destination, ces aspects représentent également la gestion des risques (partie intégrante de la résilience). En effet, comme cela a été expliqué précédemment dans le chapitre consacré au cadre théorique, la résilience opérationnelle se traduit par une capacité de

l'organisation à s'adapter et à gérer les risques qui découlent des opérations quotidiennes, tandis que la gestion des risques implique une sensibilisation aux risques (Caralli et Losi, 2007 ; Lee, Vargo et Seville, 2013, cité dans Pechlaner et Innerhofer, 2018 : 7). En suivant la démarche du SMED, la destination réalise que ne pas respecter ces deux principes de durabilité pourrait entraîner une dégradation de la qualité de ses services et une perte de visiteurs. Dans cette perspective, lorsque la destination Abitibi-Témiscamingue s'efforce d'améliorer la qualité de vie de la population locale, la prospérité sociale, ainsi que la viabilité économique des entreprises touristiques pour atteindre l'excellence, cela représente également une stratégie proactive de gestion des risques et d'optimisation de la résilience de la destination. Ces résultats reflètent également le concept élaboré dans notre cadre théorique et répondent à la question de recherche de cette étude.

De plus, ces deux principes concernent les deux parties prenantes les plus importantes d'une destination : la population locale (les communautés) et les entreprises touristiques. Ils prennent fortement en compte la qualité de vie de la population locale ainsi que la viabilité économique des entreprises touristiques. Dans notre cadre théorique, Biggs (2011, cité dans Lemelin *et al.*, 2012) soutient que, en réponse aux perturbations dans la destination, les relations entre les différents intervenants et niveaux de gouvernement constituent des indicateurs importants de l'adaptabilité et de l'innovation. Ces dernières sont des caractéristiques fondamentales de la résilience d'une destination. Cela montre que la cohésion des parties prenantes est un élément essentiel pour construire une destination résiliente. Cette idée est par ailleurs confirmée par Gallouj et Leroux (2011). Suite à ce questionnaire, la destination Abitibi-Témiscamingue entreprend des actions visant à améliorer tant la qualité des infrastructures que la viabilité économique des entreprises touristiques dans le but d'atteindre l'excellence. Cela pourrait favoriser la cohésion de la région de l'Abitibi-Témiscamingue en renforçant sa résilience. Ces résultats confirment également le concept élaboré dans le chapitre du cadre théorique et répondent à la question de recherche de cette étude.

4.3.1.2 Les multiples usages du SMED Lab vis-à-vis de la destination (Q14 – 23)

La deuxième partie couvre les questions 14 à 23. En analysant les réponses à ces questions du point de vue de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, il en ressort que les trois principaux domaines d'utilisation du SMED sur lesquels les personnes souhaitent mettre l'accent dans la région sont les

outils de collaboration, les outils de communication et les outils de sensibilisation et de valorisation du tourisme.

Cela signifie directement que la destination a l'intention de renforcer sa collaboration pour organiser les différents groupes au sein du territoire et améliorer la communication afin de promouvoir son territoire auprès des marchés cibles. Cela touche également la cohésion entre les acteurs impliqués dans la destination et leur capacité à s'adapter au marché cible. Comme expliqué précédemment dans la chapitre du cadre théorique, selon Cochrane (2010), une destination résiliente en tant que système socioécologique se compose de trois éléments principaux et de trois capacités qui peuvent être décrites comme les facteurs de résilience de la destination. Les trois éléments correspondent à la maîtrise des forces du marché, à la cohésion des parties prenantes et au leadership, tandis que les capacités sont la flexibilité, l'adaptabilité et l'apprentissage. L'adaptabilité se réfère à la capacité des destinations à gérer des situations imprévisibles et à s'ajuster à la variabilité et à l'incertitude (Hall *et al.*, 2017). En effet, l'utilisation du questionnaire SMED permet à la destination de mieux comprendre sa situation et son marché cible, d'améliorer la collaboration entre les parties prenantes et la communication pour promouvoir le marché dans le but ultime d'atteindre l'excellence. Simultanément, le développement de ces aspects rend la destination Abitibi-Témiscamingue plus résiliente. Cet effet reflète également le concept élaboré dans le cadre théorique.

4.3.1.3 Les obstacles pouvant être rencontrés dans la démarche du SMED Lab dans la destination (Q24 – 29)

La troisième partie couvre les questions 24 à 29. En analysant les réponses à ces questions, nous pouvons observer que les deux obstacles les plus susceptibles d'être rencontrés dans la démarche du SMED Lab dans la destination sont : le manque de collaboration de la part des acteurs touristiques avec le SMED et le manque de disponibilité des données du territoire. La destination a besoin de prêter plus d'attention à ces deux domaines. Cette partie est liée principalement au déroulement de la démarche du SMED. Elle ne prend pas la résilience de la destination en considération.

4.3.2 L'attractivité du territoire (Q30 – 34)

Dans la deuxième section du questionnaire, l'objectif est d'acquérir une connaissance plus approfondie de l'attractivité du territoire. Elle couvre les questions 30 à 34. Ces questions portent sur trois domaines principaux : les raisons qui pourraient motiver les touristes à visiter le territoire (Q30 – 32), les deux principaux types de touristes pouvant être attirés par le territoire (Q33) et ce qui différencie un territoire donné d'autres territoires touristiques (Q34).

4.3.2.1 Pour répondre aux questions 30 à 32, qui portent sur les raisons susceptibles de motiver les touristes à visiter votre territoire, nous avons identifié les trois motifs les plus fréquemment mentionnés dans toutes les réponses :

1. Nature : la beauté de la nature; nos grands espaces; l'accès à la forêt, aux lacs et aux rivières; la proximité avec les espaces naturels; les étendues lac-rivière; les forêts; la nature sauvage; les plans d'eau; la richesse naturelle et du paysage; l'environnement naturel; les grands espaces naturels; la tranquillité et la faible densité de population; la proximité et l'accessibilité de la nature; la pureté de l'air; la nature brute. Ces mots liés à la nature sont mentionnés 118 fois dans les réponses collectées.
2. Famille et liens sociaux : visite familiale; voir de la parenté; retrouver des racines familiales; liens familiaux et sociaux; amis; collègues de travail. Ces mots qui concernent la famille et les amis apparaissent 39 fois parmi les réponses.
3. Accueil chaleureux des habitants : chaleur humaine; générosité; sociabilité des gens; accueil des résidents; ouverture des habitants. Ces mots clés relatifs à l'accueil sont mentionnés 24 fois.

Ces raisons reviennent régulièrement dans les réponses, démontrant l'importance accordée à la nature, aux activités de plein air, aux liens familiaux, à la culture et à l'accueil chaleureux des habitants ainsi qu'à l'histoire et au patrimoine.

4.3.2.2 Pour répondre à la question 33 (« les deux principaux types de touristes pouvant être attirés par votre territoire »), nous avons aussi tabulé les trois types de visiteurs les plus fréquemment mentionnés dans toutes ces réponses comme suit :

- Amateurs de plein air/Nature/Grands espaces (mentionnés 41 fois)

- Chasseurs/Pêcheurs/Motoneigistes (mentionnés 32 fois)
- Familles/Touristes avec des liens familiaux (mentionnés 15 fois)

Ces réponses indiquent que les visiteurs du territoire sont principalement des amateurs de plein air qui apprécient la nature et les grands espaces. Les chasseurs, les pêcheurs et les motoneigistes constituent également une part importante des visiteurs. Les familles, les retraités et les adultes plus âgés sont également mentionnés comme des types de visiteurs fréquents.

4.3.2.3 En réponse à la question 34 (« ce qui différencie votre territoire d'autres territoires touristiques »), voici les trois facteurs de différenciation les plus fréquemment mentionnés :

- Grands espaces/Nature/Forêt (mentionnés 40 fois)
- Accueil chaleureux/Population accueillante (mentionnés 24 fois)
- Proximité avec la nature/Territoire vaste (mentionnés 21 fois)

Ces réponses suggèrent que les principaux facteurs de différenciation de la région sont ses grands espaces naturels, sa population accueillante et chaleureuse, sa proximité avec la nature, sa vie culturelle dynamique et la tranquillité/authenticité de son territoire rural. Les festivals variés sont également mentionnés comme un élément distinctif.

En ce qui concerne la résilience de la destination, la deuxième section souligne l'importance d'une compréhension approfondie des différents types de touristes visitant la destination, ainsi que de sa position sur le marché afin de mieux appréhender l'attrait qui lui est propre. Cette approche contribuerait à une meilleure préparation pour faire face avec succès aux changements futurs. En d'autres termes, elle représente une capacité d'apprentissage sur les touristes de la destination. Comme évoqué dans le chapitre théorique, selon Cochrane (2010), une destination résiliente en tant que système socioécologique se compose de trois capacités fondamentales : la flexibilité, l'adaptabilité et l'apprentissage. L'apprentissage implique la capacité à continuer d'acquérir des connaissances afin de prévenir d'éventuelles crises. Les résultats obtenus ici reflètent le concept proposé dans le cadre théorique.

4.3.3 Évaluation des domaines et catégories relatifs au tourisme (Q35 – 76)

La section 3 du questionnaire porte principalement sur les différents domaines d'activité touristique de la destination. Cette section est composée de 4 parties : la performance du développement durable d'un territoire, la performance de la gouvernance touristique, la performance des activités touristiques et la performance des services touristiques. Une analyse de la relation entre nos deux concepts se poursuit en se basant sur ces quatre parties.

4.3.3.1 La performance du développement durable du territoire (Q35 – 37)

La première partie parle du développement durable du territoire. En général, la performance globale de la région de l'Abitibi-Témiscamingue dans ce domaine a été évaluée comme moyenne. Cependant, le nombre d'options disponibles évolue de manière insatisfaisante. Il est suggéré que la destination devrait investir davantage d'efforts dans l'implication de la communauté locale dans le tourisme, ce qui contribuerait également à renforcer la cohésion des acteurs impliqués dans la destination. Comme souligné dans le cadre théorique, Gallouj et Leroux (2011) soutiennent que la cohésion des parties prenantes est un élément essentiel pour construire une destination résiliente. Il s'agit de renforcer la cohésion pour accroître la résilience. En d'autres termes, en favorisant la participation des communautés locales dans la quête de l'excellence, la résilience de la destination sera inévitablement renforcée. Ici aussi, les résultats concordent avec le concept énoncé dans le cadre théorique.

4.3.3.2 La performance de la gouvernance touristique (Q38 – 45)

En ce qui concerne la gouvernance touristique de la destination, dans l'ensemble, la région de l'Abitibi-Témiscamingue a été évaluée comme fournissant une bonne performance. Cela démontre que les organismes touristiques ou les acteurs publics ont bien organisé les activités touristiques et déployé des efforts pour développer le tourisme du territoire.

Les deux indicateurs qui ont été évalués comme moins performants sont : la capacité à mobiliser les acteurs et les leaders locaux pour le développement touristique, ainsi que la performance des acteurs touristiques du territoire dans le marketing et la promotion. Ces deux domaines nécessitent des efforts d'amélioration pour atteindre l'excellence. Parallèlement, il est important de noter que l'amélioration de ces deux aspects contribuera inévitablement à renforcer la cohésion et à favoriser

l'apprentissage au sein de la destination. Comme cela a été précédemment évoqué, selon Cochrane (2010), la cohésion et l'apprentissage font partie des éléments essentiels pour la résilience d'une destination. Ainsi, promouvoir l'excellence de cette destination renforce également sa résilience. Ces résultats sont également en adéquation avec le concept présenté dans le cadre théorique.

4.3.3.3 La performance des activités touristiques (Q46 – 62)

La performance des activités touristiques de la région de l'Abitibi-Témiscamingue a été évaluée comme moyenne. Il apparaît surtout que les activités ayant trait au bien-être et aux SPA, au réseau cyclable, à la religion, au magasinage, au tourisme d'affaires demanderaient une plus grande attention.

Dans la perspective de la résilience d'une destination, cette partie permet à la destination non seulement de comprendre quelles sont les activités touristiques affichant une performance médiocre, ce qui représente un risque pour la destination, mais aussi de mieux appréhender la performance actuelle de ces activités touristiques. Cela revêt une grande importance en termes de gestion des risques et renforce la capacité d'apprentissage de la destination. Comme mentionné précédemment, la résilience opérationnelle se manifeste par la capacité de l'organisation à s'adapter et à gérer les risques liés aux opérations quotidiennes. La gestion des risques, qui englobe la sensibilisation aux risques selon Caralli et Losi (2007) ainsi que Lee, Vargo et Seville (2013, cités dans Pechlaner et Innerhofer, 2018 : 7) est un élément clé. De plus, l'apprentissage, selon Cochrane (2010), joue un rôle essentiel dans la résilience d'une destination. Par conséquent, en améliorant ces deux aspects de la destination pour atteindre l'excellence, la résilience de la destination se renforce inévitablement. Ainsi, les résultats correspondent logiquement au concept avancé dans le cadre théorique.

4.3.4 La performance des services touristiques (Q63 – 76)

Dans l'ensemble, la performance dans le domaine des services de la région de l'Abitibi-Témiscamingue a été évaluée comme moyenne. Il apparaît également comme nécessaire d'améliorer les autres services, par exemple : une très basse performance a été attribuée au service de transport aérien. Il faudrait peut-être également prêter plus d'attention aux services de base

touristiques tels que : le service d'hébergement, le service de restauration et les locations sport/loisir.

Cette partie permet à la destination de prendre conscience des lacunes dans ses services touristiques, ce qui représente également un risque pour la destination. Par conséquent, il est impératif d'améliorer et de gérer ces services de base qui présentent des problèmes. Cela s'inscrit dans le cadre de la gestion des risques pour assurer la qualité et la performance des services touristiques essentiels. D'ailleurs, il touche aussi l'apprentissage de la destination, puisque la destination pourrait en apprendre plus sur la performance des services touristiques pour qu'elle puisse mieux faire face aux changements futurs.

Section 3	Domaines	Évaluation
3.1	La performance du développement durable du territoire (Durabilité)	Moyenne
3.2	La performance de la gouvernance touristique (Gouvernance)	Bonne performance
3.3	La performance des activités touristiques (Activités)	Moyenne
3.4	La performance des services touristiques (Services)	Moyenne

Tableau 4.13 Évaluation des différentes performances de la destination

En somme, après avoir analysé cette section, il semble clair que la performance de la destination de la région de l'Abitibi-Témiscamingue se situe au niveau de la moyenne (voir la figure 4.13 ci-dessus). À l'exception du domaine de la gouvernance touristique, où la destination obtient de bons résultats, des améliorations sont encore nécessaires dans les trois autres domaines.

4.3.5 Les acteurs touristiques de la destination (Q77 – 81)

La section 4 du questionnaire du SMED parle des 5 types d'interactions entre les acteurs touristiques de la destination.

À l'échelle de région, les répondants ont une vue neutre sur les 5 types d'interactions entre les acteurs touristiques. Autrement dit, la performance des interactions entre les acteurs est moyenne. Cela implique que la région doit intensifier ses efforts dans ce domaine pour favoriser des interactions plus fréquentes et efficaces entre les acteurs touristiques. Cette section met en lumière l'importance des interactions entre les acteurs du tourisme, soulignant ainsi la nécessité de renforcer la cohésion entre les parties prenantes. De plus, elle offre à la destination l'opportunité d'apprendre davantage sur la performance en matière d'interactions entre les acteurs touristiques. Cela est lié à l'apprentissage de la destination. Comme mentionné précédemment, Cochrane (2010) souligne que la cohésion et l'apprentissage sont des éléments essentiels contribuant à la résilience d'une destination. Par conséquent, renforcer la résilience de cette destination passe également par la promotion de son excellence. Dans cette optique, les résultats démontrent une concordance avec le concept exposé dans le cadre théorique.

4.3.6 Les profils des répondants (Q81 – 85)

La section 5 du questionnaire du SMED parle du profil des répondants qui font partie des acteurs touristiques de la destination.

En se basant sur les réponses à ces questions, il en découle qu'il existe de nombreuses organisations touristiques dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce sont plutôt des organisations publiques ou des organisations à but non lucratif. Cela veut dire que le gouvernement joue un rôle important dans l'industrie touristique de cette région.

En vue de renforcer la résilience de la destination, cette section offre l'opportunité d'explorer les profils des parties prenantes de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce processus d'apprentissage continu pourrait contribuer à une meilleure organisation des acteurs impliqués dans la destination, les préparant ainsi à faire face de manière plus efficace aux changements futurs.

Comme évoqué précédemment, Cochrane (2010) met en avant l'importance de l'apprentissage comme l'une des capacités d'une destination résiliente. Étant donné que l'apprentissage implique la capacité à continuer d'acquérir des connaissances pour prévenir des crises futures, il en découle que pour atteindre l'excellence, la destination doit s'efforcer de comprendre les dynamiques de ses participants. Ce faisant, elle renforce également sa résilience. Ainsi, les résultats observés sont en accord avec le concept avancé dans le cadre théorique.

De façon générale, après avoir mené cette enquête à l'aide de la démarche du SMED, il s'avère que la destination de la région de l'Abitibi-Témiscamingue fournit une performance moyenne au niveau de l'excellence d'une destination. De plus, les résumés des résultats ci-dessus concernant les points faibles de la destination serviront de recommandations à la région pour qu'elle puisse se perfectionner dans ces domaines et aspirer à l'excellence. À la lumière de ce qui précède, il apparaît clairement que l'amélioration de ces aspects contribuera également au renforcement de la résilience de la destination. Ainsi, nous pouvons affirmer que les résultats de notre étude s'alignent avec notre cadre théorique. Cette démarche répond également à la question de recherche, en d'autres termes, nous avons démontré que la promotion de l'excellence d'une destination favorise effectivement sa résilience.

CHAPITRE 5

COMMENTAIRES ET DISPOSITIONS PARTICULIÈRES

5.1 Clause de non-responsabilité

L'intervention de recherche appliquée en tourisme, incluant le stage en milieu d'accueil, est une activité de nature formative et pédagogique. Par conséquent, les instances administratives de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, celles des Municipalités régionales de comté présentent sur ce vaste territoire et le Centre mondial d'excellence des destinations dégagent le stagiaire, les professeurs, les administrateurs, les facultés, les écoles, les départements et les partenaires de l'Université du Québec à Montréal, ainsi que l'université elle-même, de toute responsabilité concernant les travaux réalisés par la stagiaire et l'utilisation des résultats, informations, idées, techniques ou principes énoncés par celle-ci.

5.2 Retour critique sur l'intervention de recherche

En juin 2022, j'ai effectué une première intervention de recherche auprès d'un voyageur en Guinée. Malheureusement, je n'ai pas pu réaliser la recherche décrite dans ma proposition d'intervention ; je n'avais donc aucune donnée à analyser. J'ai dû me résoudre à chercher un second milieu d'accueil pour y réaliser une intervention de recherche.

Grâce à ses contacts, mon directeur à l'UQAM, M. Duguay, a pu consulter le Centre mondial d'excellence des destinations (CED). Monsieur Bédard, le directeur du CED m'a proposé une intervention de recherche principalement pour analyser les données d'une étude visant l'excellence de la destination, réalisée en Abitibi-Témiscamingue ; j'ai accepté. Comme convenu, le travail s'est effectué entièrement à distance (télétravail). Cette intervention de recherche a débuté en février pour se terminer en juin 2023.

Bien entendu, si j'avais été sur le terrain, j'aurais eu une meilleure compréhension des enjeux locaux ; cependant, telle n'était pas la modalité du stage proposé par le CED.

Parmi mes tâches, notons la création de questionnaires en ligne avec SurveyMonkey, la synthèse des résultats, l'analyse et l'interprétation des données recueillies.

L'utilisation d'une méthodologie de recherche unique au CED, le Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations (SMED), a grandement facilité la réalisation du projet. En outre, cette méthodologie s'adapte remarquablement bien au sujet proposé pour mon intervention de recherche, soit, « viser l'excellence pour favoriser la résilience d'une destination ».

J'ai bénéficié d'une excellente collaboration des intervenants locaux de Tourisme Abitibi-Témiscamingue et de ceux du CED, incluant M. Bédard. Ceci m'a permis d'obtenir rapidement les données et les analyser.

Dans l'ensemble, mon intervention de recherche s'est très bien déroulée. Malgré le fait de ne pas être sur le terrain, j'ai pu mener à bien mes tâches et contribuer efficacement à l'étude menée par le CED dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

5.3 Limites du travail

D'abord, la région de l'Abitibi-Témiscamingue sert d'exemple pour illustrer le lien entre l'excellence d'une destination et sa résilience. Cependant, bien que les données soient riches, elles présentent toujours des limites. Cette étude ne peut pas prétendre à la généralisation à une population plus large ou à l'établissement de causalités. Le niveau de résilience n'est pas seulement influencé par l'excellence d'une destination, il l'est aussi par des facteurs tels que la politique, la réglementation, les facteurs environnementaux, les stratégies de marketing, etc. Les données collectées dans cette recherche ne sont pas suffisantes pour tirer de telles conclusions. La région de l'Abitibi-Témiscamingue est un cas unique qui ne peut pas être considéré comme représentatif.

Pour clarifier si l'excellence d'une destination peut renforcer sa résilience, des études de cas comparatives impliquant plusieurs destinations à différents niveaux doivent être menées afin de déterminer si la promotion de la première notion peut systématiquement renforcer la seconde. À cette fin, une recherche quantitative permettrait de valider cette corrélation entre l'excellence d'une destination et l'amélioration de sa résilience.

D'ailleurs, l'exemple de la destination Abitibi-Témiscamingue met en lumière la façon dont la promotion de l'excellence d'une destination peut favoriser sa résilience. Cependant, il est nécessaire d'entreprendre des recherches ultérieures pour obtenir une vision plus complète de la

relation entre les deux concepts. Il serait envisageable d'élargir cette étude en incluant plusieurs études de cas comparatives, ce qui pourrait nous éclairer davantage sur les liens et la force de cette corrélation potentielle. Ainsi, nous pourrions continuer à explorer ce domaine en utilisant des méthodes qualitatives et quantitatives. Pour enrichir ces études de cas, il serait judicieux d'y intégrer des enquêtes et des entretiens semi-structurés.

La démarche du SMED n'est ni un système de certification ni un label d'excellence, mais plutôt un processus par lequel les parties prenantes d'une destination développent des compétences dynamiques. Il s'agit également d'un outil polyvalent d'amélioration continue de la destination grâce auquel celle-ci peut identifier les domaines nécessitant des améliorations en vue d'atteindre un niveau d'excellence plus élevé. Il est important de rappeler que la méthode du SMED reflète les perceptions des parties prenantes d'une destination. En d'autres termes, les données collectées pour notre recherche sont fondées sur les perceptions d'environ 80 répondants qui sont des acteurs impliqués dans la destination de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Les résultats obtenus fournissent des indications préliminaires sur les actions à entreprendre pour améliorer les performances d'excellence de cette destination. Cependant, ils ne doivent pas être considérés comme des conclusions définitives ni comme une analyse exhaustive.

CONCLUSION

Le sujet de cette recherche est basé sur le contexte et la situation du développement touristique des dernières années. En effet, l'environnement mondial est aujourd'hui imprévisible et rempli d'incertitudes. Les destinations touristiques s'avèrent vulnérables aux chocs extérieurs comme les catastrophes naturelles, les crises économiques, ou les pandémies. Par ailleurs, la mondialisation a rendu la concurrence sur le marché du tourisme extrêmement féroce. Pour attirer plus de touristes, les destinations du monde entier doivent s'efforcer de tendre vers l'excellence. Par conséquent, il devient urgent et intéressant d'effectuer une recherche sur les deux concepts qui s'y rattachent : l'excellence et la résilience d'une destination. À cette fin, la chercheuse a établi la question de recherche suivante : le fait de promouvoir l'excellence d'une destination pourrait-il contribuer à renforcer la résilience de cette destination ?

Dans le cadre de cette étude, le but était de prouver que le fait de promouvoir l'excellence d'une destination favorise une meilleure performance de ses acteurs et une plus forte compétitivité de cette destination, contribuant ainsi à accroître la résilience de celle-ci. Pour ce faire, le cas de la destination de la région de l'Abitibi-Témiscamingue a été étudié. Une revue de la littérature et une recherche qualitative et quantitative ont été menées afin de construire le cadre théorique et collecter les données. Ainsi, il a été demandé aux parties prenantes de la destination de participer à la démarche du SMED pour que les données soient collectées. Il est important de souligner que l'utilisation de la démarche du SMED dans cette recherche menée par le Centre mondial d'excellence des destinations (CED) revêt une importance capitale. En effet, cette méthode prend en considération l'avis de l'ensemble des parties prenantes d'une destination, en tenant compte de différentes dimensions. Cette approche originale intègre tous les aspects du tourisme, notamment la coordination des acteurs impliqués et la durabilité, qui jouent un rôle fondamental dans la construction de la résilience d'une destination. Il s'agit d'un outil indispensable pour évaluer les destinations en vue de les amener vers un niveau d'excellence et de résilience supérieur.

Par la suite, une analyse du contenu a permis de faire ressortir les résultats de cette recherche. Voici les principaux résultats obtenus dans le cadre de notre recherche :

La première section du questionnaire axée sur le SMED révèle que la destination Abitibi-Témiscamingue devrait focaliser ses efforts sur certains principes du développement durable tels que la protection de l'environnement et de l'écosystème naturel, l'efficacité de l'utilisation des ressources, l'amélioration de la qualité de vie de la population locale, la prospérité sociale, ainsi que la viabilité économique des entreprises touristiques. De plus, la destination envisage de renforcer sa collaboration, ce qui se traduit par un désir d'améliorer ses initiatives, mettant particulièrement l'accent sur la durabilité, la gestion des risques et la cohésion de ses parties prenantes. Comme l'ont souligné Gallouj et Leroux (2011), il existe un lien essentiel entre la durabilité et la résilience d'une destination. Or, la cohésion des parties prenantes est un élément essentiel pour construire une destination résiliente. De même, la résilience opérationnelle se traduit par la capacité de l'organisation à s'adapter et à gérer les risques découlant des opérations quotidiennes (Caralli et Losi, 2007 ; Lee, Vargo et Seville, 2013, cités dans Pechlaner et Innerhofer, 2018 : 7). Ainsi, il apparaît que l'amélioration de la durabilité, de la gestion des risques et de la collaboration des acteurs de la destination à la recherche de l'excellence pourrait favoriser le renforcement de la résilience de cette destination.

Dans la deuxième section du questionnaire, les résultats obtenus ont permis à la destination Abitibi-Témiscamingue d'acquérir une compréhension plus approfondie des différents types de touristes qui visitent la région ainsi que de sa position sur le marché. Cela lui permet de saisir son propre attrait, car il s'agit essentiellement d'une capacité d'apprentissage vis-à-vis des visiteurs. Comme évoqué dans le cadre théorique, selon Cochrane (2010), une destination résiliente en tant que système socioécologique se compose de trois capacités : la flexibilité, l'adaptabilité et l'apprentissage. L'apprentissage implique la capacité à continuer d'acquérir des connaissances afin de prévenir d'éventuelles crises. Ainsi, lorsque la destination renforce sa capacité d'apprentissage au cours de la quête d'excellence, cela contribue également à l'amélioration de sa résilience.

Selon les conclusions tirées de la troisième section du questionnaire, la destination de la région de l'Abitibi-Témiscamingue a été appréciée pour sa performance moyenne en ce qui concerne le développement durable du territoire, les activités touristiques et les services touristiques. Ces aspects sont étroitement liés à la durabilité, à la cohésion des parties prenantes, ainsi qu'à la gestion des risques au sein de la destination de la région d'Abitibi-Témiscamingue. En d'autres termes, la destination devrait constamment chercher à s'améliorer dans ces domaines. Ces améliorations

contribueront également au renforcement de la résilience de la destination. D'ailleurs, comme évoquée précédemment, la durabilité entretient un lien étroit avec la résilience (Gallouj et Leroux, 2011). La gestion des risques représente une capacité cruciale pour une destination résiliente (Caralli et Losi, 2007 ; Lee, Vargo et Seville, 2013, cités dans Pechlaner et Innerhofer, 2018 : 7). De plus, la cohésion des parties prenantes fait partie des éléments essentiels pour la résilience d'une destination (Cochrane, 2010). Dans cette perspective, en améliorant ces trois domaines de la destination pour atteindre l'excellence, le renforcement de la résilience devient inévitable.

La quatrième section du questionnaire évalue la performance des interactions entre les acteurs comme moyenne, mettant en évidence l'importance de la cohésion entre eux. Cochrane (2010) souligne que la cohésion est essentielle pour la résilience d'une destination. En améliorant cet aspect pour atteindre l'excellence, le renforcement de la résilience devient incontournable.

Les résultats de la dernière section du questionnaire permettent de mieux comprendre les profils des parties prenantes de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Cette forme d'apprentissage continu peut améliorer l'organisation des intervenants et renforcer la capacité de la destination à faire face efficacement aux changements futurs. Selon Cochrane (2010), l'apprentissage est crucial pour la résilience d'une destination. Ainsi, augmenter la capacité d'apprentissage dans la quête de l'excellence équivaut à renforcer la résilience de la destination, confirmant ainsi le concept du cadre théorique.

En conclusion, à la lumière des éléments précédemment exposés, nous avons démontré que la promotion de l'excellence dans une destination joue un rôle significatif dans le renforcement de sa résilience. De surcroît, cette étude scientifique offre une compréhension approfondie de la corrélation entre l'excellence d'une destination et sa résilience. Ainsi, il est établi que la promotion de l'excellence contribue effectivement à accroître la résilience d'une destination, et cette recherche enrichit la compréhension de cette relation.

ANNEXE A
QUESTIONNAIRE DU SMED

Dans le cadre de ses mandats, votre MRC s'est alliée avec le Centre mondial d'excellence des destinations (CED) et travaille, au moyen du Système de Mesures pour l'Excellence des Destinations (SMED), à évaluer le tourisme dans votre territoire et à améliorer sa performance. Le présent questionnaire permet d'encadrer la démarche du SMED Lab. Le temps requis pour y répondre est d'environ une vingtaine de minutes. Le questionnaire compte cinq (5) sections :

1. Démarrage du SMED Lab (Questions 1 à 29)

2. Votre territoire (Questions 30 à 34)

3. Évaluation des domaines et catégories relatifs au tourisme dans votre territoire (Questions 35 à 76)

4. Les acteurs touristiques de votre territoire (Questions 77 à 81)

5. Profil du répondant (Questions 82 à 85)

Section 1 – Démarrage du SMED Lab

Le plan d'action découlant de la démarche du SMED Lab doit prendre en compte les principes du développement durable d'un territoire touristique. À partir de votre connaissance de votre territoire, nous vous invitons à évaluer au meilleur de vos connaissances chacun des principes directeurs.

- 1. Très mauvaise performance**
- 2. Mauvaise performance**
- 3. Performance ni mauvaise ni bonne**
- 4. Bonne performance**
- 5. Très bonne performance**

1. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour le respect de la richesse culturelle : respect et mise en valeur du patrimoine, de la culture authentique, des traditions et des caractéristiques distinctives de la communauté locale ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

2. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour la conservation de la diversité biologique : conservation des habitats naturels, de la faune et de la flore et minimisation des impacts sur le milieu ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

3. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour le maintien de l'intégrité physique des paysages : maintenir et améliorer la qualité des paysages, tant urbains que ruraux, afin que leurs intégrités physique et visuelle ne se dégradent pas ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

4. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour veiller à la protection de l'environnement et à l'efficacité des ressources utilisées : minimiser la contamination de l'air, de l'eau et des sols (en incluant la contamination sonore et la pollution lumineuse) ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

5. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour veiller à la qualité de vie de la population locale et à la prospérité sociale : maintenir et renforcer la qualité de vie de la population locale (incluant un accès aux ressources, aux commodités et aux bénéfices sociaux) et éviter toute dégradation sociale et exploitation ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

6. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour veiller à la participation des populations locales et au contrôle par les populations locales sur le territoire : participation des citoyens dans la planification et la prise de décision au niveau de la gestion et du développement du tourisme dans leur zone d'habitation ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

7. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour l'amélioration de la qualité de l'emploi local : renforcer la qualité des emplois locaux, créés et soutenus par le tourisme ainsi que d'autres activités économiques connexes (incluant le salaire, les conditions de travail, une offre de travail sans discrimination de genre, de race, d'âge, de capacité, etc.) ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

8. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour son travail à la satisfaction des touristes : proposer aux visiteurs une expérience satisfaisante, qui répond à leurs attentes, et qui est disponible pour tous, sans discrimination, encourager les expériences interactives entre les touristes et la population locale ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

9. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans l'établissement d'un positionnement approprié sur le marché : harmoniser les besoins et intérêts des touristes avec les produits et services offerts, en maintenant une présence constante sur les marchés émetteurs ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance

Très bonne performance

10. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour le renforcement de la viabilité économique des entreprises touristiques : assurer la compétitivité des entreprises, en maximisant la contribution touristique et l'apport pécuniaire des visiteurs, à court et à long terme ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

11. Comment évaluez-vous la performance de votre MRC dans l'établissement de politiques durables, incluant la planification, la protection environnementale et la gestion de systèmes adaptés au caractère distinctif de notre territoire ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

12. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire quant à l'évaluation des résultats : mettre en place des systèmes de mesure pour évaluer les résultats de la qualité de l'impact touristique.

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

13. Parmi les douze (12) principes du tourisme durable, veuillez cocher **les deux (2) principaux principes** auxquels il est selon vous nécessaire de consacrer davantage d'efforts pour renforcer le tourisme dans votre territoire ? Veuillez cocher **seulement deux éléments**.

- Respecter la richesse culturelle
- Maintenir l'intégrité physique des paysages
- Conserver la diversité biologique
- Veiller à la protection de l'environnement et à l'efficacité des ressources utilisées
- Veiller à la qualité de vie de la population locale et à la prospérité sociale
- Veiller à la participation des populations locales
- Améliorer la qualité de l'emploi local
- Travailler à la satisfaction des touristes
- Permettre un positionnement approprié sur le marché
- Renforcer la viabilité économique des entreprises touristiques
- Améliorer la qualité de la gestion touristique
- Mettre en place des systèmes de mesure de l'impact du tourisme

Le SMED Lab peut être utilisé comme outil pour répondre à différents besoins de votre territoire. Pour chacun des rôles énumérés ci-dessous, veuillez indiquer, à partir de votre

connaissance de votre territoire, le niveau d'importance de chacun en fonction des défis que notre territoire doit relever.

- 1. Très peu important**
- 2. Peu important**
- 3. Ni peu important ni important**
- 4. Important**
- 5. Très important**

14. Outil de diagnostic, pour comprendre avec exactitude la situation de votre territoire.

- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

15. Outil de progrès, pour fournir des recommandations et permettre une amélioration basée sur l'identification des points faibles.

- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

16. Outil d'administration, pour suivre le niveau de la qualité.

- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

17. Outil de collaboration, pour organiser les différents groupes à l'intérieur de votre territoire.

- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

18. Outil de positionnement sur le marché, pour travailler la marque et l'image de votre territoire.

- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

19. Outil d'analyse comparative, pour connaître les différences et les ressemblances entre votre territoire et les autres territoires touristiques.

- Ni peu important ni
- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

20. Outil de communication, pour promouvoir votre territoire auprès des marchés cibles.

- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

21. Outil de sensibilisation et valorisation du tourisme dans votre territoire.

- Très peu important
- Peu important
- Ni peu important ni important
- Important
- Très important

22. À votre avis, le SMED Lab pourrait-il être utilisé comme un autre type d'outil ? Le cas échéant, décrivez ce type d'outil ci-dessous.

SVP, limitez votre réponse à 150 caractères incluant les espaces.

23. Parmi les huit (8) outils du SMED Lab, veuillez cocher **les deux (2) principaux outils** sur lesquels nous devons selon vous mettre l'accent dans votre territoire ? Veuillez cocher **seulement deux éléments**.

- Outil de diagnostic
- Outil de progrès
- Outil d'administration
- Outil de collaboration
- Outil de positionnement sur le marché
- Outil d'analyse comparative
- Outil de communication
- Outil de sensibilisation et de valorisation

Pour chacun des obstacles énumérés ci-dessous, veuillez indiquer, à partir de votre connaissance de votre territoire, la probabilité que l'obstacle soit rencontré dans la réalisation du SMED Lab.

- 1. Très improbable**
- 2. Improbable**
- 3. Ni improbable ni probable**
- 4. Probable**
- 5. Très probable**

24. Manque d'intérêt des acteurs touristiques de votre territoire pour le SMED Lab.

- Très improbable
- Improbable
- Ni improbable ni probable
- Probable
- Très probable

25. Manque de collaboration de la part des acteurs touristiques de votre territoire pour mener à bien la démarche du SMED Lab.

- Très improbable
- Improbable
- Ni improbable ni probable
- Probable
- Très probable

26. Manque de disponibilité de données sur le tourisme dans votre territoire.

- Très improbable
- Improbable
- Ni improbable ni probable
- Probable
- Très probable

27. Manque de fiabilité des données et du système de mesure existants.

- Très improbable
- Improbable
- Ni improbable ni probable
- Probable
- Très probable

28. Crainte de recevoir des résultats décevants à la suite de la réalisation du SMED Lab.

- Très improbable
- Improbable
- Ni improbable ni probable
- Probable
- Très probable

29. Parmi les cinq (5) obstacles, veuillez cocher les **deux (2) principaux obstacles** susceptibles selon vous de se présenter dans le développement de votre territoire ? Veuillez cocher **seulement deux éléments**.

- Manque d'intérêt des acteurs touristiques de votre territoire pour le SMED Lab.
- Manque de collaboration de la part des acteurs touristiques de votre territoire.
- Manque de disponibilité de données sur le tourisme dans votre territoire.
- Manque de fiabilité des données et du système de mesure existants dans votre territoire
- Crainte de recevoir des résultats décevants à la suite de la réalisation du SMED Lab.

Section 2 –Votre territoire

Un territoire touristique est avant tout un lieu que les gens veulent connaître, visiter et explorer. Dans cette perspective, veuillez d'abord décrire brièvement, les trois principales raisons qui pourraient selon vous motiver des touristes à visiter votre territoire. Ensuite, identifiez le profil du touriste qui visite votre territoire. Enfin, identifiez ce qui différencie votre territoire d'autres territoires touristiques.

30. Veuillez décrire brièvement la principale raison qui pourrait motiver des touristes à visiter votre territoire :

SVP, limitez votre réponse à 150 caractères incluant les espaces.

31. Veuillez décrire brièvement la seconde raison en importance qui pourrait motiver des touristes à visiter votre territoire :

32. Veuillez décrire brièvement la troisième raison en importance qui pourrait motiver des touristes à visiter votre territoire :

SVP, limitez votre réponse à 150 caractères incluant les espaces.

33. Veuillez décrire brièvement, les deux principaux types de touristes pouvant être attirés par votre territoire :

SVP, limitez votre réponse à 150 caractères incluant les espaces.

34. Veuillez identifier ce qui différencie votre territoire d'autres territoires touristiques :

SVP, limitez votre réponse à 150 caractères incluant les espaces.

Section 3 – Évaluation des domaines et catégories relatifs au tourisme dans votre territoire

Le développement durable d'un territoire dépend de la capacité des acteurs à protéger et valoriser l'environnement, la culture, le patrimoine ainsi qu'à améliorer la qualité de vie des communautés locales. Dans cette section, nous vous invitons à évaluer la performance de votre territoire dans la perspective d'un développement touristique pérenne (durable).

- 1. Très mauvaise performance**
- 2. Mauvaise performance**
- 3. Performance ni mauvaise ni bonne**
- 4. Bonne performance**
- 5. Très bonne performance**

35. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire en ce qui concerne la protection et la valorisation de l'environnement ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

36. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire en ce qui concerne la protection et la valorisation de votre culture et de votre patrimoine ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

37. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire en ce qui concerne la valorisation et la participation de vos communautés locales dans le secteur du tourisme ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

Le développement touristique d'un territoire est complexe et exige de bien s'organiser et de réaliser des tâches essentielles comme le développement et l'organisation de l'offre, la promotion, l'accueil, l'information et la sécurité des visiteurs. Pour demeurer compétitif, un territoire touristique doit également être capable de s'adapter, d'innover et de collaborer. Dans cette section, nous vous invitons à évaluer la performance de votre territoire au meilleur de vos connaissances dans le domaine de la gouvernance touristique.

- 1. Très mauvaise performance**
- 2. Mauvaise performance**
- 3. Performance ni mauvaise ni bonne**
- 4. Bonne performance**
- 5. Très bonne performance**

Si certains éléments ne s'appliquent pas à votre région, ne répondez pas à la question. Une entente avec la MRC xxx confère à la ville d'Amos le mandat de faire la promotion et le développement du tourisme sur le territoire de la MRC ; la ville d'Amos est en outre responsable de la gestion du bureau d'informations touristiques.

38. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance de la ville d'Amos dans la réalisation des mandats que lui a confiés la MRC X ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

39. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance des acteurs touristiques de votre territoire à développer et structurer l'offre touristique ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

40. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance des acteurs touristiques de votre territoire dans le marketing et la promotion ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

41. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance des acteurs touristiques de votre territoire pour accueillir et informer les visiteurs ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

42. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance de votre territoire en ce qui a trait à la sécurité pour les voyageurs ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

43. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance de votre territoire à mobiliser les acteurs et leaders locaux pour le développement touristique ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

44. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans sa capacité à s'adapter aux situations de crise ou aux changements subis dans l'environnement socio-économique ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

45. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la performance des acteurs touristiques de votre territoire à collaborer pour trouver des solutions innovantes ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

Les gens visitent un territoire pour vivre une expérience en réalisant des activités. Dans cette section, nous vous invitons à évaluer la performance de votre territoire au meilleur de vos connaissances dans le domaine des activités touristiques.

- 1 – Très mauvaise performance**
- 2 – Mauvaise performance**
- 3 – Performance ni mauvaise ni bonne**
- 4 – Bonne performance**
- 5 – Très bonne performance**

Si certains éléments ne s'appliquent pas à votre région, ne répondez pas à la question.

46. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de plein air : kayak, canot, vélo de montagne, randonnée pédestre, raquette, ski de fond ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

47. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de découverte et d'observation de la nature : ornithologie, astronomie, mycologie ?

- Très mauvaise performance

- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

48. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire pour son réseau cyclable ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

49. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités à caractère physique et sportif ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

50. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de chasse ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

51. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de pêche hivernale et estivale ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

52. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de motoneige ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

53. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans le mototourisme ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance

Très bonne performance

54. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de VTT ?

Très mauvaise performance

- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

55. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de navigation de plaisance ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

56. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les festivals et événements ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

57. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans le tourisme gourmand ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

58. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités à caractère culturel et patrimonial ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

59. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de divertissements : spectacles, concerts, théâtre ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

60. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités à caractère religieux ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

61. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans le tourisme d'affaires et d'événements ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

62. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire à attirer des anciens résidents, des parents et amis résidant dans d'autres régions du Québec ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

L'hébergement, la restauration, le transport et les services de soutien sont tous des services essentiels

pour un territoire touristique. Dans cette section, nous vous invitons à évaluer la performance de votre territoire au meilleur de vos connaissances dans le domaine des services touristiques.

1 – Très mauvaise performance

2 – Mauvaise performance

3 – Performance ni mauvaise ni bonne

4 – Bonne performance

5 – Très bonne performance

Si certains éléments ne s'appliquent pas à votre région, ne répondez pas à la question.

63. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les services d'hébergement ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

64. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les services de restauration ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance

- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

65. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans la qualité de ses routes ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

66. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans la qualité de ses sentiers de motoneige ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

67. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans la qualité de ses sentiers de véhicule tout-terrain (VTT) ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

68. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les services de soutien : services de santé, épiceries, commerces de services, services desservant les résidents et utilisés également par les visiteurs ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

69. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les services de location d'équipements de sport et de loisir : motoneige, canot, kayak, ski, etc. ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

70. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire en ce qui a trait à son accessibilité par la route ?

- Très mauvaise performance

- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

71. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire en ce qui a trait à la signalisation touristique ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

72. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de bien-être et spa ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

73. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les activités de magasinage ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

74. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans les services de transport aérien ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

75. Comment évaluez-vous la performance de votre territoire dans le tourisme sportif : grands événements, tournois, hockey, baseball, etc. ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance
- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

76. En terminant, comment évaluez-vous la performance globale du tourisme sur votre territoire ?

- Très mauvaise performance
- Mauvaise performance

- Performance ni mauvaise ni bonne
- Bonne performance
- Très bonne performance

Section 4 –Les acteurs touristiques de votre territoire

À partir de vos connaissances du territoire, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :

1 – Fortement en désaccord

2 – En désaccord

3 – Ni en désaccord ni en accord

4 – En accord

5 – Fortement en accord

77. Les acteurs touristiques de votre territoire se connaissent bien et ont des échanges réguliers.

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en désaccord ni en accord
- En accord
- Fortement en accord

78. Il y a un consensus chez les acteurs publics, privés et sociaux sur la façon de mettre en tourisme votre territoire.

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en désaccord ni en accord
- En accord
- Fortement en accord

79. Les acteurs touristiques de votre territoire ont l’habitude de travailler en collaboration dans la réalisation de projets.

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en désaccord ni en accord
- En accord
- Fortement en accord

80. Les acteurs touristiques de votre territoire possèdent les compétences nécessaires pour performer dans leur champ d’activité respectif.

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en désaccord ni en accord
- En accord
- Fortement en accord

81. Les acteurs touristiques de votre territoire dépendent les uns des autres pour que les visiteurs vivent une expérience mémorable lors de leur séjour dans votre territoire.

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en désaccord ni en accord
- En accord
- Fortement en accord

Section 5 – Profil du répondant

De connaître votre profil nous aide à mieux orienter nos actions. Cela dit, rien dans ce profil ne permet d'identifier personnellement un répondant, car il s'agit strictement d'informations de classification. En outre, toutes les informations recueillies sont strictement confidentielles.

* 82. Je réponds à ce questionnaire en tant que...

- Représentante ou représentant d'une organisation publique
- Représentante ou représentant d'une entreprise privée
- Représentante ou représentant d'une organisation à but non lucratif
- Résidente ou résident du territoire

83. Mes activités principales sont dans le ou les domaines suivants (vous pouvez cocher plusieurs choix) :

- Hébergement (Hôtels, motels, chalets, auberges, gîtes, camping, location chambres...)
- Restauration
- Transport (aérien, ferroviaire, autobus, automobile, maritime, taxis...)
- Activités (culturelles, de nature récréative, sportives, événements, éducatives...)
- Promotion (activités principales est la promotion du tourisme : Association touristique, chambre de commerce...)
- Distribution (agence de voyages, voyagistes, consolidateurs)
- Réglementation (sécurité, sanitaire, salubrité, conduite de commerce, qualité)
- Soutien aux entreprises (aide financière ; entrepreneuriat ; à l'emploi, télécommunications, locations...)
- Soutien aux communautés locales

* 84. Dans quel milieu votre résidence principale est-elle située ?

- Milieu rural
- Milieu urbain

Commentaires généraux

85. Si vous avez des commentaires au sujet du questionnaire, d'une question en particulier ou si vous désirez préciser une de vos réponses, n'hésitez pas à les formuler ci-dessous.

SVP, limitez votre réponse à 150 caractères incluant les espaces.

ANNEXE B

LES DONNÉES COLLECTÉES DES QUESTIONNAIRES

SECTION 1 :

Les principes directeurs du tourisme durable				
Tableau 1 - Performance du territoire - Richesse culturelle				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	0	1	3
Basse performance	2	3	7	12
Performance moyenne	15	7	7	29
Bonne performance	9	7	17	33
Excellente performance	1	0	3	4
Échantillon	29	17	35	81
Tableau 2 - Performance du territoire - Diversité biologique				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	2	3	7
Basse performance	3	7	9	19
Performance moyenne	11	6	11	28
Bonne performance	13	2	7	22
Excellente performance	0	0	5	5
Échantillon	29	17	35	81
Tableau 3 - Performance du territoire - Intégrité physique paysages				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	3	2	7
Basse performance	7	2	8	17
Performance moyenne	10	12	17	39
Bonne performance	9	0	5	14
Excellente performance	1	0	3	4
Échantillon	29	17	35	81
Tableau 4 - Performance du territoire - Protection environnement				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	7	3	12
Basse performance	8	6	7	21
Performance moyenne	10	4	14	28
Bonne performance	9	0	9	18
Excellente performance	0	0	2	2
Échantillon	29	17	35	81
Tableau 5 - Performance du territoire - Qualité vie population				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0	1	1	2
Basse performance	3	1	5	9
Performance moyenne	11	6	14	31
Bonne performance	15	8	12	35
Excellente performance	0	1	2	3
Échantillon	29	17	34	80
Tableau 6 - Performance du territoire - Participation populations locales				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	1	3	6
Basse performance	5	1	7	13
Performance moyenne	15	11	17	43
Bonne performance	5	4	7	16
Excellente performance	2	0	1	3
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 7 - Performance du territoire - Qualité emploi local				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	2	1	4
Basse performance	4	2	3	9
Performance moyenne	5	5	8	18
Bonne performance	16	8	15	39
Excellente performance	3	0	6	9
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 8 - Performance du territoire - Satisfaction touristes				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	0	1
Basse performance	6	4	4	14
Performance moyenne	14	6	9	29
Bonne performance	8	7	17	32
Excellente performance	0	0	5	5
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 9 - Performance du territoire - Positionnement approprié				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	0	1
Basse performance	9	4	8	21
Performance moyenne	13	6	11	30
Bonne performance	6	7	14	27
Excellente performance	0	0	2	2
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 10 - Performance du territoire - Viabilité économique				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2	0	1	3
Basse performance	11	7	5	23
Performance moyenne	11	8	14	33
Bonne performance	5	2	13	20
Excellente performance	0	0	2	2
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 11 - Performance du territoire - Politiques durables				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0	1	1	2
Basse performance	2	2	8	12
Performance moyenne	10	11	16	37
Bonne performance	17	3	8	28
Excellente performance	0	0	2	2
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 12 - Performance du territoire - Évaluation résultats				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	1	4	6
Basse performance	7	2	7	16
Performance moyenne	15	12	15	42
Bonne performance	5	2	8	15
Excellente performance	1	0	1	2
Échantillon	29	17	35	81

Tableau 13 - Les deux principes du tourisme durable (SMED) auxquels on doit consacrer plus d'efforts				
Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Respecter la richesse culturelle	8	5	8	21
Maintenir l'intégrité physique des pays	4	3	7	14
Conserver la diversité biologique	2	3	4	9
Veiller à la protection de l'environnement et à l'efficacité des ressources utilisées	5	9	7	21
Veiller à la qualité de vie de la population locale et à la prospérité sociale	9	3	14	26
Veiller à la participation des populations	5	0	2	7
Améliorer la qualité de l'emploi local	3	0	1	4
Travailler à la satisfaction des touristes	7	3	8	18
Permettre un positionnement approprié sur le marché	6	3	7	16
Renforcer la viabilité économique des entreprises touristiques	12	5	10	27
Améliorer la qualité de la gestion touristique	3	0	0	3
Mettre en place des systèmes de mesure de l'impact du tourisme	2	0	2	4
Échantillon	29	17	35	81

Les multiples usages du SMED Lab

Tableau 1 - Usages du SMED Lab - Outil de diagnostic

Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	0	0	0	0
Peu important	0	1	1	2
Moyennement important	5	3	4	12
Important	13	6	14	33
Très important	11	6	16	33
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 2 - Usages du SMED Lab - Outil de progrès

Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	0	0	0	0
Peu important	1	0	1	2
Moyennement important	3	3	5	11
Important	11	8	10	29
Très important	14	5	19	38
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 3 - Usages du SMED Lab - Outil d'administration

Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	0	0	0	0
Peu important	2	1	1	4
Moyennement important	6	4	7	17
Important	9	9	23	41
Très important	12	2	4	18
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 4 - Usages du SMED Lab - Outil de collaboration				
Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	0	0	0	0
Peu important	0	0	1	1
Moyennement important	6	1	3	10
Important	10	13	13	36
Très important	13	2	17	32
Échantillon	29	16	34	79

Tableau 5 - Usages du SMED Lab - Outil de positionnement				
Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	0	0	0	0
Peu important	0	1	0	1
Moyennement important	5	1	3	9
Important	8	6	13	27
Très important	15	8	19	42
Échantillon	28	16	35	79

Tableau 6 - Usages du SMED Lab - Outil d'analyse comparative				
Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	0	0	0	0
Peu important	2	1	2	5
Moyennement important	9	5	7	21
Important	12	6	19	37
Très important	6	4	7	17
Échantillon	29	16	35	80

Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	1	0	0	1
Peu important	0	0	2	2
Moyennement important	5	5	3	13
Important	6	5	17	28
Très important	17	6	13	36
Échantillon	29	16	35	80

Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très peu important	1	0	0	1
Peu important	0	0	1	1
Moyennement important	1	3	3	7
Important	9	6	12	27
Très important	18	7	19	44
Échantillon	29	16	35	80

Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Outil de diagnostic	5	5	12	22
Outil de progrès	4	4	10	18
Outil d'administration	1	1	1	3
Outil de collaboration	11	3	15	29
Outil de positionnement sur le marché	8	6	12	26
Outil d'analyse comparative	1	3	1	5
Outil de communication	17	4	7	28
Outil de sensibilisation et de valorisation	11	6	11	28
Échantillon	29	17	35	81

Les obstacles à l'implantation du SMED Lab

Tableau 1 - Obstacles à l'implantation du SMED Lab - Manque intérêt SMED

Obstacles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très probable	5	0	1	6
Probable	4	4	4	12
Ni probable ni improbable	12	5	15	32
Peu probable	6	6	6	18
Très peu probable	2	1	9	12
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 2 - Obstacles à l'implantation du SMED Lab - Manque collaboration SMED

Obstacles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très probable	2	0	1	3
Probable	10	3	6	19
Ni probable ni improbable	8	7	11	26
Peu probable	5	4	9	18
Très peu probable	4	2	8	14
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 3 - Obstacles à l'implantation du SMED Lab - Manque disponibilité données

Obstacles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très probable	1	0	4	7
Probable	8	2	9	20
Ni probable ni improbable	12	3	11	32
Peu probable	4	9	11	17
Très peu probable	4	2	0	4
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 4 - Obstacles à l'implantation du SMED Lab - Manque fiabilité données

Obstacles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très probable	0	1	2	3
Probable	5	4	6	15
Ni probable ni improbable	17	6	16	39
Peu probable	5	5	8	18
Très peu probable	2	0	2	4
Échantillon	29	16	34	79

Tableau 5 - Obstacles à l'implantation du SMED Lab - Crainte résultats décevants

Obstacles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très probable	1	0	1	2
Probable	3	1	3	7
Ni probable ni improbable	14	5	8	27
Peu probable	6	7	15	28
Très peu probable	5	3	8	16
Échantillon	29	16	35	80

Tableau 6 - Les 2 obstacles les plus susceptibles de

Rôles du SMED Lab	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Manque intérêt SMED	16	5	12	33
Manque collaboration SMED	21	8	22	51
Manque disponibilité données	14	9	18	41
Manque fiabilité données	6	7	10	23
Crainte résultats décevants	1	1	7	9
Échantillon	29	17	35	81

SECTION 2 :

Q1 - Motivation visite 1	Q2 - Motivation visite 2	Q3 - Motivation visite 3
Infrastructure	Gens	Territoires
La nature, forêt, territoire	Curiosité de découvrir notre territoire	Retour sur sa région natale
nos grands espaces, l'accès au territoire public	la générosité des gens	notre eau de qualité
Motoneige	Chasse et pêche	Golf
Pour nos lacs, nos forêts	Pour nos sentiers de motoneige	Pour les sentiers pédestres (activité en forêt)
Famille	Travail	Spectacle/Événement
Dynamisme	Authentique	Familiale
caractéristiques du milieu	originalité des sites touristiques	intérêt spécifique du site historique
Connaitre l'histoire de notre territoire.	Voir notre nature, lacs, forêt.	Voir nos activités culturels et sportifs.
La beauté des paysages	La tranquillité et la faible densité de population	L'accès facile à la nature (rapprochement avec la nature)
Histoire	La nature	L'accueil des résidents
Nature	Plein air	Chasse et pêche
Amour	Business	Chasse
Plein air / grands espaces (chasse pêche)	La famille	La richesse culturelle
Proximité de leur domicile	Diversité des attraits touristiques et des activités offertes	Les gens sont sociables et aimables
Richesse naturelle et du paysage	Chaleur et accueil des abitibiens	Offre touristique variée
Tranquillité	Nature	Culture
L'environnement naturel.	Les liens de contacts: famille, amis, collègues de travail	Produits d'appel
Nature	Pureté	Grand espace
Découvrir un univers dépourvu du stress des grands centres (ex. trafic de Montréal)	Renouer avec des racines dites "animales" en se connectant à la nature	communiquer avec Abitibiens (habiles à fonctionner en connexion avec la nature)
Plein air	Grand espace	Famille
Voir de la parenté.	Par curiosité.	Motoneige l'hiver.
accueil	la beauté naturel	histoire
La beauté du territoire	Les lieux touristiques	Tranquillité
L'accueil des personnes	Les grands espaces en forets	La proximité
Forêt-chasse/pêche-hiking-plein-air	Histoire	Chaleur humaine
Accueil des résidents	Beauté de la nature	Tranquillité
La beauté de ses grands paysage	La richesse culturelle et événementiel	Son accueil chaleureux
La beauté de la région et son accès facile	Tous les événement culturel	Le monde
Plein air	Vie culturelle (festivals)	Histoire minière

Q1 - Motivation visite 1	Q2 - Motivation visite 2	Q3 - Motivation visite 3
vie culturelle active	nature	milieu universitaire
Le plein air	L'originalité des activités offertes	Festivals de musique
Offre culturel	La grandeur perçu du patrimoine naturel	La famille ou les amis
Liens familiaux	Dernière région du Québec pas encore visitée	Chasse ou pêche
Peu ou pas connu	Vaste territoire sauvage	Curiosité
Les grands espaces naturels	Les nombreux festivals de qualité	La beauté de ses paysages
L'exotisme de l'isolement	Sauvage, nature brute	Vrai hivers
La nature	Agriculture (fermes...)	La fonderie, les mines
Travail	Événement	Nature
Espace	Accès facile et proximité	Nature et accueil
Expériences culturelles (événements, culture anisnabe, patrimoine)	Grands espaces (parc national, activités de plein air, proximité de la nature et des points d'eau)	Proximité et chaleur des gens (bouche à oreille, gens qui se connaissent et qui parlent de l'accueil et l'ouverture des gens d'ici)
Grands espaces	Nos lacs	Sentiers motoneiges
Les paysages de l'abitiibi	Les festivals	L'accueil des Abitibiens
Famille, amis	Culturel	Chasse et pêche
La pêche et la chasse sportive	La motoneige et les VTT	Attraits touristique du territoire
Nature	Endroit avec vue exceptionnelle	Activité plein air toutes saisons
Étendue et accessibilité de la nature	Destination hors des sentiers battus	Jumeler le côté urbain et nature
Proximité et accessibilité de la nature	Tranquillité, sortir de la ville	S'initier à des activités extérieures
Grands espaces naturels	Accueil des gens	Chasse et pêche
Les grands espaces (camping, pourvoiries, pêche, chasse et motoneige)	Domaine minier (visite Canadian Malartic, Musée et Cité de l'Or)	Sur la route de la Baie James et TransCanadienne
Visite familiale	Dernière destination qui reste à visiter	Pratique de la chasse et pêche ou moto neige
Accès à la forêt et aux lac -plein air	Culture autochtone	Mine
Nature	Travail	Loisirs
Parents et amis	Travail/ déplacement professionnel	Plein air
industrie minière	Les paysage-la nature	Les étendues lac-rivière...
La proximité	L'espace	L'accueil
La qualité d'accueil des citoyens	Dynamisme entrepreneuriale (Innovation - découverte)	Porte d'entrée des visiteurs du sud de la province
Voyage pour visiter de la famille	Intérêt pour les activités sportives et la nature	Intérêt pour le développement de l'industrie minière (histoire)

Q1 - Motivation visite 1	Q2 - Motivation visite 2	Q3 - Motivation visite 3
Paysage magnifique	Accueil	Diversification des attraits touristiques
la beauté de sa nature lac forêts rivières!	La qualité des infrastructures motoneige quad velo de montagne patin ski de fond	La chaleurs des habitants
Pour notre vaste territoire, la nature (forêts)	Pour les loisirs: la motoneige, la chasse et la pêche	Pour voir des sites miniers
La pêche et la chasse	Les sentiers pédestres	La sociabilité des gens les pourvoiries
Nature	Activités (Pêche/ Chasse)	Le grand territoire
Chasse pêche	Visite industrie minière	Culture
Découvrir la nature	Se faire une idée de ce qu'ils ont entendu.	Voir ce qu'il y a de différent, particulier (ex. Région minière, chasse)
Nos grands espaces	Notre accueil chaleureux	Notre simplicité
Peche	Chasse	Plein air
Famille	Nature	Tranquillité
Proximité avec les espaces naturels	Son histoire	Activités sportives
Forêt récréative	Plans d'eaux	Mines
Les attraits touristiques	Les plans d'eau	Les forêts
Avoir de la famille habitant ici.	Avoir besoin de venir à Val-d'Or pour l'achat de biens ou services ou pour des soins médicaux.	Être sur la route vers l'ouest du Canada ou en provenance de cette région.
Visite d'une mine	Tournois sportif	Proximité forêt chasse et pêche
Site touristique minier	La nature	Festivals
Air pure	Circuit VTT et Motoneige	Résidents accueillants
Nature sauvage	Chasse et peche	Minières
Beauté de la nature	Nombreux Lac et plan d'eau	Sentier motoneige

Q4 - Types visiteurs	Q5 - Facteur différenciation
Moto touriste Motoneige Motoneige hors piste Chasse peche Des visiteurs qui ont de l'intérêt sur la nature, la forêt.	Agriculture humaine festivals variés Les grands espaces, la forêt omniprésente
Des aimants de la nature et des activités extérieures: cueillette de petits fruits, marche en forêt, sans être nécessairement encadré par un organisme Les personnes qui cherchent une qualité d'activité plein air	La forêt change ici, la proximité avec le lac Abitibi fait du territoire qu'il a beaucoup de micro climat. La proximité avec le 49e parallèle. L'accueil et l'implication des résidents de la région
Les chasseurs, les pêcheurs, ceux qui aiment la nature	Nous sommes une région accueillante et chaleureuse
Des gens qui aiment la nature, la tranquillité et une belle qualité de vie familiale.	Les gens sont chaleureux, accueillant et tout est possible ici!
Des familles, ou des touristes spécifiques selon les activités organisées. Les visiteurs sont surtout des amis, connaissances ou familles des gens de l'Abitibi-Ouest. Touristes de villégiature, amateurs des grands espaces, touristes à la recherche de notre histoire régionale Ceux qui aiment la nature et les activités de groupe. Visiteurs à la recherche d'une expérience plus rustique, campagnarde, qui veulent sortir des circuits surutilisés. Qui aime la nature et l'accueil des résidents Gens de la région pour une activité Lien familial Des adultes retraités qui aiment les attraits patrimoniaux. Les familles adeptes de plein air et de découvertes. Petites familles qui cherchent des activités à faire	L'Abitibi Ouest est différent par son côté chaleureux et invitant. Il est aussi dynamique. Région très éloignée des grands centres Venez voir un coin de pays paisible et accueillant. C'est territoire rural accessible et dynamique. De grands espaces et la chaleur des habitants Proximité avec son milieu Les grands espaces, le rythme de vie, l'accueil de sa population. Les gens sont chaleureux
Le visiteur qui aime la nature et le plein air. Personne qui sont en visite voir la famille Personne aventureuse Tourisme d'affaires, groupes associés à des événements: culture, loisir, réseaux de contacts divers Amoureux de la nature Des voyageurs, des découvreurs, des nomades, des gens attirés par les grands espaces. Des gens désireux de parcourir du territoire pour se remplir les yeux et l'esprit d'une nature abondante Amateurs de motoneige, vélo et pêche Des gens curieux.	Chaleur des abitibiens et accueil des employés touristiques Vaste et libre On y vient avec un objectif, les gens sont accueillants, les frais sont peu élevés. Paisible Les grands territoires, la pêche, la chasse, un territoire encore sauvage en grande partie, des gens humbles et moins pressés par le temps. Les grands espaces Recevants
des gens qui recherche un lien avec la nature activité de motoneige, la chasse peche Du monde de partout de l'Abitibi Avec nos grands espaces les motoneigistes, les amateurs de pêches	du fais de ça jeunes histoire tous est as développée Notre belle nature Accueillant,
Locale et provincial= bouche à oreille attrait local Europe francophone pour l'histoire de la région Visiteurs des autres MRC de la région, Montréal et environ	Dans son histoire de création et la proximité avec des forêts publique. Attrait à échelle humaine et personnalisé Territoire vaste et avant à peine 100 ans d'histoire

Q4 - Types visiteurs	Q5 - Facteur différenciation
Les adeptes de natures et de découverte du territoire (camping, motoneige, chasse et pêche). Les adultes plus âgés ou jeunes retraités en moyen de voyager. Des gens de plein air et culturel	On y retrouve la richesse culturelle et événementiel des grands centres entouré d'un territoire riche loin des villes. Son territoire
Beaucoup de nos visiteurs sont des adultes de plus de 40 ans. Nous recevons beaucoup de retraités. Le deuxième public serait les familles.	Un endroit où il est possible de profiter d'une riche vie culturelle et tout en pouvant faire du plein air dans un environnement époustouffant accessible à moins de 15 minutes
Artistes ou personnes qui aiment l'art. Personnes qui aiment le plein air. Personnes du milieu académique. Des curieux, amateurs de musique	Parce qu'il a une diversité artistique et culturelle foisonnante comparé à d'autres régions éloignées du Québec. Issue d'une région minière, Rouyn s'est largement développée dans le milieu artistique et musical La MRC se distingue par un accès unique à beaucoup de terre publique et sa diversité culturelle. Par ses festivals internationaux
Des gens qui ont des amis ou de la famille sur le territoire Personnes âgées dans groupes organisés	Central, isolé, vaste et de proximité en même temps
Gens d'affaires, amoureux de la nature, visiter de la famille, le culturel En raison des attractions très diversifiées, Rouyn-Noranda attire toute sorte de visiteurs. Curieux, amateur de plein air, recherche de l'espace et de la distance. Les gens de la région de Montréal et de l'Ontario	Un milieu rural/forestier à la culture surdéveloppée! Riche en mobilisation culturelle. Plus d'activités
Travailleurs, amateurs d'activités en nature, amateurs de festival Accès nature, consommation culturelle. Besoin espace.	Possibilité de combiner des activités culturelles et des activités en nature Tout est à bâtir, possibilité d'innovations
Festivaliers, amateurs de plein air, tourisme d'affaires ou de loisirs (congrès, compétitions sportives, etc.) Touristes de plein air les gens de plein air Amis, famille, aventuriers plein air, chasseurs, pêcheurs Les gens qui aiment la nature et les sites touristiques distincts de la région Famille Voyageurs aventureux, en quête de découvertes et de dépassement, qui veulent "vivre" la destination Gens issus de la classe moyenne Hors région Amateurs de plein air Des gens aimant les grands espaces naturels avec les activités en nature	Rouyn Noranda se distingue par la synergie et la cohésion des différents milieux (culturel, affaires, social, communautaire, santé, etc.). C'est un gros village, avec des secteurs extrêmement bien développés, mais à échelle humaine. Ses 625 lacs et sa population accueillante Par ses grands espaces et la nature Vie culturelle dynamique Son immense territoire de forêts et lacs Vaste territoire naturel Permet de vivre la vraie nature tout en ayant l'accès urbain Beaucoup de lacs, rivières et sentiers extérieurs La proximité de la nature
Personnes à la retraite Principalement homme et ensuite couple plus âgés sans famille	Les mines Interculturel
Touriste d'aventure: type explorateur et touristes d'affaires.	Territoire brute; forêt et lac, culture autochtone et mine.
Amoureux du plein air; travailleurs ayant découvert la région;	La faune et les espaces vierges; certains attraits uniques comme la cité de l'or

Q4 - Types visiteurs	Q5 - Facteur différenciation
Curieux et adepte de plein air	Immensité et diversité du territoire (urbain/nature)
Les amoureux de la nature et de ses richesses.	Territoire éloigné
De tout les âges, une grande variété d'activités s'offre à tous.	Les visiteurs à qui j'ai parlé au dernier festival me disait que l'accueil est exceptionnel.
Les touristes désireux de mieux connaître les caractéristiques de notre grand territoire, ses moteurs économiques et la culture des gens qui l'habitent.	Sa culture entrepreneuriale et innovante
Des gens ayant un lien avec la région et qui ont soif de découvertes.	Longe la faille de Cadillac et dispose de vaste territoire vers l'est
Amateur de plain air	Sa superficie et la beauty de ses paysages
Des gens aimant la nature, le confort de nos infrastructures d'accueil. Une région qui est en effervescence touristique avec aucune ressemblance aux autres régions du Québec	Le nombre impressionnant de lac et de rivières
Des gens de plein air de tous âges ainsi que des retraités intéressés par l'histoire.	Offre de tout pour le plein air!
Différents visiteurs autant pour les activités diversifiées	Pour les beaux paysages et les attractions
Gens qui aiment la nature et les grands territoires	La nature afin de faire plusieurs activités et cela à proximité du territoire
Gens curieux et désirant combiner nature, culture et patrimoine, industrie minière	Authentique!!
Curieux, aventureux.	Le côté sociable des gens
Nous attirons des gens qui ont le goût de l'aventure et de respirer le grand air frais.	Nous sommes uniques, car nous avons à cœur les gens.
Chasse pêche	Villégiature
Des gens plus âgés ou de jeunes familles qui viennent visiter leurs parents.	C'est l'endroit idéal pour la tranquillité d'esprit
Les amateurs de plein air, de chasse, de pêche, de motoneige...	Elle se démarque par son contraste fort entre l'abondance de milieux naturels de qualité et la forte présence d'industries minières qui dénaturent les paysages
Visiteurs qui souhaitent faire du plein air.	Plein air
Les travailleurs, les amateurs de plein air, les sportifs, les familles	Les territoires pour le plein air est vaste
Des gens qui recherchent une région tranquille et qui aiment organiser eux-mêmes leur voyage.	La force de l'économie fait que les entreprises ont peu d'intérêt à recevoir des touristes de loisir. Ils sont déjà débordés avec les populations locales et les voyageurs d'affaires.
Des travailleurs de l'extérieur, des chasseurs pêcheurs, motoneigiste, famille qui cherche une nouvelle région à explorer	Proximité avec la nature
Nous sommes souvent la dernière destination sur la liste des gens. Je crois que le visiteur qui décide de venir ici, est aventureux, curieux, tenace à la base.	Pour son côté historique minier
Amant de la nature Festivaliers Motoneigistes	Cohabitation eurocanadienne et premières nations
Explorateurs de grands espaces	Population accueillante et chaleureuse.
Motoneigistes, campeurs, pêcheurs, chasseurs	Vaste, belle et chaleureuse

SECTION 3 :

Le développement durable du territoire					
Tableau 1 - Performance du territoire - Protection / valorisation environnement					
Développement durable du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions	
Très basse performance	1	5	1	7	
Basse performance	6	5	6	17	
Performance moyenne	13	7	14	34	
Bonne performance	9	0	7	16	
Excellente performance	0	0	5	5	
Échantillon	29	17	33	79	

Tableau 2 - Performance du territoire - Protection / valorisation culture / patrimoine					
Développement durable du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions	
Très basse performance	2	0	0	2	
Basse performance	5	1	12	18	
Performance moyenne	11	10	3	24	
Bonne performance	11	6	12	29	
Excellente performance	0	0	6	6	
Échantillon	29	17	33	79	

Tableau 3 - Performance du territoire - Participation communautés locales					
Développement durable du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions	
Très basse performance	1	0	1	2	
Basse performance	11	2	7	20	
Performance moyenne	9	9	16	34	
Bonne performance	8	6	6	20	
Excellente performance	0	0	3	3	
Échantillon	29	17	33	79	

La gouvernance touristique

Tableau 1 - Performance Organisme Gestion Destination

Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	1	2
Basse performance	1	2	1	4
Performance moyenne	5	6	6	17
Bonne performance	17	9	18	44
Excellente performance	6	0	7	13
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 2 - Performance acteurs touristiques offre touristique

Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	1	2
Basse performance	6	4	3	13
Performance moyenne	10	7	12	29
Bonne performance	13	6	16	35
Excellente performance	0	0	1	1
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 3 - Performance acteurs touristiques marketing

Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	1	2
Basse performance	4	2	3	9
Performance moyenne	14	10	10	34
Bonne performance	9	4	16	29
Excellente performance	1	1	3	5
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 4 - Performance acteurs touristiques informer visiteurs

Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	1	2
Basse performance	3	1	2	6
Performance moyenne	16	3	11	30
Bonne performance	8	12	12	32
Excellente performance	2	1	7	10
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 5 - Performance territoire sécurité voyageurs

Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0	0	0	0
Basse performance	2	2	3	7
Performance moyenne	8	4	1	13
Bonne performance	12	5	20	37
Excellente performance	8	6	9	23
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 6 - Performance territoire mobiliser acteurs locaux

Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	2	3
Basse performance	6	4	2	12
Performance moyenne	14	9	17	40
Bonne performance	7	4	10	21
Excellente performance	2	0	2	4
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 7 - Performance territoire adaptation crises chang. soc.-écon.				
Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	1	1	3
Basse performance	0	4	4	8
Performance moyenne	13	5	10	28
Bonne performance	15	7	15	37
Excellente performance	1	0	3	4
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 8 - Performance acteurs touristiques à collaborer				
Gouvernance touristique du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	1	0	2
Basse performance	2	1	5	8
Performance moyenne	11	6	14	31
Bonne performance	13	7	11	31
Excellente performance	3	2	3	8
Échantillon	30	17	33	80

Les activités touristiques

Tableau 1 - Performance du territoire - Activités plein air				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	0	1
Basse performance	7	3	0	10
Performance moyenne	11	2	6	19
Bonne performance	4	8	18	30
Excellente performance	7	4	9	20
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 2 - Performance du territoire - Activités découverte nature				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	7	1	1	9
Basse performance	12	3	4	19
Performance moyenne	10	1	14	25
Bonne performance	1	7	10	18
Excellente performance	0	5	4	9
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 3 - Performance du territoire - Réseau cyclable				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	7	2	10	19
Basse performance	9	7	9	25
Performance moyenne	9	5	7	21
Bonne performance	4	2	5	11
Excellente performance	1	1	1	3
Échantillon	30	17	32	79

Tableau 4 - Performance du territoire - Activités sportives				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	1	1	3
Basse performance	6	2	3	11
Performance moyenne	12	7	7	26
Bonne performance	9	7	18	34
Excellente performance	2	0	4	6
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 5 - Performance du territoire - Activités chasse				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0			0
Basse performance	0			0
Performance moyenne	5	S.O.	S.O.	5
Bonne performance	15			15
Excellente performance	10			10
Échantillon	30			30

Tableau 6 - Performance du territoire - Activités pêche				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0	0	0	0
Basse performance	0	2	2	4
Performance moyenne	10	7	9	26
Bonne performance	11	4	12	27
Excellente performance	9	3	10	22
Échantillon	30	16	33	79

1

Tableau 7 - Performance du territoire- Activités motoneige				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0	0	0	0
Basse performance	0	1	3	4
Performance moyenne	5	0	5	10
Bonne performance	9	10	16	35
Excellente performance	16	5	9	30
Échantillon	30	16	33	79

Tableau 8 - Performance du territoire - Activités mototourisme				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2		1	3
Basse performance	4		6	10
Performance moyenne	12	S.O.	18	30
Bonne performance	8		5	13
Excellente performance	4		3	7
Échantillon	30		33	63

Tableau 9 - Performance du territoire - Activités VTT				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	2			2
Basse performance	5			5
Performance moyenne	12	S.O.	S.O.	12
Bonne performance	6			6
Excellente performance	5			5
Échantillon	30			30

¹ S.O. : Abréviation de Sans Objet, il fait référence à Aucune donnée.

Tableau 10 - Performance du territoire - Activités navigation plaisance				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1			1
Basse performance	4			4
Performance moyenne	13	S.O.	S.O.	13
Bonne performance	11			11
Excellente performance	1			1
Échantillon	30			30

Tableau 11 - Performance du territoire - Festivals événements				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0	0	1	1
Basse performance	4	0	1	5
Performance moyenne	7	0	7	14
Bonne performance	16	4	18	38
Excellente performance	3	13	5	21
Échantillon	30	17	32	79

Tableau 12 - Performance du territoire - Tourisme gourmand				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	6	2	3	11
Basse performance	8	5	15	28
Performance moyenne	13	7	10	30
Bonne performance	2	2	5	9
Excellente performance	0	0	0	0
Échantillon	29	16	33	78

Tableau 13 - Performance territoire - Activités culture patrimoine				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	1	2
Basse performance	7	0	6	13
Performance moyenne	10	3	17	30
Bonne performance	10	9	4	23
Excellente performance	1	5	5	11
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 14 - Performance du territoire - Activités divertissement. p.ex. concerts				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	0	4	5
Basse performance	4	1	9	14
Performance moyenne	10	8	12	30
Bonne performance	12	7	5	24
Excellente performance	3	0	3	6
Échantillon	30	16	33	79

Tableau 15 - Performance du territoire - Activités à caractère religieux				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	7	5	9	21
Basse performance	10	5	12	27
Performance moyenne	12	0	8	20
Bonne performance	0	1	3	4
Excellente performance	1	0	0	1
Échantillon	30	11	32	73

Tableau 16 - Performance du territoire - Activités bien-être et SPA				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	S.O.	4	16	20
Basse performance		6	13	19
Performance moyenne		4	1	5
Bonne performance		1	2	3
Excellente performance		0	0	0
Échantillon		15	32	47

Tableau 17 - Performance du territoire - Activités de magasinage				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	S.O.	2	11	13
Basse performance		9	10	19
Performance moyenne		4	7	11
Bonne performance		1	4	5
Excellente performance		0	0	0
Échantillon		16	32	48

Tableau 18 - Performance du territoire- Activités tourisme affaires				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	5	1	3	9
Basse performance	12	3	10	25
Performance moyenne	7	6	4	17
Bonne performance	3	2	13	18
Excellente performance	2	1	3	6
Échantillon	29	13	33	75

Tableau 19 - Performance du territoire- Activités attirer anciens résidents, parents, amis				
Activités touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	3	1	3	6
Basse performance	12	0	7	13
Performance moyenne	13	7	7	27
Bonne performance	2	9	15	31
Excellente performance	0	0	1	3
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 20 - Performance du territoire - Tourisme sportif (tournois p. ex.)				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	S.O.	S.O.	0	0
Basse performance			4	4
Performance moyenne			8	8
Bonne performance			13	13
Excellente performance			7	7
Échantillon			32	32

Les services touristiques

Tableau 1 - Performance du territoire - Services hébergement				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	3	1	0	4
Basse performance	12	4	9	25
Performance moyenne	13	4	5	22
Bonne performance	2	5	15	22
Excellente performance	0	3	4	7
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 2 - Performance du territoire - Services restauration				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	7	1	7	15
Basse performance	14	2	12	28
Performance moyenne	6	6	11	23
Bonne performance	2	8	2	12
Excellente performance	0	0	1	1
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 3 - Performance du territoire - Qualité routes				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	5	5	7	17
Basse performance	9	7	8	24
Performance moyenne	15	5	13	33
Bonne performance	1	0	5	6
Excellente performance	0	0	0	0
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 4 - Performance du territoire - Qualité sentiers motoneige				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0			0
Basse performance	0			0
Performance moyenne	6	S.O.	S.O.	6
Bonne performance	9			9
Excellente performance	15			15
Échantillon	30			30

Tableau 5 - Performance du territoire - Qualité sentiers VTT				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0			0
Basse performance	4			4
Performance moyenne	18	S.O.	S.O.	18
Bonne performance	1			1
Excellente performance	6			6
Échantillon	29			29

Tableau 6 - Performance du territoire - Services de soutien				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	1	1	2	4
Basse performance	4	1	4	9
Performance moyenne	16	7	11	34
Bonne performance	7	7	14	28
Excellente performance	2	1	2	5
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 7 - Performance du territoire - Location équipement sport / loisirs				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	7			7
Basse performance	12			12
Performance moyenne	7	S.O.	S.O.	7
Bonne performance	2			2
Excellente performance	2			2
Échantillon	30			30

Tableau 8 - Performance du territoire - Accessibilité par la route				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	4	3	7	14
Basse performance	5	5	8	18
Performance moyenne	9	4	13	26
Bonne performance	9	5	5	19
Excellente performance	3	0	0	3
Échantillon	30	17	33	80

Tableau 9 - Performance du territoire - Signalisation touristique				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	3	2	2	7
Basse performance	11	5	7	23
Performance moyenne	14	8	15	37
Bonne performance	2	2	8	12
Excellente performance	0	0	0	0
Échantillon	30	17	32	79

Tableau 10 - Performance du territoire - Services transport aérien				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance		12	10	22
Basse performance		4	12	16
Performance moyenne	S.O.	1	8	9
Bonne performance		0	1	1
Excellente performance		0	2	2
Échantillon		17	33	50

Tableau 11 - Performance du territoire - Performance globale du tourisme				
Services touristiques du territoire	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Très basse performance	0	0	1	1
Basse performance	6	3	7	16
Performance moyenne	18	8	15	41
Bonne performance	6	6	9	21
Excellente performance	0	0	1	1
Échantillon	30	17	33	0

SECTION 4 :

Les acteurs touristiques de notre territoire

Tableau 1 - Acteurs se connaissent et échangent

Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Fortement en désaccord	2	1	5	8
En désaccord	7	2	7	16
Neutre	13	10	12	35
En accord	7	3	7	17
Fortement en accord	0	0	2	2
Échantillon	29	16	33	78

Tableau 2 - Consensus des acteurs sur la mise en tourisme

Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Fortement en désaccord	2	0	5	7
En désaccord	9	8	12	29
Neutre	15	6	8	29
En accord	3	1	7	11
Fortement en accord	0	0	1	1
Échantillon	29	15	33	77

Tableau 3 - Acteurs habitués à collaborer

Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Fortement en désaccord	2	1	5	8
En désaccord	9	5	5	19
Neutre	13	6	12	31
En accord	5	5	10	20
Fortement en accord	0	0	1	1
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 4 - Acteurs possèdent compétences requises

Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Fortement en désaccord	0	0	0	0
En désaccord	1	1	3	5
Neutre	16	4	9	29
En accord	8	9	12	29
Fortement en accord	4	3	9	16
Échantillon	29	17	33	79

Tableau 5 - Acteurs interdépendants pour expérience mémorable touristes

Principes du tourisme durable	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Fortement en désaccord	0	0	2	2
En désaccord	2	0	3	5
Neutre	8	4	5	17
En accord	4	6	8	18
Fortement en accord	15	7	15	37
Échantillon	29	17	33	79

SECTION 5 :

Les profils des répondants

Tableau 1 - Mon profil - Statut du répondant				
Statut du répondant	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Représentant-e d'une organisation publique	12	5	13	30
Représentant-e d'une entreprise privée	9	3	8	20
Représentant-e d'une organisation à but non lucratif	7	7	12	26
Résident-e du territoire	1	0	2	3
Échantillon	29	15	35	79

Tableau 2 - Mon profil - Activités principales				
Statut du répondant	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
Hébergement (Hôtels, motels, chalets...)	4	2	10	16
Restauration	3	2	5	10
Transport (aérien, ferroviaire, autobus..)	0	1	0	1
Activités (culturelles, de nature récréative..)	13	11	20	44
Promotion du tourisme	2	2	7	11
Distribution (agence de voyages, voyagistes...)	0	0	0	0
Réglementation (sécurité, sanitaire, salubrité..)	1	1	1	3
Soutien aux entreprises	3	0	5	8
Soutien aux communautés locales	11	3	4	18
Échantillon	29	16	35	81

Tableau 3 - Mon profil - lieu de résidence				
Statut du répondant	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Vallée-de-l'Or	3 régions
	10 habitent dans la sarre 7719	10 habitent dans le Centre urbain Rouyn-Noranda	23 habitent dans le secteur de Vallée-de-l'Or.	
	3 habitent à Taschereau 981	2 habitent dans le quartier Arntfield	6 habitent dans le secteur de Senneterre	
	3 habitent à Authier 282	le reste, un village par une personne	2 habitent dans le secteur de la Paroisse de Senneterre	
	2 habitent à Authier-nord, 2 habitent à Palmarolle		2 habitent dans le secteur de Malartic	
	Pour le reste, une personne par un village			
Échantillon	29	15	35	

BIBLIOGRAPHIE

- Abdullah, M., Hamid, M. R. A., Mustafa, Z., Husain, N., Idris, F., Suradi, N. R. M. et Ismail, W. R. (2012). Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organisations. *Total Quality Management et Business Excellence*, 23(5-6), 557-572.
- Altintas, G. et Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *Management*, 12 (4), 266-293.
- Al-Zyoud, M. and Mert, I.S. (2019). Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility? *EuroMed Journal of Business*, 14(3), 239-250.
- American Management Association-AMA. (2007). A global study of current trends and future possibilities 2007–2017, Récupéré de www.gsu.edu
- Amposta, J. B. (2008). Looking for environmental excellence in tourist destinations.
- Andereck, K. L. et Nyaupane, G. P. (2011). Exploring the Nature of Tourism and Quality of Life Perceptions Among Residents. *Journal of Travel Research*, 50(3), 248-260. doi: 10.1177/0047287510362918
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2021). Définition de la résilience organisationnelle par KE Weick. *Question(s) de management*, (5), 43-49.
- Bégin, L. et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (200), 127-142.
- Bédard, F. (2023, août). Introduction au SMED et typologie des parties prenantes d'une destination touristique. Centre d'excellence des destinations (CED).
- Bin Abdul Rahman, N., Voon, B.H. et Abdullah, F. (2014). Culture of excellence and internal service quality in higher education. Paper presented at the 18th International Conference on ISO and TQM, Universiti Teknologi MARA (UiTM), Sarawak, Malaysia.
- Botti, L., Boulin, J. L., Castaner, E., Marty, N. et Peypoch, N. (2015). Performance des organismes de gestion de destination (OGD) : une approche par l'efficacité appliquée aux offices de tourisme du Sud-Ouest de la France. Sud-Ouest européen. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, (39), 45-54.
- Botti, L., Peypoch, N. et Solonandrasana, B. (2008). *De la destination touristique. Ingénierie du tourisme : Concepts, Méthode, Applications* (chapitre 1, 19-33). Bruxelles. De Boeck, coll.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.

- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S. et Walter, C. (2014). Business model innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, (5), 440-463.
- Centre d'excellence des destinations (CED). (2017, mars). Résultats de la destination Abitibi-Témiscamingue. Récupéré de <http://abitibi-temiscamingue.org>
- Centre d'excellence des destinations (CED). (2023). Bienvenue. Récupéré de <https://ced.travel/fr/accueil/>
- Charlebois, P. (2018). Le mouvement régional CULTURAT en Abitibi-Témiscamingue. *Agenda 21 de la culture Commission culture de CGLU*. Récupéré de <https://obs.agenda21culture.net/fr/good-practices/le-mouvement-regional-culturat-en-abitibi-temiscamingue>
- Chétima, M. (2011). Par ici l'authenticité ! Tourisme et mise en scène du patrimoine culturel dans les monts Mandara du Cameroun. *Téoros*, 30 (1), 44-54.
- Chévrier, J. (2009). *La spécification de la problématique. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, sous la direction de Benoit Gauthier.
- Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 173-185.
- Cohen, M. A. et Kouvelis, P. (2021). Revisit of AAA excellence of global value chains: robustness, resilience, and realignment. *Production and Operations Management*, 30(3), 633-643.
- Cucculelli, M. et Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, (111), 370-382.
- De Saint-Martin, M. et Bourdieu, P. (1970). L'excellence scolaire et les valeurs du système d'enseignement français. *Annales Économies, Sociétés, Civilisations*, 25 (1), 147-175.
- Delaplace, M., Gautherat, E. et Kebir, L. (2020). Le tourisme urbain événementiel : une ressource également pour les habitants : le cas du marché de Noël des Champs-Élysées. *Téoros*, 39 (1).
- Delaplace, M., Kadri, B., Levet-Labry, E. et Safaa, L. (2018). Risques, résilience et pérennité des destinations touristiques : une introduction. *Études caribéennes*, (2).
- Della Corte, V., Del Gaudio, G., Sepe, F. et Luongo, S. (2021). Destination Resilience and Innovation for Advanced Sustainable Tourism Management: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 13(22), 1-19.

- Edgeman, R. et Eskildsen, J. (2014). Modeling and assessing sustainable enterprise excellence. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 173-187.
- Engeset, M. G., Hull, J. S. et Velvin, J. (2016). Promoting service excellence for tourist destinations. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 440-454.
- Fabry, N. et Zeghni, S. (2019). Resilience, tourist destination and governance: An analytical framework. Paper presented at the meeting of the 32nd Journées du développement. ATM 2016, Lille, France.
- Framke, W. (2002). The destination as a concept: A discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 2(2), 92-108.
- Fan, X. M. et Lu, D. W. (2014). Re-balancing the excellence frameworks with individualistic logic. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(5-6), 478-493, DOI:10.1080/14783363.2013.799333
- Fortin, F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Chenelière Éducation.
- Frick, A. et Van der Yeught, C. (2011). Expérimenter et innover pour tendre vers l'excellence « durable » dans une destination : la démarche collective EVEIL-Tourisme en Pays d'Aubagne et de l'Étoile. *Téoros*, 30 (1), 33-43.
- Fyall, A., Callod, C. et Edwards, B. (2003). Relationship marketing: The challenge for destinations. *Annals of tourism research*, 30(3), 644-659.
- Gagnon, Y. C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation. Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec.
- Grenier, A. (2011). Ciné-tourisme : du concept au fan, au cœur de l'expérience. *Téoros*, 30 (1), 79-89.
- Gallouj, C. et Leroux, E. (2011). E-tourisme, innovation et modes d'organisation. *Management Avenir*, (2), 213-231.
- Hall, M.C., Prayag, G. et Amore, A. (2017). Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives. UK. Channel View Publications.
- Holladay, P. J. (2018). Destination resilience and sustainable tourism development. *Tourism Review International*, 22(3-4), 251-261.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.

- Irani, Z., Beskese, A. et Love, P. E. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- Jankalová, M. (2013). Conceptions based on definition of business factors of successfulness for the support of reaching the excellence of enterprise subjects. *Procedia-social and behavioral sciences*, (81), 531-535.
- Joseph, N., Totawar, A. K. et Sam, O. (2022). Fostering resilience through the culture of excellence (CoE) practices: explorative insights from a talent management SME. *Measuring Business Excellence*, 26(2), 163-179.
- Kadri, B., Khomsi, M. R. et Bondarenko, M. (2011). Le concept de destination : diversité sémantique et réalité organisationnelle. *Téoros*, 30 (1), 12-24.
- Khomsi, M. R. (2018). La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. Le cas du Québec. *Études caribéennes*, (2). Récupéré de <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/14021>
- Khosravi, A. et Chavan, M. (2012). A comprehensive view on research excellence. *Total Quality Management et Business Excellence*, 23(5-6), 507-521.
- Kolster, R. (2021). Structural ambidexterity in higher education: excellence education as a testing ground for educational innovations. *European journal of higher education*, 11(1), 64-81.
- Lechien, X. (2009). Tourisme durable : devenir une destination d'excellence. Edipro.
- Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Rev.* 82(10), 102–112.
- Lemelin, R. H., Dawson, J., Johnston, M. E., Stewart, E. J. et Mattina, C. (2012). Résilience, appartenance et tourisme à Nain, Nunatsiavut. *Études Inuit/Studies*, 35-58.
- Lombardo, B. J. et Roddy, D. J. (2010). Cultivating organizational creativity in an age of complexity. *IBM Institute of Business Value*. Récupéré de www.ibm.com
- Luthe, T. et Wyss, R. (2014). Assessing and planning resilience in tourism. *Tourism Management*, (44), 161-163.
- Mage, G. (2003). Creating a culture of excellence. *Healthcare Registration Newsletter*, 12(8), 3-7.
- Markic, M. (2006). Process innovation: a precondition for business excellence. *International Journal of Innovation and learning*, 3(5), 455-467.
- Marwa, S. M. et Milner, C. D. (2013). Underwriting corporate resilience via creativity: the pliability model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(7-8), 835-846.
- Masclanis, F. (2021). Résilience et tourisme : d'une crise conjoncturelle à une mutation structurelle ? *Téoros*. Récupéré de <https://journals.openedition.org/teoros/7891>

- Martin, W. et Terry, A. (2013). Digital resilience in higher education. *European Journal of Open Distance and e-Learning*, 16(1) 53.
- McCubbin, L. (2001, août). Challenges to the Definition of Resilience. Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association. San Francisco, USA. 1-18.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M. et Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, (36), 100747.
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. (2023). Occupation du territoire. Récupéré de <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/abitibi-temiscamingue/portrait-regional/occupation-du-territoire>
- Mishra, R., Singh, R. K. et Subramanian, N. (2022). Impact of disruptions in agri-food supply chain due to COVID-19 pandemic: contextualised resilience framework to achieve operational excellence. *The International Journal of Logistics Management*, 33(3), 926-954.
- Mitroff, I. I. (2005). Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: Seven Essential Lessons for Surviving Disaster. *AMACOM/American Management Association*.
- Nizamidou, C. et Vouzas, F. (2021). HR professionals cultivating resilience and crisis awareness toward a business excellence environment. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 399-415.
- Oakland, J. S. et Tanner, S. J. (2008). The relationship between business excellence and performance—An empirical study using Kanji's leadership excellence model. *Total Quality Management*, 19(7-8), 733-749.
- Pechlaner, H. et Innerhofer, E. (2018). Linking destinations and resilience—challenges and perspectives. *Destination Resilience*, 3-13.
- Peris-Ortiz, M., Álvarez-García, J. et Rueda-Armengot, C. (Eds.). (2015). *Achieving competitive advantage through quality management*. Cham, Switzerland. Springer International Publishing.
- Peters, T. et Watermann, R. (2004). *Le prix de l'excellence*. Paris. Dunod. 359.
- Piriou, J. (2011). Le haut-lieu touristique : un cadre d'analyse de l'excellence d'une destination. *Téoros*, 30 (1), 25-32.
- Ponomarov, S. (2012). Antecedents and Consequences of Supply Chain Resilience: A Dynamic Capabilities Perspective. *Doctoral Dissertations*. Récupéré de https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/1338.
- Reeves, M. et Deimler, M. S. (2009). Strategies for winning in the current and post-recession environment. *Strategy and Leadership*, 37(6), 10-17.

- Reinmoeller, P. et Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61-65.
- Saarinen, J. J. (2001). The Transformation of a Tourist Destination— Theory and Case Studies on the Production of Local Geographies in Tourism in Finnish Lapland. *Nordia Geographical Publications*, 30(1), 105.
- Saraniemi, S. et Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of travel research*, 50(2), 133-143.
- Septarina, L., Zuriana, Z. et Besti, L. (2022). Creating Tourist Loyalty through Destination Branding for an Excellent Tourism Destination. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 13(4), 1125-1135.
- Sorooshian, S. (2021). Implementation of an Expanded Decision-Making Technique to Comment on Sweden Readiness for Digital Tourism. *Systems*, 9(3), 50. Récupéré de <https://www.mdpi.com/2079-8954/9/3/50/htm>
- Sørensen, M. P., Bloch, C. et Young, M. (2016). Excellence in the knowledge-based economy: from scientific to research excellence. *European Journal of Higher Education*, 6(3), 217-236.
- Tourisme Abitibi-Témiscamingue et Attractivité Abitibi-Témiscamingue. (2023). Abitibi-témiscamingue — Guide touristique officiel 2023-2024. Récupéré de <https://abitibi-temiscamingue.org/pratique/documentations-brochures/>
- Tejan, M. A. et Safaa, L. (2018). Crises, apprentissage et résilience : analyse rétrospective de l'activité touristique au Maroc de 1991 à 2016. Zoom sur la destination Marrakech. *Études caribéennes*, (2).
- Traskevich, A. et Fontanari, M. (2021). Tourism potentials in post-COVID19: The concept of destination resilience for advanced sustainable management in tourism. *Tourism Planning and Development*, 20(1), 12-36.
- Vallerand, A. et Bédard, F. (2007). Le Centre mondial d'excellence des destinations (CED). *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 26 (1), 71-72.
- Van Looy, A., De Backer, M. et Poels, G. (2011). Defining business process maturity: A journey towards excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(11), 1119-1137.
- Vargo, R. P. et McDonough, S. G. (1993). How to do more with less. *Financial Executive*, 9(2), 41-45.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. et Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2).

Wight, P. (1998). Tools for sustainability analysis in planning and managing tourism and recreation in the destination. 75-91.