

Les agences de voyages coopératives, levier de développement territorial



Avantages et défis du modèle



Dans certaines régions du Québec, des agences de voyages choisissent la forme coopérative pour adapter leur réponse aux aspirations de la communauté et aux spécificités de l'offre touristique locale.

Ce modèle est souvent privilégié pour sa force de mobilisation et d'engagement des membres, son agilité, sa résilience et sa capacité à regrouper et à commercialiser une offre souvent en dehors des circuits touristiques classiques. Pour favoriser sa pérennité et sa complémentarité avec le réseau de distribution de l'offre touristique, certaines conditions doivent être réunies.

Cette publication a été pensée spécialement pour les personnes qui accompagnent les initiatives émergentes d'agences de voyages qui envisagent le modèle coopératif. Elle vise à faire connaître cette avenue, ses avantages et ses limites, mais aussi à s'assurer qu'elle est appropriée aux besoins et au contexte territorial.

Note

Cette publication constitue la synthèse de l'étude Évaluation du potentiel de coopérative portant sur la forfaitisation touristique, réalisée par Touriscope, en juin 2024, dans le cadre de Plan d'action stratégique tourisme et loisir (PASTEL).

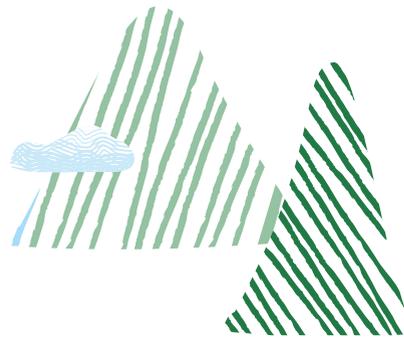


Table des matières

4

Des clés pour comprendre le réseau de distribution de l'offre touristique

6

Quels sont les défis vécus par certaines régions en matière de développement touristique?

8

Qu'est-ce qu'une agence de voyages coopérative?

10

Pourquoi créer une agence de voyages coopérative?

12

Quels sont les défis vécus par les agences de voyages?

14

Des initiatives inspirantes

21

Les conditions de succès des agences de voyages coopératives

22

Les premières étapes clés pour se lancer

23

Un réseau pour vous accompagner

Des clés pour comprendre le réseau de distribution de l'offre touristique

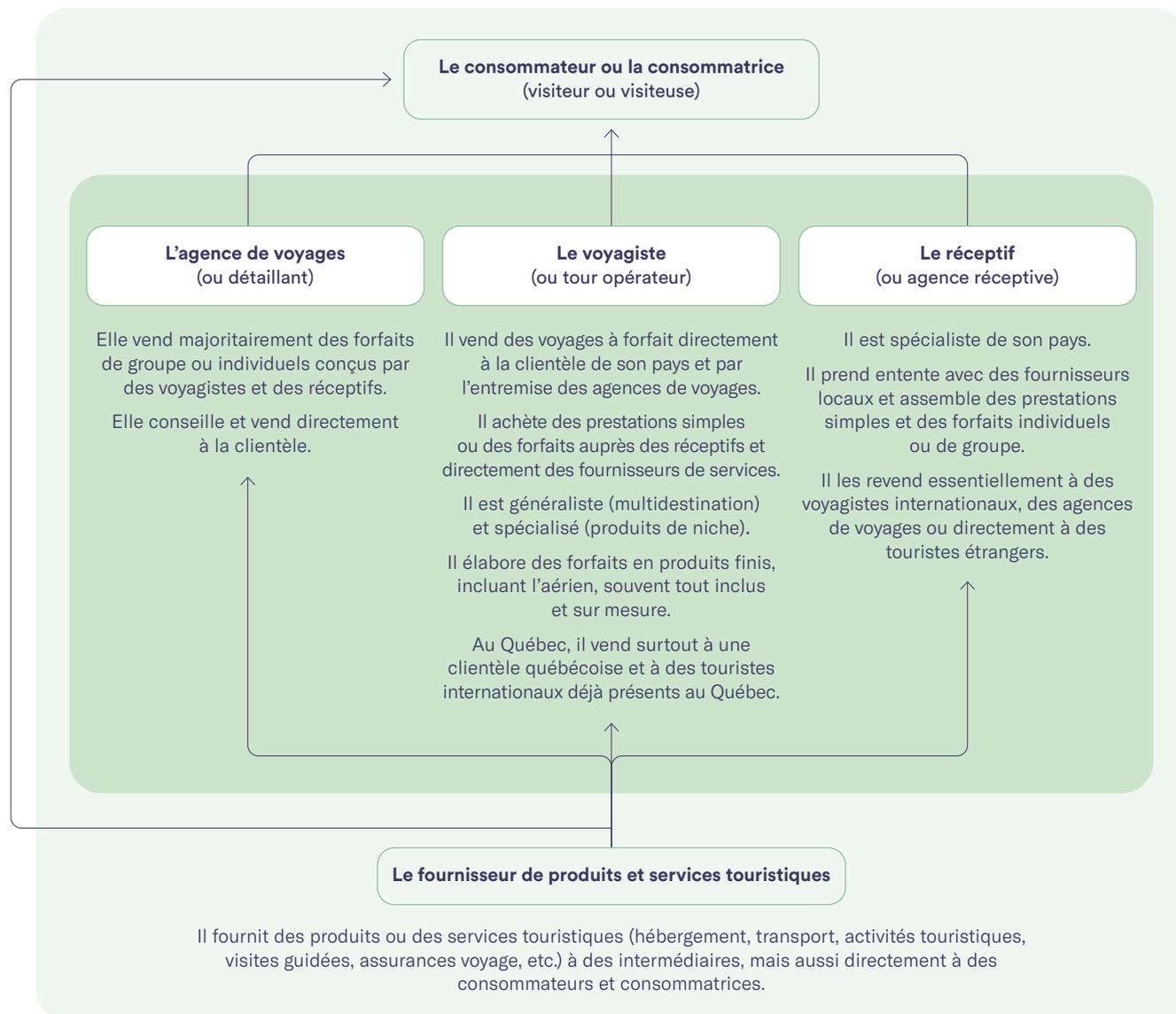
La structure de la commercialisation des voyages au Québec

Ce schéma précise les différents rôles que chaque type d'acteur du réseau de distribution peut jouer. Ces rôles ne sont cependant pas exclusifs : plusieurs agences peuvent par exemple opérer à la fois des activités de réceptif et des activités de voyageur en s'adressant à différentes clientèles. Compte tenu des activités qui peuvent se cumuler au sein d'une même agence, le terme « agence de voyages », dans cette publication, peut englober à la fois des activités de détaillant, de voyageur et de réceptif.



Pour plus d'informations

➤ [Association des réceptifs et forfaitistes du Québec \(ARF-Québec\)](#)



La forfaitisation : le regroupement et la commercialisation de l'offre

Un forfait est un ensemble de produits et services comprenant au minimum deux prestations touristiques distinctes, généralement l'hébergement et un autre service touristique, tel qu'une visite à une attraction, un repas dans un restaurant local, le transport ou la location d'un véhicule, etc. Un forfait n'est pas nécessairement un circuit.

Le cadre réglementaire des agences de voyages

Une agence de voyages est encadrée par la *Loi sur les agents de voyages* et doit détenir un permis – général ou restreint – à cette fin, délivré par l'Office de la protection du consommateur.

Selon la *Loi*, un agent de voyages est « toute personne, société ou association qui, pour le compte d'autrui ou de ses membres, effectue ou offre d'effectuer l'une des opérations suivantes ou fournit ou offre de fournir un titre pour l'une de ces opérations :

- la location ou la réservation de services d'hébergement ;
- la location ou la réservation de services de transport ;
- l'organisation de voyages ».



Pour plus d'informations

- [Loi sur les agents de voyages, chapitre A-10](#)
- [Agences de voyages, Office de la protection du consommateur](#)

L'entrepreneuriat collectif

L'entrepreneuriat collectif, aussi appelé économie sociale, est un mode de développement soutenu par des citoyennes et citoyens et des organisations partout à travers le Québec. C'est une façon différente de faire de l'économie, qui a pour finalité la mission sociale et la réponse aux besoins et aux aspirations d'une communauté.

Une coopérative est une forme d'entreprise où les membres partagent la propriété, le contrôle et les bénéfices de l'entreprise de manière démocratique. La majorité des agences de voyages coopératives au Québec sont des coopératives de solidarité.



Pour plus d'informations

- [Guide d'introduction à l'économie sociale, Chantier de l'économie sociale](#)
- [Coopérative de solidarité : définition, fonctionnement et avantages, Coopérative de développement régional du Québec \(CDRQ\)](#)
- [Dossier spécial Entrepreneuriat collectif, Tourisme Durable Québec](#)

Les associations touristiques régionales (ATR)

Les associations touristiques régionales, à titre de représentantes des divers intervenants touristiques des régions, sont des acteurs clés dans les territoires et jouent un rôle important de concertation et de catalyseur dans leur milieu.

Les ATR interviennent dans trois secteurs :

- la promotion et la mise en marché ;
- l'accueil, l'information et la signalisation touristique ;
- le développement et la structuration de l'offre.

Quels sont les défis vécus par certaines régions en matière de développement touristique ?

Des attraits touristiques en dehors des circuits classiques

Certaines régions québécoises disposent d'une offre de transport déficiente et souvent coûteuse (par voie aérienne ou fluviale) et éprouvent des difficultés d'accessibilité. De nombreux attraits et hébergements régionaux, trop éloignés géographiquement, ne réussissent pas à s'inscrire dans les circuits classiques vendus par le réseau de distribution. Ceux situés trop près des grands centres ont la même difficulté de s'intégrer à l'offre du réseau, surtout pour attirer la clientèle internationale.

Des caractéristiques et contraintes spécifiques à chaque région

Dans certaines régions, les enjeux de logistique et de transport nécessitent de connaître finement le territoire et ses contraintes. Les longues distances et la logistique nécessaire pour l'organisation de forfaits couvrant de très grandes régions, comme la Côte-Nord, apportent leur lot de défis pour certaines agences et certains acteurs touristiques.



Bivouaq. Crédit : Bivouaq

Une connectivité technologique non optimale

Pour que les offres régionales puissent être plus facilement vendues par les agences de voyages, les agences réceptives et les voyageurs, les fournisseurs de services doivent donner un accès à leurs inventaires. Pour cela, leur plateforme de réservations doit être connectée au réseau de distribution. Cette connectivité est indispensable pour la clientèle autonome. Or, un nombre important de fournisseurs n'est pas équipé technologiquement. Ce retard numérique nuit à la forfaitisation, mais les efforts de l'ARF-Québec et de certaines associations touristiques tendent à le diminuer.

Des produits de niche difficiles à forfaitiser

Certains produits très attractifs offerts par le réseau de distribution traditionnel se vendent très bien, mais il peut être plus complexe et difficile de forfaitiser des produits de niche. Ces produits sont généralement offerts par de petits, voire de très petits fournisseurs qui ont des capacités d'accueil limitées, des disponibilités restreintes, peu de connectivité et généralement moins de ressources humaines. Il est donc plus difficile de planifier la forfaitisation de ces produits et de garantir leur disponibilité sans fluctuation de contenu et de tarif. Cela demande plus d'effort de coordination et de travail pour le forfaitiste, ce qui peut affecter la rentabilité. À titre d'exemple, 63% des réservations en tourisme d'aventure sont réalisées directement par le consommateur ou la consommatrice (sans passer par le réseau de distribution).

Une répartition inégale de la clientèle dans l'année

Les acteurs régionaux considèrent qu'une offre de forfaits pour les saisons intermédiaires est une occasion à saisir. Cet allongement de la saison touristique est en partie possible grâce à la diversification des forfaits, à la venue de touristes internationaux et à l'élargissement du type de clientèle (clientèle scolaire, événements et activités corporatives, etc.). Ces stratégies exigent une certaine spécialité et expertise qui n'est pas à la portée de toutes les agences.

Un manque de visibilité de l'offre touristique durable et solidaire

La demande pour des expériences et des séjours durables et solidaires est en croissance au Québec. Dans un contexte d'évolution très rapide, l'offre en tourisme durable est encore difficile à répertorier et à identifier pour les visiteurs et visiteuses.

Une méconnaissance du réseau de distribution

Des fournisseurs de services et des associations touristiques régionales et sectorielles peuvent avoir une méconnaissance du fonctionnement du réseau de distribution et des avantages de travailler avec lui. Ces fournisseurs ne sont pas nécessairement familiers avec les façons de collaborer et de répondre aux contraintes et aux attentes du réseau.



Qu'est-ce qu'une agence de voyages coopérative ?

Les agences de voyages coopératives au Québec sont le plus souvent des coopératives de solidarité. Ce type de coopérative compte toujours au moins deux catégories de membres. Dans le cas des agences de voyages coopératives, celles-ci comprennent presque toujours des membres utilisateurs (les fournisseurs de services) et doivent inclure au moins une autre catégorie de membres parmi les suivantes :

- membres employés ;
- membres de soutien (acteurs régionaux) ;
- membres consommateurs.

Ces coopératives contribuent à consolider le rôle du réseau de distribution au sein de l'écosystème touristique québécois. Elles soutiennent le tourisme dans les régions en mettant en valeur des offres souvent complémentaires à celles des autres acteurs du réseau de distribution.

La force du modèle des agences de voyages coopératives réside autour des éléments suivants :

Appui du milieu et accès à un écosystème de soutien

- Fort ancrage et appui du milieu.
- Accès à un accompagnement professionnel auprès des ressources locales.
- Accès à une diversité de sources de financement et de mesures fiscales.

Résilience et agilité

- Agilité permettant de réagir rapidement pour adapter l'offre ou pallier un imprévu.
- Possibilité d'offrir des produits ayant une marge bénéficiaire plus faible si cela génère des retombées socioéconomiques auprès de ses membres et de la collectivité.
- Mutualisation du risque financier et génération de revenus pour les fournisseurs.
- Mutualisation des ressources humaines et matérielles permettant de répondre aux besoins communs des membres et de créer et promouvoir une offre touristique conjointe.
- Pertinence pour vendre des produits aux clients et clientes une fois à destination.

Ancrage territorial et retombées locales

- Ancrage territorial et connaissance fine du terrain et des acteurs locaux.
- Synergie entre les fournisseurs et partenariats porteurs.
- Participation à la vitalisation du territoire.
- Contribution au volet social du développement durable par son modèle de gouvernance participative et sa propension à l'innovation sociale.
- Contribution au volet économique du développement durable, car les revenus générés restent dans la communauté.
- Perception positive des clientèles visées et réponse à la demande croissante de voyageurs et voyageuses recherchant des expériences respectant des valeurs de développement durable.

Engagement des membres

- Fort engagement des membres envers la coopérative, puisqu'elle répond à leurs besoins et en raison du lien d'usage qui unit la coopérative et ses différentes catégories de membres (p. ex : offrir un emploi aux membres travailleurs, faciliter la commercialisation des produits des membres utilisateurs, contribuer au développement territorial pour les membres de soutien).
- Participation collective dans la prise de décision, les orientations et le développement de la coopérative (par les entreprises touristiques et les acteurs du développement économique et social).
- Activités de formation, de sensibilisation, d'intégration et de développement d'affaires auprès des membres.



Vallée Bras-du-Nord. Crédit : Amy Gagnon

Pourquoi créer une agence de voyages coopérative ?

En réponse aux enjeux touristiques régionaux et en complémentarité avec le reste du réseau de distribution, les agences de voyages coopératives contribuent à la vitalité des territoires et apportent des solutions porteuses en matière de forfaitisation de l'offre touristique locale.

+ Pour créer des forfaits dans des régions situées en dehors des circuits touristiques

Les agences de voyages coopératives émergent le plus souvent dans des régions situées en dehors des principaux circuits touristiques, des régions souvent peu intégrées au réseau de distribution traditionnel. Elles voient le jour également dans des régions disposant de produits moins classiques, mis de l'avant par de très petites entreprises, et par conséquent moins faciles à rentabiliser pour le réseau de distribution traditionnel. Les agences coopératives forfaitisent et vendent le plus souvent des produits spécialisés ou s'adressent à des clientèles de niche. La clientèle est majoritairement autonome, québécoise ou internationale déjà à destination. Mais ces agences ont également le potentiel de créer des forfaits pouvant être revendus aux acteurs plus traditionnels du réseau.

+ Pour répondre à une volonté de collaboration

En tant que membre d'une coopérative, les fournisseurs partagent des ressources, mais également des compétences et des connaissances. Cela favorise une approche collective et concertée du développement touristique où les membres fournisseurs et de soutien travaillent ensemble pour maximiser les retombées positives dans la région. Ainsi, les entreprises en démarrage ou ayant moins de notoriété peuvent profiter du réseau et de la notoriété des autres membres de la coopérative. Enfin, en favorisant la solidarité entre leurs membres, les coopératives encouragent la collaboration pour promouvoir des pratiques durables. Leur structure collaborative leur permet de partager entre les membres les coûts et les risques associés à la forfaitisation de régions moins accessibles (ou plus éloignées des circuits touristiques classiques) et de produits ou de clientèles de niche.

+ Pour tirer parti de la mobilisation locale et pour développer une fine connaissance des spécificités locales

Les agences de voyages coopératives sont, à l'image de Bonjour Nature ou de Voyages Coste¹, le plus souvent créées par le milieu lui-même dans l'objectif de structurer l'offre touristique locale et de la rendre plus accessible. Elles naissent d'une volonté des acteurs locaux de se regrouper, d'unir leurs forces et de prendre en charge collectivement le développement touristique de leur territoire. La connaissance fine du territoire et du réseau de fournisseurs leur permet d'être agiles, créatives et réactives pour offrir une expérience client adaptée à chaque région.

+ Pour générer des retombées socioéconomiques pour la communauté

Les coopératives contribuent, par la génération de revenus et la création d'emplois, au développement local et à une économie juste et équitable, notamment en partageant équitablement les bénéfices entre leurs membres ou en les réinvestissant dans leur mission ou dans la collectivité. Par exemple, 80 % des revenus de Voyages Coste reviennent aux fournisseurs membres. Aventures Inuit emploie uniquement des Inuits. Dans ces deux cas, 100 % des revenus des ventes restent sur le territoire.

+ Pour contribuer à la professionnalisation des acteurs touristiques locaux

Les agences coopératives contribuent au développement des compétences et à la professionnalisation de leurs membres. Les activités de formation et l'accompagnement professionnel offerts par les coopératives permettent de soutenir les membres et de les aider à mieux comprendre les besoins et les attentes du réseau de distribution et y répondre.

+ Pour renforcer les liens entre les ressources locales

La majorité des agences de voyages coopératives au Québec sont des coopératives de solidarité réunissant différents types de membres : membres utilisateurs, membres producteurs et membres de soutien. Les membres de soutien sont souvent des organisations partenaires (p. ex. la SÉPAQ) ou gouvernementales (municipalités, MRC) qui participent à la promotion, au soutien technique et financier et à la notoriété des coopératives. Ces appuis démontrent l'ancrage de la coopérative et la volonté du milieu de la soutenir. Les liens développés avec les ressources socioéconomiques locales permettent de se familiariser avec le réseau de distribution, notamment grâce aux associations touristiques régionales, ou encore de bénéficier de services d'accompagnement offerts aux entreprises à travers, par exemple, le service de développement économique des MRC.

+ Pour favoriser une gestion intégrée du territoire et un tourisme durable et solidaire

En mobilisant les communautés locales dans la gestion des ressources, les coopératives encouragent un tourisme inclusif et respectueux des cultures. Sensibles aux enjeux environnementaux et sociaux, elles soutiennent des initiatives solidaires et durables. En faisant la promotion de la stabilité et de la résilience des destinations touristiques, le modèle contribue à une gestion plus équilibrée des ressources et au réinvestissement local des bénéfices. Leur mode de gestion intégrée du territoire, leur gouvernance participative, le partage équitable des bénéfices et la forte importance des missions sociales participent au développement d'un tourisme durable et solidaire.

¹ Plus d'informations sur les exemples évoqués ici se retrouvent dans la section « Des initiatives inspirantes ».



Quels sont les défis vécus par les agences de voyages ?

Qu'elles soient coopératives ou non, les agences de voyages font face à certains défis. Il est important de les avoir en tête afin de les anticiper et de mieux y répondre.

Le manque de connectivité avec les fournisseurs

L'interconnexion des inventaires des fournisseurs avec le réseau de distribution permet d'accélérer la mise en forfait pour la clientèle individuelle. Pour ce faire, les fournisseurs ont besoin d'outils technologiques et de connectivité facilitant leur mise en réseau et les relations d'affaires. Les agences s'outillent de plus en plus, mais l'investissement initial reste cependant très coûteux.

Le manque de connaissances du fonctionnement du réseau de distribution

Bien connaître le réseau de distribution permet aux fournisseurs de mieux évaluer leur potentiel de forfaitisation et de mieux connaître les agences pouvant les forfaitiser.

L'allotement, une pratique difficile auprès de petits fournisseurs

L'allotement est l'entente entre une agence et un fournisseur qui lui réserve un certain nombre de services (hébergement ou activités) pendant un temps donné, permettant de mieux forfaitiser et de vendre à l'avance. Il peut être difficile pour les agences de rejoindre certains petits fournisseurs peu enclins à offrir un tarif préférentiel (notamment en raison des hausses généralisées des coûts) ou offrant peu d'allotements compte tenu de leurs capacités d'accueil limitées. Réussir à obtenir des allotements pour une agence peut être aussi important, sinon plus, que d'obtenir de bons tarifs, car cela lui donne l'avantage de garantir une disponibilité minimale à sa clientèle.

De nouveaux comportements de la clientèle

Pour plusieurs clients et clientes, le réseau de distribution n'est plus une étape incontournable dans la planification d'un voyage, ils et elles réservent directement auprès des fournisseurs.

Des compagnies d'assurances réticentes

Les compagnies d'assurances démontrent une réticence à assurer de nouvelles agences de voyages. Ceci est amplifié lorsqu'il s'agit d'assurer certains produits touristiques comprenant des risques pour la clientèle (excursions en motoneige, aventures et expériences en plein air, activités nautiques, activités dans les airs, etc.).

Le transport

La difficulté d'obtenir des permis de transport ainsi que la disponibilité et le manque d'interconnectivité des transports au Québec constituent des limites pour le développement des forfaits.

La complexité de l'octroi des permis et de l'opérationnalisation des agences de voyages

Le contexte actuel dans le réseau de distribution rend difficile l'octroi de nouveaux permis d'agences de voyages nécessaires pour mener des activités de forfaitisation.



Bonjour Nature. Crédit : Marilou Muloin-Robitaille

Les défis spécifiques au modèle coopératif

Une offre dépendante des membres

L'ampleur de l'offre d'activités et de services dépend de la diversité des membres fournisseurs de la coopérative.

Des difficultés de rentabilité

La viabilité reste un défi. Les objectifs des agences coopératives (généralement orientés vers l'inclusion et l'accompagnement de microentreprises) et les limites de volume liées au territoire desservi peuvent freiner leur potentiel de rentabilité à court terme. Aussi, les coûts d'investissements initiaux sont souvent élevés (système de réservation, assurances, etc.). Les coopératives doivent acquérir de la visibilité et de la notoriété, leur offre doit être variée et attractive. Pour ces raisons, elles se tournent généralement vers un support financier local et régional afin d'assurer un démarrage et une croissance à moyen terme.

L'approche collective et la gouvernance démocratique

Bien qu'il apporte plusieurs bénéfices, le processus décisionnel peut-être plus long, car davantage de parties prenantes sont impliquées. Aussi, il peut y avoir un risque de divergence de vision entre les membres.

La perception d'un intermédiaire de plus

L'agence coopérative est parfois perçue par le réseau de distribution comme un intermédiaire de plus, ce qui peut freiner les collaborations. Cependant, les coopératives jouent un rôle précieux pour regrouper une offre consistante et structurante de produits de niche.

Des liens limités avec les voyageurs étrangers

Les coopératives vendent le plus souvent directement auprès de la clientèle, principalement québécoise et internationale déjà à destination. Il leur est plus difficile d'être attractives pour les voyageurs étrangers.

Des capacités d'accueil restreintes

Pour le moment, compte tenu de la capacité d'accueil limitée des membres fournisseurs des agences de voyages coopératives, ces dernières vendent principalement à une clientèle individuelle et non de groupe.

Des initiatives inspirantes

Bonjour Nature

Lanaudière

www.bonjournature.ca

Créée en 2018, Bonjour Nature est une coopérative de solidarité qui propose notamment des excursions guidées avec transport dans la région de Lanaudière depuis Montréal. Elle offre aussi des séjours autonomes (sans guide ni transport) et des séjours avec transport. Son ambition est de faire voyager le plus de personnes possible en minimisant les impacts environnementaux et en maximisant les retombées sociales et économiques locales. La coopérative a pour mission de faciliter l'accès à la nature, à la culture et au tourisme gourmand lanaudois pour les habitants et habitantes du Grand Montréal et les touristes internationaux déjà dans la métropole.

Historique de création

Bonjour Nature est une initiative d'entreprises touristiques, de l'ATR de Lanaudière et du service de développement économique de la MRC de la Matawinie. Elle est née du besoin de structurer et de forfaitiser l'offre touristique diffuse sur le territoire en mutualisant des ressources (marque de commerce, site Internet transactionnel, autobus, ressources humaines). Le choix du modèle coopératif répond à la volonté d'un engagement et d'une équité entre les membres.

Offre de service

Bonjour Nature offre une vingtaine d'activités durables et variées à l'année (randonnées, activités de neige, gastronomie, bien-être, etc.), des excursions guidées avec transport depuis Montréal et des forfaits clés en main pour des excursions autonomes auprès de la clientèle québécoise. Elle expérimente aussi des forfaits incluant transport et hébergement, et offre des séjours autonomes, notamment via le programme Explore Québec. Bonjour Nature songe à développer des partenariats avec la Mauricie pour élargir son offre. Sa clientèle se divise entre une clientèle québécoise et une clientèle internationale à destination. Une grande majorité des clients et clientes sont des touristes autonomes.

Structure de gouvernance et de gestion

Cette coopérative de solidarité à but non lucratif compte deux employées permanentes (une coordinatrice et une déléguée aux ventes). Elle a également des guides/chauffeurs à l'année. Elle compte sept membres sur son conseil d'administration, dont un poste réservé à l'ATR. Le membrariat de la coopérative est composé de 35 membres utilisateurs producteurs

(entreprises fournisseurs de services touristiques) et de membres de soutien (MRC, municipalité et tout organisme qui veut soutenir la coopérative). Les membres s'engagent à adhérer à l'ATR, à proposer des rabais intéressants et un minimum d'allotement, et à payer en moyenne 500 \$ de parts sociales.

Mode de financement

La coopérative reçoit une commission de 15% des ventes des fournisseurs membres. Elle reçoit également, jusqu'en 2025, une subvention pour le déploiement de services de transport guidé dans Lanaudière (programme Fonds régions et ruralité). Tourisme Lanaudière s'implique en offrant du soutien administratif et en faisant la promotion des forfaits et des offres des membres de Bonjour Nature. La coopérative travaille à ajuster son modèle d'affaires afin d'atteindre un seuil de rentabilité d'ici 2026.

Liens avec le réseau de distribution

Bonjour Nature détient un permis d'agence de voyages et un permis de transport limité à son territoire. Les forfaits de la coopérative sont créés quasi exclusivement avec des fournisseurs membres. Bonjour Nature est proposé aux voyageurs via le plan Marketing International Lanaudière-Mauricie. Elle est présente sur Viator et GetyourGuide et est mise de l'avant par Tourisme Lanaudière. La coopérative travaille actuellement peu avec le réseau de distribution de l'offre touristique, mais souhaite développer des liens avec d'autres agences pour proposer des projets clés en main et générer un volume de clientèle supplémentaire.

Voyages Coste

Minganie et Basse-Côte-Nord

www.voyagescoste.ca

Créée le 20 avril 2009, Voyages Coste est une agence coopérative de solidarité en tourisme équitable qui commercialise des forfaits en Minganie et en Basse-Côte-Nord. Sa mission est de promouvoir le bien-être local en stimulant la croissance économique régionale, conformément aux principes du développement durable.

Historique de création

Voyages Coste est née à la suite d'une consultation territoriale auprès des entreprises touristiques de la Minganie, de la Basse-Côte-Nord et d'Anticosti. Elle répond au besoin des acteurs touristiques de faciliter la mise en marché de leurs produits dans des forfaits. Comme le réseau cellulaire est inexistant ou faible dans la région, les déplacements et le repérage sont difficiles. La solution est d'offrir un encadrement et un accompagnement pour rendre les voyages sécuritaires et agréables. L'objectif de la création de Voyages Coste était d'intégrer la Côte-Nord dans l'offre touristique québécoise.

Offre de service

Voyages Coste offre principalement des forfaits 4 saisons de tourisme de nature et culturel pour une clientèle individuelle autonome. Cette clientèle est surtout composée de jeunes couples, de familles et de retraités. Voyages Coste est propriétaire d'un hébergement et l'agence coordonne et organise les escales du navire cargo-passagers Bella Desgagnés. Elle souhaite développer le marché canadien, états-unien et européen à travers la promotion de la motoneige.

Structure de gouvernance et de gestion

L'équipe est composée d'une directrice générale et de quatre employés. Le conseil d'administration compte sept personnes. Le membrariat (aucuns frais annuels) est composé de membres utilisateurs producteurs (entreprises touristiques qui utilisent les services de mise en marché de la coopérative), de membres travailleurs (employés de la coopérative) et des membres de soutien (municipalités, institutions financières ou autres grandes entreprises qui adhèrent à la mission de la coopérative).

Mode de financement

La coopérative est autofinancée et pérenne depuis 2019. Elle dépasse aujourd'hui 1 M\$ de chiffres d'affaires. 20% des ventes reviennent à la coopérative sous forme de commission et 80% reviennent aux entreprises membres. La coopérative reçoit parfois des subventions, telles qu'une aide de l'ARF-Québec en 2024 pour effectuer un virage numérique. Avec les nouveaux outils obtenus par ce financement, la coopérative visait, pour 2024, une croissance d'au moins 20% du chiffre d'affaires par rapport à 2023.

Liens avec le réseau de distribution

Voyages Coste détient un permis d'agence de voyages. En tant qu'agence de voyages spécialisée d'un territoire spécifique, la coopérative ne se sent pas en compétition, mais en complémentarité avec le réseau de distribution. La synergie des acteurs (p. ex. avec Québec Maritime pour la commercialisation hors Québec) est indispensable pour une forfaitisation efficace. Voyages Coste envisage de collaborer avec le généraliste Groupe Voyages Québec en lui proposant des expériences qui permettraient d'allonger le séjour des visiteurs.

Voyage Coste. Crédit : Sébastien St-Jean



Aventures Inuit

www.aventuresinuit.ca

Nunavik

Développée dans les années 1990, la coopérative Aventures Inuit est membre de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ). Aventures Inuit offre des forfaits d'aventures, en partenariat avec des guides inuits, sur les 14 territoires où se situent les coopératives membres de la FCNQ. Sa mission est de créer de l'emploi dans le nord du Québec et de faire connaître la région.

Historique de création

La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec a été fondée en 1967 et est constituée d'un regroupement de 14 coopératives issues des communautés inuites établies le long des rivages de la baie d'Hudson et de l'Ungava, dans la région du Nunavik. Aventures Inuit a été créée quelques décennies plus tard afin de répondre à la demande croissante d'activités d'aventure dans le Grand Nord.

Offre de service

Aventures Inuit propose des forfaits d'aventure tout inclus (observation de la faune polaire, des aurores boréales, etc.) au départ de Montréal. Elle développe le tourisme autochtone en favorisant la rencontre des populations et de la culture inuites. Elle offre également des séjours scientifiques géologiques. Les groupes de voyage sont formés de 8 personnes maximum. Sa clientèle est surtout composée de personnes de plus de 50 ans provenant du Québec, du Canada, des États-Unis et de l'Europe. Aventures Inuit a pour objectif de développer des camps d'aventure pour attirer une clientèle asiatique.

Structure de gouvernance et de gestion

La coopérative est gérée par une personne responsable du développement du tourisme. Des guides sont recrutés selon les besoins. Aventures Inuit travaille en collaboration avec les membres de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, en proposant des excursions et des hôtels dans chacune des communautés membres afin de générer des retombées économiques pour elles.

Mode de financement

Aventures Inuit s'autofinance par la vente de voyages et le réseau d'hôtels mis en place dans chacun des 14 territoires couverts. Elle reçoit également quelques subventions. Les 14 coopératives de la fédération s'entraident financièrement à travers leurs diverses activités.

Liens avec le réseau de distribution

Aventures Inuit détient un permis d'agence de voyages, mais ne collabore pas avec le réseau de distribution. Elle distribue son offre notamment via l'association touristique sectorielle Tourisme Autochtone Québec, l'Association touristique du Nunavik et l'Alliance de l'industrie touristique du Québec.

Aventures Inuit. Crédit : Sean McDonagh



Coop de l'Arrière-Pays

www.cooparrierepays.ca

Abitibi-Témiscamingue

Créée en 2020, la Coop de l'Arrière-Pays est une coopérative de solidarité offrant des locations d'équipements de plein air et des activités de nature au Témiscamingue et en Abitibi. Son ambition est de « créer une synergie sur le territoire permettant les interactions entre l'humain et la nature par des expériences en plein air sécuritaires, respectueuses de l'environnement et innovantes ».

Historique de création

La Coop de l'Arrière-Pays est née du besoin de structurer l'offre de tourisme d'aventure-nature (forfait, service de navettes, location d'équipements) et de mutualiser des ressources humaines et matérielles, dont de l'équipement acquis par la coopérative. Sa création avait aussi pour objectif de promouvoir et de vendre des forfaits d'aventure pour ses membres et de contribuer à développer la culture du plein air.

Offre de service

La coopérative offre plusieurs activités d'une ou plusieurs journées, guidées ou en autonomie (initiation au canotage, canot-camping, cueillette de champignons, escalade). Elle s'investit également dans le développement et l'entretien des infrastructures et dans le développement des compétences et des connaissances chez la clientèle scolaire.

Structure de gouvernance et de gestion

La Coop de l'Arrière-Pays est une coopérative de solidarité à but non lucratif composée d'un directeur, d'un responsable des infrastructures et des équipements, et de 6 guides. La coopérative est composée de membres consommateurs (clientèle de plein air), de membres producteurs (travailleurs ou travailleuses autonomes ou entreprises offrant des activités de tourisme d'aventure) et de membres de soutien (entreprises, personnes ou organisations souhaitant appuyer la coopérative). Les membres bénéficient de rabais et d'avantages selon leur statut (accès à des équipements ou, dans certains cas, à un service de navette, par exemple).

Mode de financement

Ses revenus proviennent des frais de location d'équipements, des activités guidées organisées, mais aussi des mandats en conception, d'aménagement et d'entretien de réseaux de sentiers et d'infrastructures de plein air.

Liens avec le réseau de distribution

La coop de l'Arrière-Pays détient un permis allégé d'agent de voyages en tourisme d'aventure. Sa vente se fait sur son site Internet. Elle travaille avec les entreprises de tourisme d'aventure membres, les municipalités, les écoles, l'association touristique régionale et les organismes communautaires de la région. L'objectif de la coopérative est d'avoir des sites et des services partout dans la région et d'offrir plus de services dans les écoles. Travailler plus étroitement avec le réseau de distribution lui permettra de viser une clientèle plus large et élargie.

Coop de l'Arrière-Pays. Crédit : France Lemire



Les coopératives suivantes ne disposent pas de permis d'agence de voyages, mais offrent des modèles inspirants pour développer un tourisme durable. Ces exemples démontrent la diversité du potentiel du réseau de distribution.

Bivouaq

www.bivouaq.ca

Au Québec et à l'international

Créée en 2021, Bivouaq est une coopérative québécoise qui propose des activités et des aventures de plein air ainsi que des voyages inclusifs à des groupes qui intègrent des personnes en situation de handicap. Sa mission est de rendre les aventures en plein air accessibles à tous et à toutes, et de favoriser la cohésion et l'inclusion en réunissant des personnes avec et sans handicap.

Historique de création

Bivouaq est une initiative de trois collègues passionnés de plein air. La coopérative est née d'une demande de Québécois et de Québécoises pour avoir accès à des activités inclusives. Bivouaq est également venu répondre à un engouement pour le plein air à la suite de la pandémie.

Offre de service

Bivouaq propose des activités d'un jour de même que des forfaits de courts et longs séjours de plein air au Québec et à l'international (p. ex. randonnée, escalade, ski nordique, canot). Pour être inclusifs, les groupes sont composés, selon la nature de l'activité, d'un ratio de personnes avec et sans handicap.

Structure de gouvernance et de gestion

La coopérative est composée de 4 membres travailleurs (administration/guide), 4 membres de soutien «individus» et de 2 membres de soutien «organisations» (Kéroul et Rando Québec). Ils apportent un regard extérieur à la coopérative et une connaissance des enjeux et des besoins du territoire. La coopérative souhaite déployer sa mission sur tout le territoire québécois et mobiliser des membres dans les différentes régions du Québec pour faire de la promotion et les aider.

Mode de financement

La coopérative a obtenu des prêts et des subventions au démarrage. Elle s'autofinance actuellement à hauteur de 40%. Pour compléter son montage financier, elle obtient annuellement des subventions, des fonds et des bourses de différentes organisations. Elle vise à atteindre le seuil de rentabilité en 2026.

Liens avec le réseau de distribution

Bivouaq a récemment renoncé à son permis d'agence de voyages pour se concentrer sur sa mission sociale. Pour les forfaits et les voyages, elle fait équipe avec une ou des agences de voyages partenaires. Bivouaq est autonome pour l'organisation des séjours au Québec (réservation de l'hébergement, gestion de la nourriture et du matériel, etc.) Elle fait parfois appel à des services de transport. Pour les séjours à l'étranger, elle travaille avec des équipes locales (matériel, transport, repas). Bivouaq s'associe également avec des agences françaises et suisses spécialisées dans le tourisme inclusif. La coopérative a pour projet de collaborer avec des associations touristiques pour inclure certaines de leurs activités dans des forfaits existants et ainsi démocratiser l'accessibilité.

Vallée Bras-du-Nord

www.vallebrasdunord.com

Capitale-Nationale

Créée en 2022, la coopérative Vallée Bras-du-Nord propose, à l'année, des activités de plein air et des hébergements dans la région de Saint-Raymond, près de la ville de Québec. Sa mission et sa vision sont de développer – en harmonie avec les habitant·es, la nature et les partenaires – des produits récréotouristiques et d'être une destination de premier plan en Amérique du Nord-Est.

Historique de création

Vallée Bras-du-Nord est né d'un besoin de structuration des réseaux de sentiers à Saint-Raymond. Les intentions initiales de la coopérative étaient de favoriser la cohabitation entre les travailleurs et travailleuses, les résident·es, et les producteurs et productrices, et de coordonner les droits de passage.

Offre de service

La coopérative offre de nombreuses activités de plein air (activités nautiques, randonnées, vélo de montagne) et des hébergements (camping, village de yourtes, van, etc.). Elle n'offre pas de forfaits, à l'exception de la «Traversée du Philosore» qui se fait en autonomie. Sa clientèle est composée de touristes, d'entreprises et d'écoles. Elle accueille principalement des personnes provenant du Québec, des États-Unis et de la France.

Structure de gouvernance et de gestion

La coopérative de solidarité est gérée par un conseil d'administration composé de 9 personnes. Le membrariat de la coopérative comprend 13 membres producteurs (des personnes ou entités qui utilisent les services offerts par la coopérative et qui les produisent), 20 membres travailleurs et 16 membres de soutien corporatif et individuel. La coopérative constate une hausse graduelle des membres. Elle reste cependant vigilante à ce que chaque nouveau membre adhère et respecte les valeurs de la coopérative.

Mode de financement

80% est autofinancé par les frais d'accès pour le vélo de montagne, la randonnée, les activités nautiques, l'hébergement et la location d'équipements. La coopérative réussit à atteindre un équilibre budgétaire. Pour s'assurer d'avoir suffisamment de liquidité, elle cherche ponctuellement des subventions.

Liens avec le réseau de distribution

Vallée Bras-du-Nord distribue son offre via les réseaux sociaux, son infolettre, les associations touristiques et les salons de tourisme. Elle dispose de nombreux partenaires privés et à but non lucratif (maisons d'enseignement, clubs de marche, club de retraités, etc.) qui font venir leur clientèle sur son territoire. Ses membres font également la promotion de la coopérative sur leurs propres plateformes, permettant ainsi à Vallée Bras-du-Nord de gagner en notoriété. De plus, les boutiques de vélos sont de bons ambassadeurs de la marque, tout comme les hôtels de la région. La coopérative travaille ponctuellement avec des voyagistes du réseau de distribution (p. ex. : Karavaniens, Groupe Voyages Québec, Authentik Canada). Pour le moment, la coopérative n'a pas d'intérêt à formaliser des ententes avec les agences réceptives (frais de commissions, peu d'impact, etc.).

Voyage So-Leader

France

www.so-leader.com

Créée en 2022, la coopérative Voyage So-Leader est située en France et propose des forfaits de voyages responsables dans le monde entier. 10 % du montant du voyage est reversé à une association choisie par le client ou la cliente. Ses intentions sont de rendre les voyages responsables et solidaires accessibles, de stimuler l'engagement et la fidélité des membres, et d'associer un voyage à une action caritative.

Historique de création

Voyages So-Leader est né de la volonté de rendre accessible le tourisme responsable qui, selon les créateurs, était restreint à une niche. En 2010, Voyages So-Leader a été créé sous la forme d'une association dans le but d'agir concrètement pour un tourisme solidaire en unissant les forces des volontaires. En 2022, Voyages So-Leader est devenue une coopérative pour générer l'engagement des membres et offrir la possibilité d'intégrer des agences de voyages basées en France comme à l'étranger.

Offre de service

La coopérative propose des forfaits à l'année dans une centaine de pays. Elle se spécialise en tourisme de nature et culturel. Les forfaits sont créés par des agences locales (circuits de groupe ou individuel). Elle offre également des forfaits sur mesure et des croisières (vol non inclus). La clientèle visée par la coopérative est celle des agences membres : des touristes responsables, majoritairement entre 40 et 65 ans, de classes supérieures, vivant souvent en ville et essentiellement francophones.

Structure de gouvernance et de gestion

La coopérative est composée de 21 coopérants, qui sont tous des agences de voyages réceptives, situées partout dans le monde. Une agence de voyages gère à elle seule plusieurs destinations, permettant à Voyages So-Leader de couvrir une centaine de pays. Pour être membre, divers critères sont à respecter, comme la nécessité d'être francophone ou de savoir s'exprimer en français, de mettre en valeur les prestataires locaux, de proposer une offre accessible tant aux clientèles individuelles que corporatives, etc. Chaque membre a l'exclusivité de son territoire. Les séjours sont vendus sous marque blanche, ce qui signifie qu'un client ou une cliente ne sait pas avec quelle agence son voyage aura lieu.

Mode de financement

Chaque agence membre paie une cotisation mensuelle qui varie en fonction du nombre de destinations qu'elle propose. Les cotisations sont suffisantes pour couvrir les coûts fixes de la coopérative, qui est pérenne financièrement.

Liens avec le réseau de distribution

Voyages So-Leader travaille uniquement avec des agences réceptives et couvre une grande partie du territoire mondial accessible au tourisme. La coopérative réfléchit à développer une offre par thématique et réunir des acteurs de la montagne. Des questions se posent quant à la création d'une nouvelle coopérative.



Les conditions de succès des agences de voyages coopératives

En tant qu'agence de voyages coopérative, il est important de s'assurer, tout au long du démarrage et du développement du projet, que certaines conditions gagnantes sont remplies.

Répondre aux besoins et aux enjeux de la région

- Consulter les membres et la communauté pour bien cerner leurs besoins
- S'engager à l'échelle locale pour faire rayonner la région et ses membres

Avoir l'appui d'un réseau de soutien et d'acteurs locaux

- Obtenir l'engagement et le soutien des instances locales et sectorielles (pour le démarrage, le développement, la transformation numérique, etc.)
- Engager les membres de soutien dans la création et le déploiement de nouveaux partenariats et le développement de la notoriété de l'agence
- Se faire accompagner et se doter d'une bonne planification financière et d'une stratégie de financement

Faire preuve d'un leadership rassembleur et collaboratif

- Rassembler et mobiliser des membres complémentaires qui collaborent autour d'une vision et d'une mission communes
- S'appuyer sur une gouvernance démocratique et une vie associative active
- Former les membres au modèle coopératif (valeurs, mode de fonctionnement, règles de gouvernance démocratique, etc.)

Mobiliser des membres complémentaires et outillés

- Stimuler l'offre d'activités et de services complémentaires par les membres
- Avoir un membre pouvant fournir le transport ou se doter d'un permis de transport pour que la coopérative puisse offrir le service directement à sa clientèle
- Développer les compétences des entreprises fournisseurs et les aider à respecter les normes de mise en marché
- Se doter d'outils technologiques qui permettent d'être connecté avec le réseau de distribution et avec les membres fournisseurs

Avoir une fine connaissance des marchés et du réseau de distribution

- S'informer des tendances et rester à l'affût des nouveautés pour demeurer compétitif et attractif
- Bien connaître le mode de fonctionnement et les contraintes du réseau de distribution
- Connaître le métier de forfaitiste qui exige des connaissances dans plusieurs sphères – achats (ententes auprès des fournisseurs), ventes (ententes avec les clients et clientes), production (activités de promotion, marketing), opérations (connaissances des réalités du terrain) – pour proposer un bon forfait équilibré, attractif et opérable.
- Évaluer auprès du réseau de distribution le potentiel de forfaitisation des entreprises membres
- Cibler le marché québécois et la clientèle internationale déjà à destination
- Créer des ententes avec les agences réceptives privées pour la revente et la commercialisation à l'international
- Considérer le potentiel d'attractivité des produits de niche et d'une offre de tourisme durable et équitable

Les premières étapes clés pour se lancer

1 **Analyser le marché et la concurrence** pour identifier les produits à développer, les clientèles à cibler, les canaux de diffusion à privilégier et les ressources à mobiliser pour le déploiement des activités de l'agence.

2 Définir une **offre concurrentielle et distinctive de l'agence ainsi que son positionnement.**

Explorer les formes juridiques possibles et valider l'adéquation entre la vision et les valeurs du groupe et les principes de l'économie sociale.

3

- Consulter la [Boussole entrepreneuriale](#) et [l'outil d'aiguillage](#).
- Participer au webinar [Découvrez l'entrepreneuriat collectif](#) de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ).

4 **Élaborer un plan d'affaires et financier** qui permet à la coopérative d'atteindre la rentabilité tout en respectant les façons de faire du réseau de distribution.

Analyser le potentiel de forfaitisation.

5

- Suivre le [Programme d'accélération à la forfaitisation de l'ARF-Québec](#).

6 Mettre en place une **stratégie de distribution** des forfaits.

7 **Former et soutenir les membres et les partenaires** pour comprendre le fonctionnement du réseau de distribution, les prérequis pour la mise en marché et les différents canaux de mise en marché à leur disposition.

8 Développer des **partenariats** avec les autres acteurs du réseau.

9 **Se faire accompagner** par le réseau de soutien à l'économie sociale et les acteurs de soutien en développement touristique.

Un réseau pour vous accompagner

Ressources en tourisme

- [Association des réceptifs et forfaitistes du Québec \(ARF-Québec\)](#)
- Associations touristiques régionales (ATR)
- Associations touristiques sectorielles (ATS)
- [Tourisme durable Québec](#)

Ressources en économie sociale

- [Coopérative de développement régional du Québec \(CDRQ\)](#)
- Pôles régionaux d'économie sociale
- [Réseau COOP](#)
- [Conseil québécois de la coopération et de la mutualité \(CQCM\)](#)
- [Chantier de l'économie sociale](#)

Ressources en développement local

- Services de développement économique des MRC et des municipalités
- Centres locaux de développement (CLD)
- Corporation de développement économique communautaire (CDEC)
- Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises (CAE)

Remerciements

Le TIESS tient à remercier les membres du comité de suivi, soit Denis Brochu (Tourisme Lanaudière), Marilyn Désy (Association des réceptifs et forfaitistes du Québec – ARF Québec), Andrée Pelletier (Coopérative de développement régional du Québec – CDRQ).

Cette publication constitue la synthèse de l'étude *Évaluation du potentiel de coopérative portant sur la forfaitisation touristique*, réalisée par Touriscope, en juin 2024, dans le cadre de PASTEL.

Contributions

Rédaction, édition et révision linguistique: TIESS
Graphisme: Corsaire | Design | Communication | Web

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.



Elle a été réalisée sous la coordination de:



Pour citer: TIESS. (2025). *Les agences de voyages coopératives, levier de développement territorial. Avantages et défis du modèle.*

À propos

ARF-Québec

L'Association des réceptifs et forfaitistes du Québec (ARF-Québec) est l'association sectorielle reconnue par le ministère du Tourisme comme leader et porte-parole officiel du réseau de distribution québécois, regroupant 59 voyagistes et réceptifs spécialisés en promotion et commercialisation du Québec sur les marchés nationaux et internationaux, de même que 70 fournisseurs touristiques, ATR et ATS. L'ARF-Québec a pour mission de mobiliser, accompagner et défendre les intérêts des réceptifs et voyagistes québécois en misant sur le déploiement de leur expertise en B2B et B2C, un leadership coopératif avec l'industrie et en cultivant un réseau innovant pour assurer la croissance durable de l'industrie touristique. www.arfquebec.com

CDRQ

La Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) a pour mission de développer les entreprises collectives dans le but de créer de la richesse partagée dans toutes les régions du Québec. Depuis 40 ans, elle propose son soutien et ses services aux entreprises collectives, coopératives et OBNL en démarrage, en phase de croissance ou lorsqu'un redressement s'impose. www.cdrq.coop

TIESS

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique. Pour découvrir nos autres outils: tiess.ca