

Rapport de gestion
2001-2002

Recherche et rédaction

Direction de la planification stratégique

Édition

Direction des relations publiques et des communications

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2002

ISBN : 2-550-39915-3

© Tourisme Québec, 2002

Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE RESPONSABLE DE LA JEUNESSE, DU TOURISME, DU LOISIR ET DU SPORT ET MINISTRE RESPONSABLE DE LA FAUNE ET DES PARCS.....	5
MESSAGE DU SOUS-MINISTRE ASSOCIÉ AU TOURISME	7
1 LA PRÉSENTATION DE TOURISME QUÉBEC.....	9
1.1 La mission	9
1.2 La clientèle.....	9
1.3 Les mandats stratégiques	9
1.4 Les secteurs d'intervention	10
1.5 Les produits et services	10
1.6 La structure organisationnelle	12
1.7 L'ensemble des ressources	13
1.8 Les valeurs de gestion	13
2 LES FAITS SAILLANTS.....	15
3 LE CONTEXTE	19
4 LE RAPPEL DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS ET DU PLAN STRATÉGIQUE 2001-2004	21
4.1 LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	21
4.2 LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2001-2004.....	22
5 LES RÉSULTATS AU REGARD DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS ET DU PLAN STRATÉGIQUE.....	27
6 L'UTILISATION DES RESSOURCES	43

7 LES AUTRES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ET LÉGISLATIVES	45
7.1 Le Plan d'action gouvernemental pour la protection des renseignements personnels.....	45
7.2 La Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration	46
7.3 Les programmes d'accès à l'égalité et d'embauche	46
ANNEXE 1 : L'ORGANIGRAMME DE TOURISME QUÉBEC	47
ANNEXE 2 : FONDS DE PARTENARIAT TOURISTIQUE – ÉTATS FINANCIERS DE L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 MARS 2002	49

Message du ministre responsable de la Jeunesse, du Tourisme, du Loisir et du Sport et ministre responsable de la Faune et des Parcs

Le Québec aura connu en 2001 une très bonne performance touristique, et ce malgré les événements du 11 septembre qui ont perturbé l'activité touristique à travers le monde. Le Québec a reçu 21,3 millions de touristes en 2001, une augmentation de 2,5 % par rapport à l'année 2000. Au cours de la même période, les recettes touristiques ont augmenté de 4,4 % pour s'établir à près de 7,2 MM \$. Ces résultats sont plus qu'appréciables compte tenu du contexte et du ralentissement économique.

À la suite des événements de septembre 2001, et conjointement avec nos différents partenaires, nous avons revu nos stratégies promotionnelles sur les différents marchés. Dès le mois de septembre, Tourisme Québec lançait une offensive publicitaire spéciale pour inciter les Québécois et les Ontariens à profiter de la saison automnale au Québec. Puis le gouvernement du Québec consacrait pour la première fois de son histoire un budget record de 15 M \$ pour ses campagnes promotionnelles sur la saison hivernale destinées aux marchés américain, ontarien, européen et québécois.

D'autre part, l'année 2001-2002 a été marquée par la signature de plusieurs ententes, notamment celles qui concernent les régions ressources. Au total, ce sont 7 régions qui se partageront 21 M \$ pour stimuler le développement de leur industrie touristique. De plus, Tourisme Québec a procédé au renouvellement des protocoles d'entente, d'une durée de trois ans, avec les associations touristiques régionales (ATR). Nous avons reconnu le rôle stratégique des ATR en leur accordant une majoration annuelle de 5 % de leur enveloppe budgétaire. Par surcroît, l'application de la taxe aura connu un essor significatif en 2001-2002 puisque cinq nouvelles régions touristiques ont choisi d'adhérer à cette mesure de financement, portant à sept le nombre des régions participantes. Cette source de financement récurrente représente pour chacune des régions touristiques du Québec un puissant outil de promotion et de développement régional.

Grâce à nos efforts, combinés à ceux des partenaires de l'industrie, nous pouvons être très optimistes pour les résultats de l'année 2002-2003. La destination québécoise offre des expériences touristiques uniques et diversifiées. Son patrimoine riche et varié, l'hospitalité proverbiale de ses habitants et la variété de ses expériences touristiques continueront encore à séduire des millions de visiteurs de partout dans le monde.

Richard Legendre

Message du sous-ministre associé au Tourisme

Conformément aux orientations gouvernementales au regard de la Loi sur l'administration publique, les sous-ministres doivent rendre compte annuellement de la réalisation de leur plan d'action. Le présent rapport de gestion donne donc les résultats de Tourisme Québec pour la période du 1^{er} avril 2001 au 31 mars 2002.

Dans la foulée de l'orientation gouvernementale de déréglementation, Tourisme Québec a fait modifier la *Loi sur les établissements d'hébergement touristique*. En vigueur depuis le 1^{er} décembre 2001, ce changement législatif est venu abroger le permis d'exploitation que détenaient les propriétaires d'établissements d'hébergement, en le remplaçant par une attestation de classification, simplifiant ainsi les démarches administratives de la majorité d'entre eux. D'ici la fin de l'année 2002, 4 000 établissements d'hébergement du Québec, soit plus de 80 % des établissements hôteliers, des gîtes, des résidences de tourisme, des auberges de jeunesse, des villages d'accueil, des centres de vacances et des établissements d'enseignement afficheront leur nouveau panonceau. Pour les touristes, la classification leur apporte l'assurance qu'ils fréquenteront des établissements qui répondent à des normes de qualité reconnues.

Le centre d'affaires électronique Bonjour Québec.com a connu un essor majeur depuis trois ans. Il s'agit d'un puissant outil de diffusion multicanaux qui s'appuie sur la plus grande banque de produits et services touristiques jamais rassemblés sur le Québec. Le site internet (www.bonjourquebec.com) est devenu le principal canal de diffusion d'information touristique de Tourisme Québec, avec plus de 3,8 millions de visites au cours de la dernière année. Soulignons que Bonjour Québec.com a remporté plusieurs distinctions au Québec et à l'étranger, dont le prix du meilleur site WEB touristique lors du 26^e Festival du film touristique de Turin, en Italie, en mars 2002.

Ces résultats, ainsi que les autres réalisations de Tourisme Québec citées ici, témoignent de la participation active du personnel et de la concertation avec les partenaires de l'industrie touristique. Cet engagement qui nous rallie tous contribue à faire du Québec une destination de choix, reconnue et recherchée pour la qualité de son offre touristique.

Ce rapport de gestion dresse donc un portrait complet de Tourisme Québec. La première section explique notamment sa mission, ses mandats, de même que les produits et services offerts aux clientèles. La deuxième section expose les faits saillants survenus au cours de l'année. La troisième section fait état du contexte touristique international. La quatrième section énumère les principaux objectifs de la *Déclaration de services aux citoyens*, du *Plan stratégique 2001-2004* et du *Plan annuel de gestion des dépenses* et la cinquième section les résultats obtenus en fonction de ces objectifs. La sixième section traite de l'utilisation des ressources humaines, budgétaires, financières et informationnelles. La septième section regroupe les rubriques spéciales dont tous les ministères ont l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel.

En terminant, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers le personnel de Tourisme Québec pour la collaboration et les efforts qui ont été consentis pour concrétiser tous ces projets et atteindre ces résultats.

Le sous-ministre associé par intérim,
Robert Madore

1 La présentation de Tourisme Québec

1.1 LA MISSION

La mission de Tourisme Québec est de favoriser l'essor de l'industrie touristique du Québec.

1.2 LA CLIENTÈLE

Tourisme Québec dessert surtout deux clientèles, soit les touristes québécois et étrangers et l'industrie touristique québécoise.

1.3 LES MANDATS STRATÉGIQUES

Pour remplir sa mission, Tourisme Québec concentre ses ressources et ses efforts sur trois mandats stratégiques :

Orienter et concerter l'action gouvernementale et l'action privée en matière de tourisme

- Développer la connaissance touristique et l'information de gestion
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques, des plans d'action et des programmes
- Fournir une expertise aux partenaires publics et privés

Susciter et soutenir le développement de l'offre touristique

- Identifier et structurer des occasions de développement
- Soutenir et participer à des initiatives de développement
- Garantir la qualité des services touristiques

Assurer la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques

- Soutenir la commercialisation des expériences touristiques
- Promouvoir le Québec comme destination touristique
- Faciliter la consommation des expériences touristiques

1.4 LES SECTEURS D'INTERVENTION

Le secteur de la planification stratégique réunit principalement les fonctions de planification et de recherche, et coordonne les activités en matière de gestion des connaissances.

Le secteur du secrétariat assure la liaison entre les autorités de l'organisation et les unités administratives, ainsi que la cohérence d'ensemble en matière de concertation.

Le secteur de l'administration, des relations publiques et des communications, en plus de développer, d'orchestrer et d'offrir un ensemble cohérent de services en matière d'organisation administrative, voit au positionnement de Tourisme Québec auprès de l'industrie touristique et fait la promotion de l'apport économique du tourisme au développement de la société québécoise.

Le secteur des régions et des produits touristiques regroupe toutes les activités reliées à l'offre touristique (le développement, l'organisation, l'encadrement et la commercialisation).

Le secteur des marchés touristiques se charge de l'exploitation optimale des marchés prioritaires en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et dans la région Asie-Pacifique, ainsi que de l'arrimage entre l'offre touristique québécoise et le réseau de distribution au sein de ces marchés.

Le secteur des services à la clientèle touristique englobe les activités en matière d'accueil, de renseignements et de réservations.

1.5 LES PRODUITS ET SERVICES

Dans le cadre de sa mission, Tourisme Québec réalise des activités qui peuvent être regroupées sous six grandes catégories de produits et services :

Positionnement et commercialisation du Québec

En partenariat avec l'industrie touristique, Tourisme Québec met en branle des activités promotionnelles multiples.

Plus précisément :

- Il mène des campagnes de promotion sur plusieurs marchés.

En 2001-2002, Tourisme Québec a réalisé, avec des partenaires, des campagnes promotionnelles au Québec, en Amérique du Nord (Atlantique Centre, Nouvelle-Angleterre, Ontario), en Europe (France, Belgique, Royaume-Uni, Allemagne), au Japon et dans le Sud-Est asiatique. Plus de 26 M \$ ont été investis en promotion.

- Il invite des journalistes à visiter le Québec afin de faire connaître les produits touristiques québécois.

Au cours du dernier exercice financier, plus de 900 journalistes québécois, canadiens et internationaux ont répondu à l'invitation de Tourisme Québec qui travaille, à cet égard, en étroite collaboration avec les associations touristiques régionales et sectorielles.

- Il organise des missions de vente avec les entreprises touristiques québécoises sur les marchés internationaux.

Tourisme Québec invite ses partenaires à participer à des missions commerciales sur les marchés touristiques visés par le Québec. Ces missions se font à l'occasion de bourses spécialisées, de foires commerciales et de salons où les entreprises québécoises rencontrent des distributeurs et des consommateurs. En 2001-2002, Tourisme Québec a coordonné la présence de membres de l'industrie à plus d'une centaine d'événements sur les marchés canadien, américain, sud-américain, mexicain et d'outre-mer.

- Il fait du démarchage sur les marchés prioritaires.

Tourisme Québec dispose d'une équipe de démarcheurs qui couvre les marchés touristiques prioritaires. Ces démarcheurs sont établis au Canada (Toronto), aux États-Unis (New York, Chicago, Dallas et Los Angeles) et à l'outre-mer (France, Royaume-Uni, Allemagne et Japon). Ils mettent sur pied des activités afin d'inciter les distributeurs à proposer les produits touristiques du Québec.

Soutien financier à l'industrie touristique

Dans le cadre du programme de soutien au développement de l'offre touristique, Tourisme Québec a versé 7,3 M \$.

Dans le cadre du programme de soutien aux 20 associations touristiques régionales (ATR), Tourisme Québec a conclu des ententes avec elles pour une somme totale de 8,3 M \$.

Renseignements touristiques et réservations

Tourisme Québec offre des services de renseignements et de réservations aux touristes. Les services sont accessibles par son site Internet (<http://www.bonjourquebec.com>), par courrier électronique, par téléphone, par la poste, par télécopieur, ainsi que dans ses centres Infotouriste.

En 2001-2002 les demandes de renseignements se sont réparties comme suit :

- visites sur le site, courriels et formulaires en ligne : 3 868 276;
- appels : 323 957;
- arrêts aux centres Infotouriste : 381 511;
- courrier : 39 543.

Ce sont donc 4 613 287 demandes de renseignements qui ont été reçues, soit une augmentation de 135,7 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse est imputable surtout à Internet qui connaît une croissance fulgurante.

Pour soutenir ces services, Tourisme Québec, en partenariat avec Bell Canada, développe et exploite le centre d'affaires électronique Bonjour Québec.com. Dans le cadre de ce projet, des banques de données, couvrant près de 14 000 établissements touristiques ou les produits réservables de 675 établissements sont tenues à jour et diffusées.

Encadrement de l'industrie touristique

Afin de soutenir la réputation touristique du Québec, Tourisme Québec vise à ce que les entreprises touristiques respectent des normes de qualité. Pour ce faire, la Loi sur les établissements touristiques, maintenant intitulée Loi sur les établissements d'hébergement touristique, a été modifiée. Le règlement d'application de la loi modifiée est entré en vigueur le 1^{er} décembre 2001.

Au 31 décembre 2001, 5 254 établissements détenaient un permis d'exploitation. Une attestation ministérielle de classification leur sera délivrée au cours de l'année 2002 :

- 2 106 établissements hôteliers;
- 1 727 gîtes;
- 1 046 résidences de tourisme;
- 43 auberges de jeunesse;
- 20 villages d'accueil;
- 283 centres de vacances;
- 29 établissements d'enseignement.

De plus, Tourisme Québec coordonne le traitement des plaintes déposées par les visiteurs à l'égard de leur expérience touristique au Québec. En 2001-2002, 962 plaintes ont été traitées. De ce nombre, environ 80 % concernaient les services rendus par l'industrie touristique.

Soutien technique et conseil

Tourisme Québec développe une connaissance et une expertise en tourisme qui sont sollicitées par l'industrie, et qui lui sont transmises notamment par des publications et par des contacts permanents avec les partenaires.

Travaux d'orientation

Tourisme Québec produit des documents d'orientation afin de s'assurer que les actions des partenaires associés au tourisme privés et publics convergent. Ces documents sont disponibles sur son site Internet. Parmi ceux-ci figurent la *Politique de développement touristique du Québec*, la *Stratégie de marketing touristique 2000-2005* et le *Plan de marketing* annuel.

1.6 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure de Tourisme Québec (voir l'annexe 1) comprend le Bureau du sous-ministre associé au tourisme dont relève le sous-ministre adjoint à l'administration et au développement touristique, la sous-ministre adjointe aux marchés et aux clientèles touristiques, ainsi que la Direction du secrétariat et celle de la planification stratégique.

Le sous-ministre adjoint à l'administration et au développement touristique a la responsabilité de la Direction générale de l'administration et des communications, ainsi que de la Direction générale des régions et des produits touristiques.

Pour sa part, la sous-ministre adjointe aux marchés et aux clientèles touristiques a la responsabilité de la Direction générale des marchés touristiques, ainsi que de la Direction générale des services à la clientèle touristique.

1.7 L'ENSEMBLE DES RESSOURCES

Ressources humaines

Au 31 mars 2002, l'effectif total autorisé à Tourisme Québec s'établissait à 363 équivalents temps complet (ETC), dont 328 ETC réguliers. De plus, 140 étudiants ont été embauchés pour offrir les services de renseignements touristiques.

Ressources budgétaires et financières

Les états financiers de Tourisme Québec sont joints ici (voir l'annexe 2). Le point 6 du présent rapport fournit des détails sur l'utilisation des ressources financières.

Ressources informationnelles

Les principaux investissements en ressources informationnelles ont porté sur l'adaptation des systèmes au nouvel environnement créé par la loi modifiant la Loi sur les établissements d'hébergement touristiques, ainsi qu'au règlement encadrant la classification de ces établissements. Les autres investissements ont servi à améliorer la performance du système de gestion des brochures et dépliants promotionnels, à assurer le maintien des systèmes existants et à mener de l'avant le projet d'expérimentation du Réseau interne de savoir stratégique.

1.8 LES VALEURS DE GESTION

Tourisme Québec s'est donné des valeurs de gestion qui caractérisent ses méthodes, ses décisions et ses relations avec ses clientèles et ses partenaires.

Le rayonnement du Québec dans le monde

Le tourisme est une fenêtre sur la société québécoise, sa culture distincte, sa joie de vivre et ses réalisations. La promotion, les séjours et l'accueil sont des moyens de valoriser la réputation, l'excellence et les traits distinctifs du Québec.

Le développement des régions du Québec

Les orientations et les actions de Tourisme Québec s'inspirent d'une volonté de développer le potentiel touristique des régions du Québec afin que celles-ci puissent profiter du tourisme pour diversifier leur économie.

Le développement durable et la qualité de vie

Tourisme Québec accorde une attention particulière à la mise en valeur des ressources et à la promotion des produits dans une perspective de développement durable et de respect de l'environnement.

L'action en partenariat

L'accent est mis sur les activités tenues conjointement avec des partenaires publics et privés de l'industrie, dans le but de maximiser les répercussions des actions effectuées par Tourisme Québec. De façon générale, les choix prioritaires d'intervention et les mesures de résultats s'appuient sur la participation de l'industrie aux projets.

L'équité envers les entreprises privées québécoises

Financé par des fonds publics, Tourisme Québec est au service de l'ensemble de l'industrie, et il respecte des règles de transparence et d'équité dans ses relations d'affaires.

L'éthique commerciale

Pour maintenir la crédibilité de la destination, Tourisme Québec pratique et promeut auprès de ses partenaires l'accueil, l'hospitalité et l'éthique commerciale, et fait en sorte que cela devienne une image de marque du Québec. Il s'assure aussi que la publicité véhicule une image réaliste et que les plaintes des clients soient entendues et réglées.

La rigueur et la performance

La modernisation de la gestion publique et la gestion par résultats visent l'amélioration du rendement et de l'efficacité administrative, ainsi que l'accroissement de la productivité. Ce défi oblige Tourisme Québec à une simplification des processus de travail, à un souci de mesure des résultats et à une responsabilisation du personnel.

La valorisation des ressources humaines

Tourisme Québec compte sur la motivation et la créativité de ses ressources humaines. Il valorise son personnel et est attentif à ses besoins de formation. Il favorise également les mécanismes de gestion qui permettent de canaliser les idées créatrices et d'implanter des mesures de transformation et d'innovation, en concertation avec le personnel.

2

Les faits saillants

Un financement accru pour les ATR

L'entente de partenariat avec les associations touristiques régionales (ATR) a été renouvelée pour une période de trois ans (2002-2005). Elle comporte une majoration annuelle de 5 % de l'enveloppe budgétaire pour chacune de ces entités. Durant la dernière année de l'entente, soit en 2004-2005, un montant de près de 9,3 M \$ sera versé aux 20 ATR.

Ces ententes sont axées principalement sur la mise en marché afin de maximiser les retombées pour chacune des régions. Elles précisent également le rôle et les mandats exercés par les ATR et insistent sur l'obligation, faite à chacune des parties, de coordonner leurs actions de marketing au bénéfice de leurs clientèles et de l'industrie touristique québécoise. Outre l'élaboration de plans de marketing qui devront s'harmoniser avec celui de Tourisme Québec, ces ententes prévoient un mécanisme de concertation portant sur des dossiers d'intérêt commun : les Grands Prix du tourisme québécois, l'accueil, l'information, la signalisation, le développement et la promotion touristiques.

Des régions adhèrent à la taxe spécifique sur l'hébergement

Depuis l'entrée en vigueur de la loi, seules deux régions avaient adhéré à cette forme inédite de financement, soit Montréal et Laval. En 2001-2002, on a assisté à un déblocage majeur avec l'adhésion de trois régions, en l'occurrence Québec, l'Outaouais et Charlevoix. De plus, une demande d'application de la taxe a été effectuée par la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et celle des Cantons-de-l'Est.

Des ententes pour renforcer le développement touristique des régions ressources

À la suite de l'annonce de la stratégie de développement économique des régions ressources, Tourisme Québec s'est vu confier la responsabilité de conclure des ententes en tourisme avec les partenaires régionaux, pour assurer le développement et la consolidation de l'industrie touristique des régions et contribuer à la diversification de leur économie. Un budget total de 21 M \$ est donc prévu à cette fin jusqu'en 2006 pour les sept régions ressources, soit l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, la Mauricie, le Nord-du-Québec, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

Entrée en vigueur de la loi et du nouveau règlement sur les établissements d'hébergement touristique

Les dispositions de la Loi et du Règlement sur les établissements d'hébergement touristique sont entrées en vigueur le 1^{er} décembre 2001. En vertu de cette Loi, les propriétaires d'établissement ont l'obligation de détenir une attestation de classification et d'afficher à l'extérieur de leur établissement un panneau faisant état de leur classification. La Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ) est l'organisme responsable de l'élaboration, et de l'implantation de la gestion de ce nouveau programme de classification. Un plan de communication a été mis en œuvre : deux bulletins d'information traitant de l'application de la Loi et du Règlement ont été transmis aux exploitants.

Des mécanismes inédits de concertation en matière de marketing

Tourisme Québec a enclenché des mécanismes inédits de concertation touristique pour appuyer la réussite de la *Stratégie de marketing touristique du Québec 2000-2005*, adoptée en novembre 2000.

En plus du Comité national de marketing, trois comités de marché ont été mis en place en 2001-2002 (Amérique du Nord, Québec et marchés éloignés). Plusieurs rencontres ont eu lieu au cours de l'exercice.

Le Comité national de marketing est doté d'une responsabilité dite stratégique et joue un rôle de conseiller auprès du ministre. Présidé par Tourisme Québec, il est composé d'experts issus, entre autres, du Forum permanent de l'industrie touristique. Son mandat est de développer le partenariat d'affaires avec l'industrie touristique.

Quant aux comités de marché, ils doivent, dans le cadre des paramètres budgétaires et des priorités stratégiques définis par le Comité national de marketing, recommander des actions à entreprendre sur chaque marché. Les trois comités, présidés par des membres de l'industrie, ont comme mandat de maximiser le rendement des investissements promotionnels.

Une politique des lieux d'accueil et de renseignements touristiques

Cette politique ministérielle a été approuvée en novembre 2001. Elle vise d'abord et avant tout à améliorer la qualité des services offerts dans les bureaux d'accueil et de renseignements touristiques sur le territoire québécois.

Le programme prévoit que les lieux d'accueil et de renseignements touristiques devront être agréés selon l'une ou l'autre des catégories prévues à la politique pour avoir le droit de s'afficher comme un lieu d'information touristique et être signalés. Des plans établis par des comités constitués dans chacune des régions identifieront les lieux d'accueil à agréer.

Des mesures pour améliorer la signalisation routière touristique

La signalisation routière touristique est un moyen d'améliorer l'accueil et l'expérience des touristes en déplacement et, en même temps, de faire connaître les produits touristiques du Québec. À cet égard, le ministère des Transports du Québec et Tourisme Québec ont développé une politique et des programmes de signalisation routière touristique. Les associations touristiques régionales (ATR) et les associations touristiques régionales associées du Québec (ATRAQ) participent à la gestion opérationnelle de ces programmes.

L'année 2001-2002 a été marquée par l'adoption d'une tarification du programme de signalisation des attraits, des activités et de l'hébergement touristique plus avantageuse pour les entreprises. De même, il y a eu la mise en œuvre du programme de signalisation des routes et des circuits touristiques et celui des itinéraires cyclables. Enfin, un protocole d'une durée d'un an a été signé avec l'ATRAQ pour la gestion de la signalisation des attraits, des activités, de l'hébergement touristiques et aussi des itinéraires cyclables. Au 31 mars 2002, 1 479 établissements et 4 itinéraires touristiques étaient signalés sur les routes du Québec.

Bonjour Québec.com poursuit son expansion

Dans le contexte où l'inforoute, Internet et le commerce électronique prennent une place de plus en plus importante dans la promotion et la commercialisation des produits touristiques, Tourisme Québec, en partenariat avec Bell Canada, a poursuivi le développement du centre d'affaires électronique Bonjour Québec.com. Les fonctionnalités, les moteurs de recherche et les contenus pour soutenir les services d'information touristique et de réservation ont été améliorés. La cartographie dynamique a été implantée de façon à permettre de positionner sur une carte les établissements listés dans la banque de données de cette source.

Les services en ont été déployés au printemps 2001 dans l'ensemble des points de service du réseau d'accueil de Tourisme Québec (centre d'appels, centres Infotouriste et site Internet : www.bonjourquebec.com). La fonctionnalité de réservation est disponible dans une vingtaine de sites Internet sectoriels ou régionaux, les rendant ainsi transactionnels en ligne pour les produits disponibles sur Bonjour Québec.com. Un projet pilote est aussi en cours afin d'évaluer la possibilité de mettre à la disposition des bureaux d'information touristique locaux les banques de données et les fonctionnalités utilisées par Tourisme Québec.

Tourisme Québec a aussi arrimé ses stratégies de marketing traditionnel et interactif à Bonjour Québec.com renforçant ainsi le rôle du site Internet dans la promotion, l'information et la commercialisation. Les résultats sont probants puisque le site Internet a triplé son achalandage. Il a d'ailleurs remporté des prix prestigieux, dont celui du meilleur site Web à vocation touristique au 26^e Festival des films touristiques de Turin, en Italie, en mars 2002.

3

Le contexte

En 2001–2002, deux événements d’envergure internationale ont fait en sorte que les objectifs de performance de l’industrie touristique fixés pour 2001 n’ont pas tous été atteints, en particulier ceux ayant trait aux clientèles internationales visitant le Québec.

Le premier de ces événements est le ralentissement économique qui a affecté l’économie mondiale à compter du printemps 2001. Cette nouvelle conjoncture économique pourrait expliquer la baisse du nombre de touristes d’outre-mer au Québec, observée dès le mois de mai.

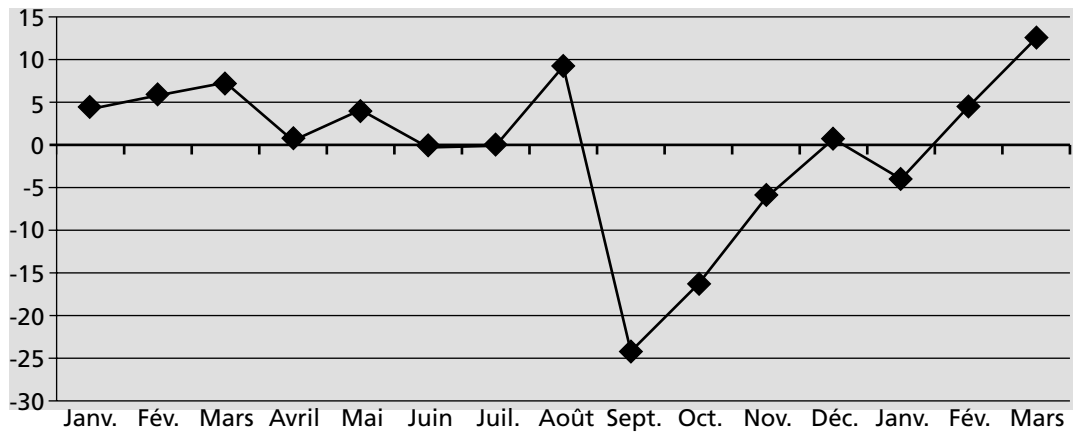
Le second est bien connu, puisqu’il s’agit des attentats du 11 septembre 2001 qui ont frappé de plein fouet l’industrie touristique mondiale, engendrant la pire crise depuis la guerre du Golfe en 1991.

Le graphique suivant illustre l’impact de ces deux événements sur le tourisme international au Québec. On y observe que le second événement a eu un effet beaucoup plus fort que le premier.

À la suite des attentats du 11 septembre, Tourisme Québec et ses partenaires ont revu leurs stratégies promotionnelles sur les différents marchés. Cette initiative a sans aucun doute contribué à soutenir l’industrie touristique. Toutefois, le ralentissement économique et ces attentats ont freiné la croissance du tourisme au Québec.

Une faible croissance a pu être maintenue grâce au dynamisme des marchés intérieurs et au fait que les attentats sont survenus à la fin de la haute saison touristique. Les seules régions du Québec qui ont subi de façon marquée les contrecoups de la tragédie du World Trade Center sont les régions de Montréal et de Québec. À l’évidence, il s’agit de celles qui accueillent les clientèles internationales dans une proportion plus large. De même, la clientèle américaine est rapidement revenue au Québec, surtout celle voyageant en auto, en nette croissance depuis décembre 2001. Pour le tourisme en provenance d’outre-mer, la reprise est beaucoup plus lente que celle pour les touristes américains.

**Variation des entrées directes de touristes internationaux au Québec
Janvier à décembre 2001 et janvier à mars 2002 (%)**



4 Le rappel de la *Déclaration de services aux citoyens* et du *Plan stratégique 2001-2004*

Tourisme Québec s'est engagé à atteindre certains objectifs par rapport à sa mission et aux services à offrir aux citoyens. Ces objectifs apparaissent dans la *Déclaration de services aux citoyens* et dans le *Plan stratégique 2001-2004*.

4.1 LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Clientèle des touristes

Au téléphone, les employés de Tourisme Québec répondent à l'intérieur d'un délai moyen de deux minutes, de façon personnalisée, et expédient les publications requises de telle sorte qu'elles sont reçues dans un délai moyen de cinq jours au Québec ou ailleurs au Canada, et de six jours aux États-Unis.

Au comptoir des centres Infotouriste, ils permettent l'accès à un préposé dans un délai de cinq minutes. Par courrier postal ou électronique, ils traitent une demande d'information dans un délai de quarante-huit heures.

Membres de l'industrie touristique

Au téléphone, les employés de Tourisme Québec s'identifient clairement et, selon le cas, redirigent vers le bon interlocuteur. Ils retournent les appels dans les vingt-quatre heures ou laissent un message lorsqu'ils doivent s'absenter. Ils indiquent à qui s'adresser en cas de besoin.

À la réception des bureaux, ils annoncent le visiteur dès son arrivée. Si le visiteur se présente sans rendez-vous, il est dirigé vers le personnel qui pourra l'aider, dans la mesure du possible.

Par courrier postal ou électronique, ils transmettent un accusé de réception dans les sept jours et, dans les meilleurs délais, ils répondent aux demandes ou identifient un répondant pour le dossier.

Sur le site Internet de Tourisme Québec, ils fournissent de l'information sur les programmes, les produits et les services.

4.2 LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2001-2004

Accroître l'information stratégique disponible sur les marchés, les régions, les produits et les clientèles

La connaissance des clientèles issues des marchés touristiques visés est un outil indispensable pour Tourisme Québec et l'industrie touristique québécoise. Les besoins des clientèles, leurs champs d'intérêt et leurs comportements sont autant d'aspects à approfondir. Cette information stratégique est nécessaire pour assurer la compétitivité des entreprises touristiques québécoises sur les marchés touristiques prioritaires qui font l'objet d'une vive sollicitation.

Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité

Tourisme Québec a entrepris d'amener tous les secteurs de l'industrie touristique à se donner une démarche et des normes de qualité de calibre international, de façon à améliorer la compétitivité de l'industrie touristique. À échéance, il est prévu que ce programme soit géré et autofinancé par les associations sectorielles.

Adopter une politique d'accueil et de renseignements touristiques en concertation avec les acteurs du milieu

L'amélioration de l'accueil et des renseignements touristiques au Québec porte sur trois champs d'intervention distincts :

- La politique relative aux lieux d'accueil et de renseignements touristiques proprement dite, qui vise à mieux encadrer le développement, la qualité de services et le fonctionnement en réseaux des bureaux de renseignements touristiques sur le territoire et à optimiser les sources disponibles de financement.
- L'amélioration par le ministère des Transports, en concertation avec Tourisme Québec, du réseau québécois des parcs routiers, en vue d'offrir des services plus sécuritaires et plus diversifiés et d'appuyer davantage l'information touristique.
- L'amélioration continue de la signalisation routière touristique pour faciliter aux visiteurs le déplacement et l'accès aux attraits et aux services touristiques.

Soutenir le développement et la réalisation de projets structurants

Tourisme Québec soutiendra activement le renouvellement de l'offre touristique pour qu'elle réponde aux nouvelles attentes de la clientèle touristique internationale et renforce le caractère attractif de la destination.

Augmenter la fréquentation touristique du Québec pendant l'hiver et ses retombées économiques

Le Québec est une destination touristique nordique. Ses expériences touristiques hivernales défient toute concurrence. Tourisme Québec mettra l'accent sur le développement de l'offre et poursuivra la promotion des expériences touristiques hivernales afin d'améliorer la rentabilité des entreprises et d'accroître le caractère touristique distinctif du Québec.

Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière d'écotourisme

Compte tenu de la popularité grandissante des activités ayant rapport à la nature auprès des clientèles internationales, et de l'énorme potentiel des ressources québécoises en la matière, Tourisme Québec organisera le regroupement des partenaires afin d'élaborer et de mettre en œuvre une véritable stratégie de développement de l'écotourisme au Québec.

Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière de tourisme autochtone

Le tourisme autochtone constitue un produit de plus en plus prisé par les clientèles européennes. À cet effet, Tourisme Québec soutient financièrement et techniquement la Société touristique des Autochtones du Québec (STAQ) dans le développement d'expériences authentiques, le renforcement du professionnalisme et la commercialisation sur les marchés étrangers.

Augmenter la fréquentation des navires de croisière internationale sur le Saint-Laurent

Parmi les marchés touristiques, celui des croisières est l'un de ceux qui connaissent la plus forte croissance à l'échelle mondiale. Le Québec, grâce au Saint-Laurent, s'avère une destination très recherchée des navires de croisière. Tourisme Québec, avec le ministère des Transports et les Offices de tourisme de Québec et de Montréal, appuiera le développement de ce produit.

Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière de nautisme

Le plan de mise en valeur des plans d'eau a mis en évidence le potentiel de développement de la navigation de plaisance dans le sud du Québec. Tourisme Québec poursuivra, avec les partenaires concernés, la démarche de planification du développement et de la mise en marché du nautisme.

Soutenir la commercialisation et le développement du cyclotourisme

Le réseau de pistes cyclables au Québec est en pleine croissance. La Route verte dont l'aménagement sera entièrement terminé en 2005, fera du Québec une destination cyclotouristique de premier choix en Amérique du Nord. La contribution de Tourisme Québec au développement de cette nouvelle activité portera à la fois sur l'intégration des services touristiques le long et à proximité de la Route verte (infrastructures d'accueil, hébergement, restauration, attraits, etc.), ainsi que sur la promotion et la mise en marché des infrastructures.

Favoriser l'intégration des activités et attraits culturels à l'offre touristique

Parmi les tendances dominantes de la demande touristique, le désir d'apprendre favorise le tourisme culturel, les destinations accueillantes et authentiques. La culture distinctive du Québec est un atout majeur pour le positionnement de la destination québécoise.

Étendre, de concert avec les partenaires du comité golf, la promotion de ce produit au marché américain

La demande pour le golf est en croissance. Tourisme Québec, en collaboration avec ses partenaires de l'industrie, étendra ses activités promotionnelles actuellement concentrées au Québec et en Ontario, aux marchés limitrophes américains.

Promouvoir l'adhésion de l'industrie touristique à Bonjour Québec.com

En 2003, environ 500 millions d'internautes auront accès à l'offre touristique dans le monde. Le centre d'affaires électronique Bonjour Québec.com est un moyen privilégié par Tourisme Québec pour faire connaître, promouvoir et commercialiser les produits touristiques du Québec, en intégrant l'Internet à ses canaux traditionnels de communication que sont les campagnes publicitaires, son centre d'appels et ses centres Infotouriste.

Accélérer la croissance du volume et des recettes touristiques sur les marchés cibles

La *Stratégie de marketing touristique 2000-2005* identifie des marchés cibles qui ont été sélectionnés à partir de la performance actuelle du Québec sur ces marchés et de certaines variables favorables à une exploitation profitable de ces marchés dans le futur.

Contribuer à accroître le nombre de régions adhérant à la taxe spécifique sur l'hébergement

Grâce à la taxe spécifique sur l'hébergement, les régions touristiques peuvent bénéficier des revenus d'une taxe consacrée au financement de la promotion et du développement touristiques des régions. Tourisme Québec entend poursuivre la promotion de cet outil de financement auprès de l'industrie.

Accroître les investissements dans le développement de l'offre touristique

Tourisme Québec travaillera à mieux coordonner les actions publiques et privées de manière à accroître les investissements dans le développement de l'offre touristique.

Soutenir la conclusion d'ententes spécifiques en tourisme avec les régions

La Politique de soutien au développement local et régional prévoit la signature d'ententes spécifiques entre les ministères et organismes québécois, les conseils régionaux de développement et les autres intervenants régionaux. La signature d'ententes spécifiques en tourisme constitue un moyen privilégié par Tourisme Québec pour harmoniser les initiatives gouvernementales et régionales en matière de développement de l'offre touristique.

Améliorer la coordination des interventions québécoises et fédérales au Québec en tourisme

De concert avec le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes et le ministère des Régions, Tourisme Québec travaillera à développer des formules afin de s'assurer que les investissements fédéraux en tourisme au Québec respectent les priorités du gouvernement du Québec.

Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité

Les entreprises qui adhèrent au programme de qualité s'engagent à respecter un code d'éthique comprenant des éléments relatifs au tourisme durable. Ces éléments découlent de la Charte du tourisme durable, qui a été adoptée au début des années 90, et du Code mondial d'éthique du tourisme, adopté par l'Organisation mondiale du tourisme, en 1999.

Intensifier le partenariat et la commercialisation entre Tourisme Québec et l'industrie

L'éparpillement des efforts et l'intensification de la concurrence nécessitent le regroupement par marché de tous les acteurs publics et privés intéressés à investir dans leur exploitation. Pour assurer la convergence des actions des multiples agents socio-économiques qui désirent appuyer l'essor de l'industrie touristique, Tourisme Québec doit maximiser les alliances commerciales avec tous les partenaires.

S'assurer que les clientèles sont satisfaites des services de Tourisme Québec

Tourisme Québec mettra en place des mécanismes permanents pour mesurer les attentes de ses clientèles et leur degré de satisfaction à l'égard des services rendus par Tourisme Québec.

S'assurer que le personnel s'approprie les objectifs de la modernisation

En collaboration avec le comité sur l'organisation du travail, Tourisme Québec élaborera et mettra en œuvre un plan d'action pour favoriser l'adhésion et la participation des employés à la modernisation.

Se doter d'indicateurs couvrant l'ensemble des axes d'intervention et des produits offerts aux clientèles

Tourisme Québec se dotera d'indicateurs pour mesurer les dimensions suivantes de la performance : l'efficacité (résultats des interventions), l'efficience et la satisfaction des clientèles et des partenaires.

5 Les résultats au regard de la *Déclaration de services aux citoyens et du Plan stratégique*

Orientation stratégique : Poursuivre le virage-client

Axe d'intervention : Favoriser une meilleure connaissance des clientèles touristiques

Objectif : Accroître l'information stratégique disponible sur les marchés, les régions, les produits et les clientèles

Indicateurs	Cibles (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Date de mise en opération du Réseau interne de savoir stratégique	Septembre 2001	Septembre 2001
Date de mise en opération du Réseau externe de veille	Septembre 2001	Reportée à 2002-2003

Commentaires

Réseau interne de savoir stratégique (RISS)

L'expérience pilote de mise en place du RISS a démarré en septembre 2001. Les premiers résultats de la phase expérimentale du réseau concernent plus spécifiquement :

- Le développement d'un volet Connaissance sur l'intranet de Tourisme Québec. Une quarantaine de documents peuvent être consultés par les employés. Chaque document est soutenu par une fiche descriptive mettant en lumière les aspects clés de l'information à retenir.
- La description de certains processus de travail portant sur les activités de représentation sur les marchés extérieurs (par exemple : participation à des bourses et à des foires). Cette réalisation a notamment pour but d'assurer la transmission du savoir à la relève.
- La tenue d'activités de partage de l'information entre directions.

Cette expérimentation a permis d'accroître le volume de l'information disponible en réseau dans l'organisation, et de la doter d'outils et de pratiques qui, en bout de ligne, permettront de mieux soutenir la prise de décision à Tourisme Québec.

Afin de mieux servir ses clientèles à l'interne et à l'externe, Tourisme Québec s'est également doté d'un plan d'action concernant la diffusion publique des informations émanant des enquêtes et des sondages qu'il fait mener pour suivre la performance de l'industrie touristique du Québec. Après une évaluation des besoins internes et une analyse sommaire des services rendus par d'autres acteurs publics dans ce domaine, Tourisme Québec s'est employé à :

- rendre l'information disponible le plus rapidement possible;
- fournir de plus en plus d'information à valeur ajoutée.

Les premiers résultats de ce plan d'action sont attendus en 2002-2003.

Réseau externe de veille en tourisme

L'objectif fixé sur ce chapitre n'a pas été atteint, mais des gestes significatifs ont été posés. Afin que ce projet réponde aux besoins de l'industrie touristique, Tourisme Québec a d'abord créé un comité consultatif composé de représentants de l'industrie. Ce comité a adopté un document d'orientation pour le démarrage du projet. La Chaire de tourisme de l'UQAM a été appelée à formuler une proposition pour la concrétisation de ce projet.

Orientation stratégique : Poursuivre le virage-client

Axe d'intervention : Accentuer et mettre en valeur la qualité des produits et services touristiques

Objectif : Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité

Indicateurs	Cibles (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Nombre d'associations sectorielles adhérant au programme de qualité	Implantation dans 6 secteurs	Adhésion de 12 associations sectorielles
Nombre d'entreprises adhérant au programme de qualité	Adhésion de 300 entreprises	Reportée

Commentaires

C'est dans le secteur de l'hébergement que le programme de qualité a connu ses développements les plus marquants en 2001-2002. D'abord, la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ), qui regroupe des représentants des différentes associations des secteurs de l'hébergement touristique, a été désignée en juillet 2001 pour développer et implanter les programmes de classification applicables à chacune des catégories d'établissements. Les critères de classification et la tarification ont été ratifiés par le conseil d'administration de l'organisme et recommandés au ministre pour approbation. Cette approbation a été communiquée dans la *Gazette officielle du Québec*. La majorité des visites de classification auront lieu en 2002.

L'implantation du programme de qualité dans les autres secteurs a franchi de grandes étapes en 2001-2002, même si tous les objectifs fixés pour l'année n'ont pas été atteints. Les normes applicables ont été élaborées par les secteurs participants encadrés par le Bureau de normalisation du Québec et des ressources spécialisées de Tourisme Québec. Le développement des outils d'accompagnement pour les entreprises des secteurs visés est en cours.

Orientation stratégique : Poursuivre le virage-client

Axe d'intervention : Accentuer et mettre en valeur la qualité des produits et services touristiques

Objectif : Adopter une politique d'accueil et de renseignements touristiques en concertation avec les acteurs du milieu

Indicateurs	Cibles (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Date de l'adoption de la politique	D'ici 2003	30 novembre 2001
Date d'implantation de la politique	D'ici 2003	En cours

Commentaire

Adoptée le 30 novembre 2001, la politique est en cours d'implantation. Un comité national a été créé pour en assurer le suivi; une grille et une procédure d'agrément des lieux d'accueil ont été également adoptées. Les régions ont entrepris l'élaboration de leurs stratégies d'accueil.

Orientation stratégique : Poursuivre le virage-client

Axe d'intervention : Soutenir le développement d'une offre touristique répondant aux attentes des clientèles internationales

Objectif : Soutenir le développement et la réalisation de projets structurants

Indicateurs	Cibles (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Un projet structurant soutenu aux deux ans	1 projet	2 projets

Commentaires

- Canal de Soulanges

Tourisme Québec soutient techniquement et financièrement la Régie intermunicipale du canal de Soulanges, depuis 1999, pour lui permettre de produire les études préalables à un projet visant la réouverture et la mise en valeur du canal. Une aide de 1 M \$ a été accordée à la Régie. Depuis août 2001, la Société générale de financement du Québec (SGF) collabore au projet afin de trouver des partenaires privés.

- Lien maritime entre Montréal, Chandler et les Îles-de-la-Madeleine

Une entente de principe a été conclue et annoncée le 30 avril 2001 entre la Coopérative de transport maritime et aérien (CTMA) et le gouvernement du Québec pour la mise en place d'un service de croisière entre Montréal, Chandler et les Îles-de-la-Madeleine. L'acquisition du Vacancier, représente un investissement initial de 20 M \$ pour la CTMA. Le bateau commencera ses opérations en juin 2002.

Tourisme Québec investira 1,3 M \$ pour assurer la promotion touristique du projet.

Orientation stratégique : Poursuivre le virage-client

Axe d'intervention : Favoriser le développement et la promotion des expériences touristiques en émergence

Objectif : Augmenter la fréquentation touristique du Québec pendant l'hiver et ses retombées économiques

Indicateurs	Cibles (2001)	Résultats (2001)
Proportion des voyages faits en hiver	21 %	24 %
Proportion des recettes encaissées en hiver	19 %	22 %

Commentaires

Les résultats pour l'hiver 2001-2002 (décembre 2001 à mars 2002) démontrent que la fréquentation touristique est en hausse par rapport à celle de l'hiver 2000-2001. Les entrées directes de touristes américains au Québec ont augmenté de 8,2 %. Cette hausse compense pour la baisse de 10,4 % des touristes d'outre-mer. La hausse des entrées directes de touristes internationaux a été de 3,7 %. La performance du Québec a été meilleure que celle de l'Ontario qui a connu une baisse de 1 %.

L'intensification des efforts en promotion déployés par Tourisme Québec et ses partenaires sur le marché américain a probablement contribué à cette hausse. La part du volume total et des recettes touristiques totales imputables à l'hiver 2001 a connu une augmentation de trois points de pourcentage par rapport à 2000. Par conséquent, les cibles fixées ont été dépassées.

Orientation stratégique : Poursuivre le virage-client

Axe d'intervention : Favoriser le développement et la promotion des expériences touristiques en émergence

Objectif : Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière d'écotourisme

Indicateurs	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Élaboration d'une stratégie de développement et de promotion de l'écotourisme	Élaboration d'une stratégie	Reportée à 2002-2003

Commentaire

Une table de concertation réunissant les principaux partenaires concernés a été mise en place. Un diagnostic a été élaboré en prévision du Sommet mondial de l'éco-tourisme qui s'est déroulé à Québec, du 19 au 22 mai 2002. La production de la stratégie a été reportée en 2002-2003 pour tenir compte des résultats du Sommet, notamment la publication de la *Déclaration de Québec sur l'écotourisme*.

Orientation stratégique : Poursuivre le virage-client

Axe d'intervention : Favoriser le développement et la promotion des expériences touristiques en émergence

Objectif : Organiser l'offre et structurer la mise en marché en matière de tourisme autochtone

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Mise en œuvre du plan d'affaires de la Société touristique des Autochtones du Québec	Mise en œuvre du plan d'affaires	Mise en œuvre du plan d'affaires

Commentaire

En vertu d'une entente quinquennale (1999-2004) avec la Société touristique des Autochtones du Québec (STAQ), Tourisme Québec accorde une aide financière de 700 000 \$ pour le développement et la promotion du tourisme autochtone.

Orientation stratégique : Consolider les marchés actuels et en conquérir de nouveaux

Axe d'intervention : Adapter les stratégies promotionnelles à l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication

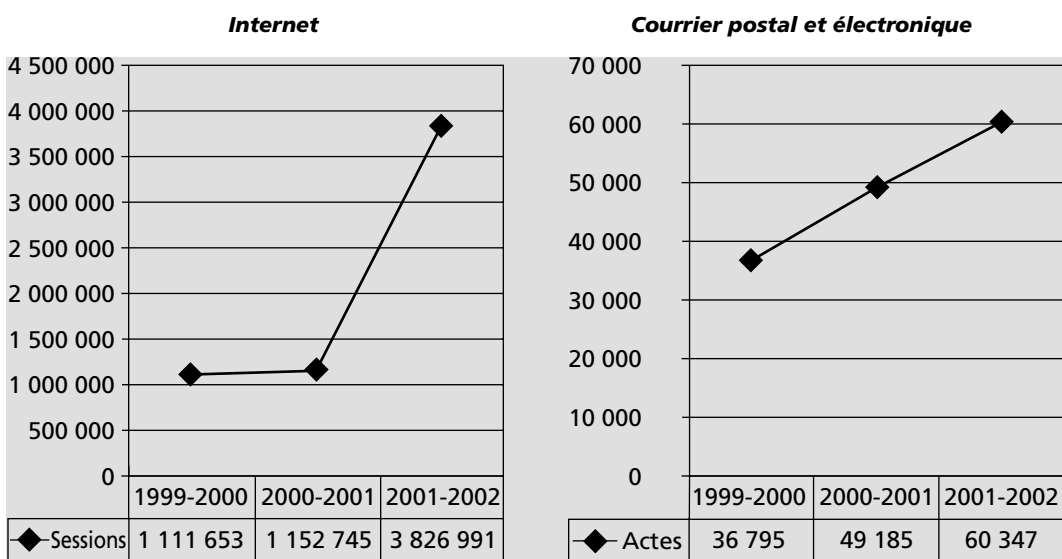
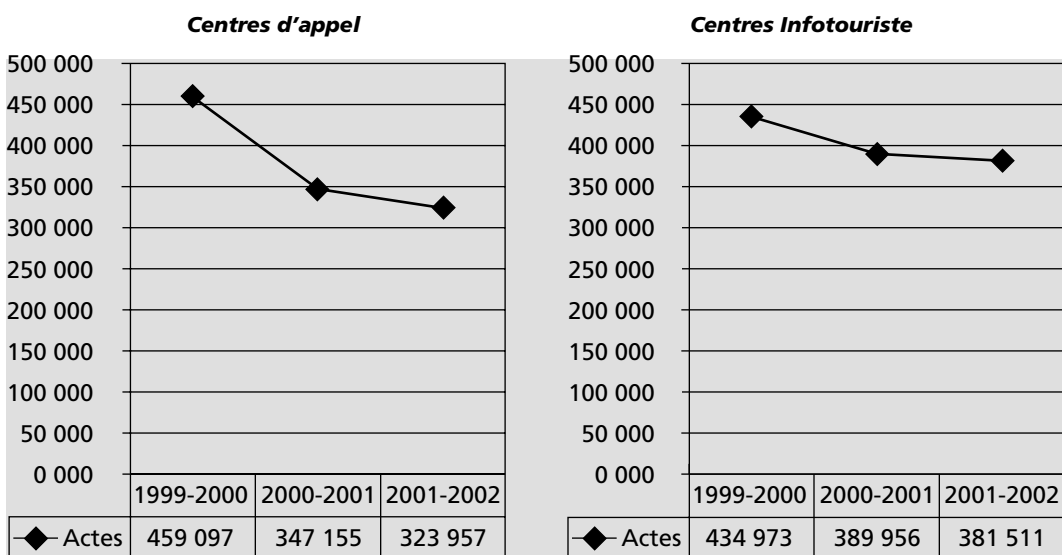
Objectif : Promouvoir l'adhésion de l'industrie à Bonjour Québec.com

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Nombre d'établissements d'hébergement adhérant au service de réservation du centre d'affaires électronique	800	675

Commentaires

Un des volets de l'exploitation de ces nouvelles technologies est de permettre la réservation en ligne de produits touristiques. L'objectif de recruter 800 établissements inscripteurs de produits réservables a été atteint. Toutefois, de ce nombre 675 établissements offraient des produits réservables en ligne au 31 mars 2002.

Sur le plan de l'information touristique, près de 14 000 établissements sont répertoriés dans les bases de données sur les produits et services touristiques. Au cours de l'année, les priorités ont été réorientées vers l'augmentation de la fréquentation des divers canaux d'accès de Bonjour Québec.com (BQC), et particulièrement du site Internet. Quelque 4,6 millions de clients s'en sont servi en 2001-2002, soit une augmentation de 135,7 % par rapport à l'année précédente. La forte croissance est attribuable aux visites du site et elle est due, entre autres, à l'intensification du marketing sur l'Internet. Les graphiques suivants illustrent l'évolution de cette utilisation de Bonjour Québec.com, depuis 1999.



Orientation stratégique : Consolider les marchés actuels et en conquérir de nouveaux

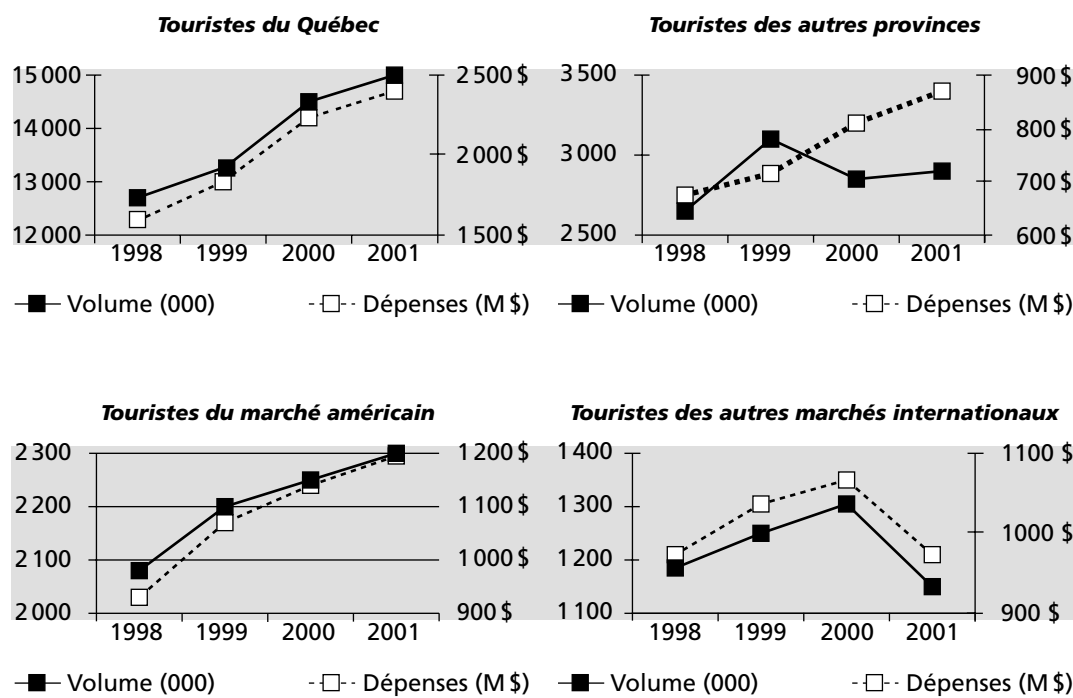
Axe d'intervention : Accorder la priorité aux marchés offrant le meilleur retour sur l'investissement

Objectif : Accélérer la croissance du volume et des recettes touristiques sur les marchés cibles

Indicateurs	Cibles (2001)	Résultats (2001)
Nombre de voyages	Québec : 14,2 M Canada : 3,35 M États-Unis : 2,4 M Autres marchés internationaux : 1,4 M	Québec : 15,0 M Canada : 3,0 M États-Unis : 2,3 M Autres marchés internationaux : 1,0 M
Recettes	Québec : 2,1 MM \$ Canada : 860 M \$ États-Unis : 1,3 MM \$ Autres marchés internationaux : 1,4 MM \$	Québec : 2,4 MM \$ Canada : 858 M \$ États-Unis : 1,3 MM \$ Autres marchés internationaux : 958 M \$

Commentaires

Les événements marquants de l'année 2001 expliquent pourquoi les cibles concernant les marchés extérieurs n'ont pas été atteintes. En contrepartie, les cibles déterminées pour le volume et les dépenses sur le marché québécois ont été dépassées.



Les principales campagnes promotionnelles ayant contribué à l'atteinte des résultats

Québec

La promotion de l'été 2001 se résume à trois activités, soit une campagne télévisée avec un porte-parole français et anglais, une campagne d'affichage : Je me réserve l'été au Québec, ainsi qu'une campagne sur Internet. À la suite de ces campagnes, les intentions des Québécois de prendre des vacances au Québec furent de 73 % comparativement à 67 % pour l'été 2000.

Après les attentats du 11 septembre, une campagne a été lancée dans les quotidiens et à la radio. Cette campagne semble avoir eu un effet positif, car une hausse de 7 % des chambres occupées dans les régions touristiques autres que Montréal et Québec a été observée pour le mois d'octobre 2001, par rapport au même mois de l'année 2000.

La promotion de l'hiver québécois a été effectuée à partir d'une campagne à la télévision avec un porte-parole francophone et un porte-parole anglophone, ainsi que sur Internet.

Canada et États-Unis

La campagne de l'été 2001 comportait cinq volets et a été produite en collaboration avec des partenaires de l'industrie : une campagne à la télévision, des brochures de forfaits, un envoi ciblé de 500 000 brochures, une campagne dans les quotidiens et les magazines et une campagne sur Internet. Tout cela a donné des résultats concluants puisque d'avril à août 2001, les entrées directes des Américains au Québec ont augmenté de 6,1 % par rapport à la même période en 2000. Toutefois, en septembre 2001, le nombre d'entrées directes a diminué de 23 %.

Pour vendre le Québec aux Canadiens et aux Américains en période hivernale, la campagne comportait cinq volets et a été produite en collaboration avec des partenaires de l'industrie : une campagne à la télévision, des brochures de forfaits, un envoi ciblé de 900 000 brochures, une campagne dans les quotidiens et magazines et une campagne sur Internet. Les entrées directes des Américains au Québec, pour la période de décembre 2001 à mars 2002, ont augmenté de 8,2 % par rapport à l'hiver précédent, et ce malgré les événements du 11 septembre 2001.

France et Belgique

Pour les volets printemps/été et hiver, des campagnes ont été réalisées dans la région de Paris (affichage dans le métro et les gares) et dans trois villes de province; à Bruxelles, seul le volet printemps/été a été publicisé. Également, une campagne promouvant l'hiver québécois y a été télédiffusée de la fin octobre à la mi-novembre. Les entrées directes de touristes français au Québec ont néanmoins diminué de 6,6 % en 2001, comparativement à 2000. Cette tendance à la baisse s'est amorcée à compter du mois d'avril (baisse de 2,3 % d'avril à août) et s'est accentuée après les événements du 11 septembre. C'est ainsi que les entrées directes pendant l'hiver (de décembre 2001 à mars 2002) ont baissé de 16,8 %, par rapport à l'année précédente.

Royaume-Uni

Une campagne à la station de Radio Jazz FM a été diffusée de mai à octobre, à Londres et dans le nord-ouest de l'Angleterre. Elle a été complétée par une campagne d'affichage dans le métro de Londres, à l'automne. Les entrées directes de touristes britanniques au Québec ont baissé de 5,7 % en 2001, comparativement à 2000. Par contre, la reprise sur ce marché a été plus forte : pendant l'hiver 2001-2002, la baisse des entrées directes n'a été que de 0,7 %.

Orientation stratégique : Consolider le financement de l'industrie touristique

Axe d'intervention : Maximiser l'utilisation du Fonds de partenariat touristique

Objectif : Contribuer à accroître le nombre de régions adhérant à la taxe spécifique sur l'hébergement

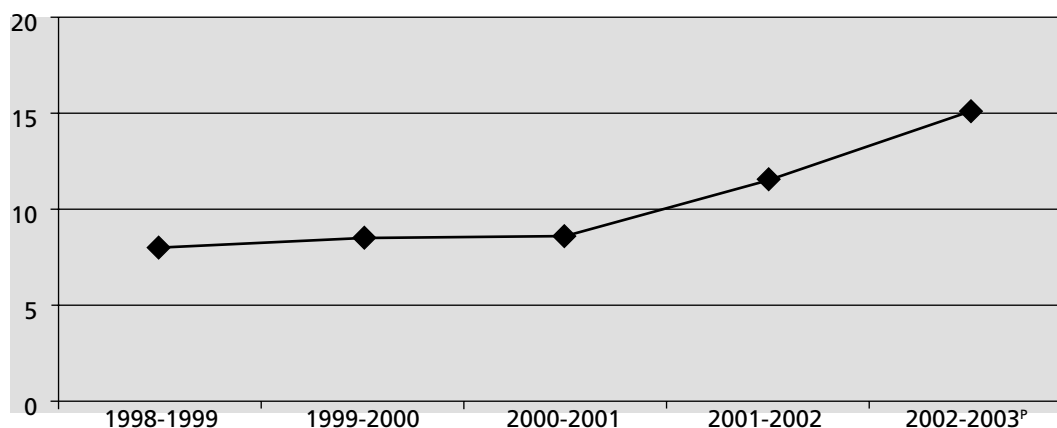
Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Nombre de régions adhérant à la taxe	Adhésion de 5 régions	Adhésion de 7 régions

Commentaires

Depuis l'adoption de la Loi sur le Fonds de partenariat touristique en décembre 1996, les régions touristiques ont la possibilité de se doter d'une source de financement pour soutenir la promotion et le développement touristiques. Le potentiel de revenus de cette taxe spécifique représente plus de 27 M \$ pour l'ensemble du Québec. Cette année, cinq régions touristiques se sont ajoutées à celles de Montréal et de Laval, qui se sont prévaluées de la taxe en 1997.

L'entrée en vigueur de la taxe spécifique sur l'hébergement dans la région de Québec, depuis le 1^{er} juillet 2001 et dans les régions de l'Outaouais et de Charlevoix, depuis le 1^{er} octobre 2001, a permis d'amasser 3,5 M \$ en 2001-2002. Annuellement, cette taxe produira des revenus de plus de 5,6 M \$ pour ces trois régions.

Évolution des revenus de la taxe spécifique sur l'hébergement



P : prévisions

Orientation stratégique : Consolider le financement de l'industrie touristique

Axe d'intervention : Harmoniser les interventions gouvernementales et régionales en matière de développement de l'offre touristique

Objectif : Accroître les investissements dans le développement de l'offre touristique

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Valeur des investissements de Tourisme Québec	Investissements de 6 M \$ de Tourisme Québec entraînant des investissements totaux de 50 M \$	Investissements de 7,6 M \$ de Tourisme Québec entraînant des investissements totaux de plus de 85 M \$

Commentaires

Tourisme Québec contribue à l'accroissement des investissements, principalement dans le cadre du Programme de soutien au développement de l'offre touristique. Près de 800 000 \$ ont été investis en 2001-2002 pour des études de faisabilité (25 projets), 3,3 M \$ pour le soutien de projets d'investissement (30 projets), 300 000 \$ pour le soutien de travaux d'infrastructures (2 projets). En outre, la participation financière aux manifestations touristiques a permis d'appuyer de multiples événements, dans toutes les régions du Québec, pour près de 3 M \$. De plus, 7,5 M \$ ont été versés pour soutenir les manifestations qui ont perdu des commandites de l'industrie du tabac, ou y ont renoncé.

Dans le cadre du Fonds de développement touristique pour la Gaspésie, Tourisme Québec a investi 2,5 M \$ pour favoriser l'essor de la région.

Au total, l'aide financière a favorisé la réalisation de projets représentant une valeur d'investissement de plus de 85 M \$.

Orientation stratégique : Consolider le financement de l'industrie touristique

Axe d'intervention : Harmoniser les interventions gouvernementales et régionales en matière de développement de l'offre touristique

Objectif : Soutenir la conclusion d'ententes spécifiques en tourisme avec les autres régions

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Ententes spécifiques conclues	10	4

Commentaires

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de développement économique des régions ressources, adoptée par le Gouvernement au printemps 2001, Tourisme Québec s'est vu confier le mandat de conclure des ententes spécifiques en tourisme avec les 7 régions ressources qui regroupent 11 régions touristiques. Un budget de 2,5 M \$ par région ressource, de 3 M \$ dans le cas des Îles-de-la-Madeleine et de la

Gaspésie, totalisant 21 M \$, est réservé au Fonds de partenariat touristique pour la durée de ces ententes spécifiques. Les normes du Programme de soutien au développement de l'offre touristique ont été adaptées pour tenir compte des caractéristiques de ces régions.

Au cours de l'année 2001-2002, quatre ententes spécifiques ont été conclues avec les régions ressources :

- Îles-de-la-Madeleine, le 13 décembre 2001;
- Mauricie, le 17 janvier 2002;
- Bas-Saint-Laurent, le 14 février 2002;
- Abitibi-Témiscamingue, le 16 mars 2002.

Les autres ententes spécifiques pour les régions ressources de la Côte-Nord, de la Gaspésie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Nord-du-Québec seront conclues au cours de l'année financière 2002-2003.

Orientation stratégique : Élargir le partenariat en vue d'un développement touristique durable

Axe d'intervention : Promouvoir un développement touristique durable

Objectif : Susciter l'adhésion des entreprises des différents secteurs touristiques au programme de qualité

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Présentation des orientations institutionnelles	Sommet mondial de l'écotourisme (mai 2002)	Non applicable en 2001-2002

Orientation stratégique : Élargir le partenariat en vue d'un développement touristique durable

Axe d'intervention : Bâtir un partenariat d'affaires entre Tourisme Québec, l'industrie touristique et les acteurs publics

Objectif : Intensifier le partenariat et la commercialisation entre Tourisme Québec et l'industrie

Indicateurs	Cibles (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Montant des investissements de l'industrie	2,3 M \$	2,3 M \$
Effet de levier des campagnes publicitaires de Tourisme Québec (investissements des partenaires/investissements de Tourisme Québec)	Québec : 0,7 Canada/États-Unis : 0,25	Québec : 0,7 Canada/États-Unis : 0,12

Commentaires

La cible relative au montant des investissements de l'industrie dans des campagnes de promotion conjointes a été atteinte en 2001-2002. Par contre, pour l'effet de levier des campagnes publicitaires, la cible a été atteinte au Québec mais pas au Canada ni aux États-Unis. Cela s'explique par la diminution de la contribution de la Commission canadienne du tourisme (CCT) aux campagnes publicitaires de Tourisme Québec effectuées au Canada et aux États-Unis.

Les principaux partenaires de Tourisme Québec :

Au Québec

- *Publicité et promotion* : CAA-Québec, ATR Saguenay-Lac-Saint-Jean, Ultramar, Wildcat.
- *Grands Prix du tourisme québécois* : Aéroports de Montréal, Air Canada, Bell, Canal Évasion, Corpav, Hydro-Québec, Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, *La Presse*, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Metro, Orléans Express, Société des alcools du Québec, Société des casinos du Québec, Société de la faune et des parcs du Québec, Société générale de financement du Québec, Ultramar.

Au Canada et aux États-Unis

Air Canada, associations touristiques régionales, Best Western, Commission canadienne du tourisme, Collette Tours, Delta Hotels & Resorts, GOGO Worldwide Vacations, Hôtellerie champêtre, Le Québec Maritime, Montréal Vacations, offices de tourisme de Montréal et de Québec, Producteurs d'aventure, Québec-New York 2001, Québec Vacations, Relais et Châteaux, Relais de santé, Société des établissements de plein air du Québec, Ski Can, Société des casinos du Québec, Société des Traversiers, Tour de l'Île, Via Rail, Yankee Holidays.

En Europe

Aéroports de Montréal, Air Canada, Commission canadienne du tourisme, offices de tourisme de Montréal et de Québec, Tourisme Nouveau-Brunswick, Vacances Air Transat, Via Rail.

En Asie

Air Canada, Commission canadienne du tourisme, offices de tourisme de Montréal et de Québec, Via Rail.

Orientation stratégique : Tourisme Québec : une organisation performante au service de sa clientèle

Axe d'intervention : Mobiliser le personnel autour de la modernisation

Objectif : S'assurer que le personnel s'approprie les objectifs de la modernisation

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Mise en place du plan de communication interne relatif à la modernisation	Réalisation en cours d'exercice	Stratégie de communication réalisée

Commentaire

L'essentiel de la stratégie reposait sur la diffusion de la *Déclaration de services aux citoyens* auprès de l'ensemble du personnel, et sur la sensibilisation de celui-ci quant aux enjeux de la modernisation, notamment ceux touchant le service à la clientèle. Entre autres activités, il y eut un lancement officiel de la *Déclaration* auprès du personnel, un plan de diffusion et d'affichage de cette *Déclaration*, de même que la mise en place d'une section de l'intranet qui rassemble l'essentiel de l'information disponible à l'interne sur la modernisation.

Orientation stratégique : Tourisme Québec : une organisation performante au service de sa clientèle

Axe d'intervention : Mobiliser le personnel autour de la modernisation

Objectif : S'assurer que le personnel s'approprie les objectifs de la modernisation

Indicateur	Cible (2001-2002)	Résultat (2001-2002)
Mise en place de mécanismes d'évaluation et de reconnaissance de la performance	Réalisation en cours d'exercice	Reportée

Commentaires

La politique d'évaluation du rendement par résultats attendus a été revue, mise à jour et modernisée au cours de la période de référence, et un plan de formation a été préparé. Il sera offert à l'automne 2002, jumelé à un processus adapté.

Les mécanismes de reconnaissance de la performance du personnel ont été discutés lors des travaux du comité sur l'organisation du travail qui est composé de représentants des parties patronale et syndicale. Un programme de stages de perfectionnement a été élaboré et il sera officiellement lancé à l'automne 2002.

Orientation stratégique : Tourisme Québec : une organisation performante au service de sa clientèle

Axe d'intervention : Mobiliser le personnel autour de la modernisation

Objectif : S'assurer que le personnel s'approprie les objectifs de la modernisation

Indicateurs	Cibles (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Évaluation de l'outil « Indice PH »	Réalisation en cours d'exercice	Réalisée
Mise en place de l'outil	Réalisation en cours d'exercice	Reportée

Commentaires

L'approche retenue pour cet objectif est celle de l'Indice PH. Cette approche se traduit par un sondage auprès de l'ensemble du personnel sur son degré de satisfaction au regard des leviers de mobilisation reconnus. L'évaluation de l'outil a été réalisée en cours d'exercice, et son implantation a été reporté à l'automne 2002.

Orientation stratégique : Tourisme Québec : une organisation performante au service de sa clientèle

Axe d'intervention : Améliorer la qualité des services aux clientèles

Objectif : Se doter d'indicateurs couvrant l'ensemble des axes d'intervention et des produits offerts aux clientèles

Indicateurs	Cibles (2001-2002)	Résultats (2001-2002)
Délai moyen d'attente lors d'appels téléphoniques	2 minutes	1 minute 18 secondes
Délai moyen d'attente au centre Infotouriste de Montréal	5 minutes	1 minute 51 secondes
Délai moyen de livraison des envois de documentation	États-Unis : 7 jours Québec et Canada : 5 jours	4,6 jours 2,9 jours
Taux de satisfaction de la clientèle du renseignement touristique	95 %	99 %
Délai moyen de réponse aux courriels de demandes d'information touristique	48 heures	39 heures 30 minutes
Traitement des plaintes reçues	90 %	93 %
Valeur éditoriale des reportages réalisés sur le Québec	200 M \$	199 M \$

Commentaires

Les cibles fixées pour l'exercice 2001-2002 en ce qui concerne l'amélioration de la qualité des services à la clientèle ont toutes été dépassées; cela démontre le souci de Tourisme Québec d'offrir un service de qualité. En cours d'année, la cible concernant le délai moyen d'attente au centre Infotouriste de Montréal a été ramené à 3 minutes, puisqu'il est apparu qu'un objectif de délai plus court était réaliste.

Dans le contexte d'une première année d'engagement formel de la qualité de service auprès de la clientèle, par la *Déclaration de services aux citoyens*, Tourisme Québec s'est donné des cibles jugées raisonnables pour le client et acceptables sur le plan budgétaire, principalement malgré l'absence de mesures antérieures sur les délais d'attente. La tradition du service à la clientèle a toujours été bien ancrée à Tourisme Québec, et plus particulièrement depuis sa transformation en unité autonome de service en 1996.

6 L'utilisation des ressources

Ressources humaines

L'effectif total autorisé à Tourisme Québec est demeuré le même en 2001-2002 par rapport à 2000-2001, soit 363 employés. À la fin de l'exercice financier, l'effectif en place était de 311 employés permanents et de 35 employés occasionnels.

Le développement du potentiel du personnel est une préoccupation constante à Tourisme Québec. Plus de 260 000 \$ ont été investis en perfectionnement au cours de l'année 2001, pour un nombre de plus de 1 000 jours de formation offerts à 208 employés.

Par ailleurs, dans un souci de bien accompagner la relève, Tourisme Québec a adhéré au programme gouvernemental de mentorat. Deux diplômés de l'université embauchés par Tourisme Québec bénéficient d'un mentor. Ce parrainage, qui permet aux recrues de bénéficier de l'expérience et des connaissances d'employés plus expérimentés dans la fonction publique, est des plus apprécié.

Ressources budgétaires et financières

Le Fonds de partenariat touristique présente au 31 mars 2002 un excédent des revenus sur les dépenses de 2,2 M \$ qui permet ainsi d'éliminer le déficit des années antérieures.

Les sources de financement du Fonds de partenariat touristique pour 2001-2002 proviennent des crédits votés par l'Assemblée nationale, des crédits votés provenant d'autres ministères et reçus à des fins spécifiques, de report de crédits des années antérieures, d'un montant provenant de la taxe de vente du Québec et de la taxe spécifique sur l'hébergement, ainsi que de revenus d'activités en partenariat avec l'industrie touristiques ou de la vente de biens et de services.

Ces ressources financières ont été affectées à la réalisation des trois orientations stratégiques telles qu'elles étaient mentionnées dans le plan annuel de gestion des dépenses de Tourisme Québec. De fait, Tourisme Québec a investi environ 53 % de son budget dans des actions reliées à la consolidation des marchés actuels et à la conquête de nouveaux marchés, 40 % dans la consolidation du financement de l'industrie touristique et 7 % dans la poursuite du virage-client.

En 2001-2002, Tourisme Québec a consenti des investissements de plus de 26 M \$ pour les campagnes de promotion, une augmentation de 8 M \$ par rapport à l'exercice précédent. Cette opération exceptionnelle a permis de soutenir et de relancer l'industrie touristique durement touchée par les conséquences dramatiques des événements du 11 septembre 2001.

Par ailleurs, pour intensifier ses efforts de représentation à l'étranger, Tourisme Québec a augmenté ses investissements de plus de 3,2 M \$ par rapport à l'exercice précédent. Cet investissement additionnel permettra une visibilité accrue notamment sur les territoires américain et ontarien.

Le Fonds de partenariat touristique, mécanisme financier mis à la disposition de Tourisme Québec, permet d'optimiser la gestion de ses ressources financières. En outre, la perception de revenus autonomes permet à Tourisme Québec de s'associer avec des acteurs publics et privés de l'industrie touristique afin d'organiser des activités conjointes et ainsi bonifier les ressources dont dispose Tourisme Québec pour remplir sa mission.

Ressources informationnelles

En plus du maintien des systèmes existants, les principaux investissements en ressources informationnelles au cours de l'année 2001-2002 ont porté sur l'adaptation des systèmes au nouvel environnement créé par la loi modifiant la Loi sur les établissements d'hébergement touristique, ainsi qu'au règlement encadrant la classification de ces établissements. Rappelons que ces modifications à la loi et au règlement visent notamment à améliorer la qualité des services d'hébergement offerts à la clientèle touristique.

Les outils informatiques développés au cours de l'année ont non seulement permis d'accélérer de plus de 300 % le processus de classification, mais également de réduire significativement les risques d'erreur et les besoins en ressources humaines chargées de la révision des calculs.

Des investissements ont également été consentis pour l'amélioration de la performance du système de gestion des brochures et dépliants promotionnels, afin de maintenir le délai d'envoi de documents à moins de cinq jours au Canada et à moins de six jours aux États-Unis, et ce, même en haute saison touristique.

Enfin, plus du quart du personnel qui s'occupe des ressources informationnelles a pris directement part au projet d'expérimentation de Réseau interne de savoir stratégique (RISS) qui vise à améliorer la gestion des connaissances touristiques.

7 Les autres exigences réglementaires et législatives

Cette section traite de ce que Tourisme Québec a fait à l'égard de certaines orientations gouvernementales.

7.1 PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL POUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

L'accès à l'information

En 2001-2002 Tourisme Québec a reçu et traité 14 demandes d'accès à l'information, dont 11 relatives à des documents de type administratif et 3 relatives à des renseignements personnels.

De celles-ci, sept ont fait l'objet d'une communication totale, trois d'une communication partielle et quatre ont été refusées. Dans tous les cas, les délais impartis par la Loi ont été respectés.

La protection des renseignements personnels

Le Plan d'action gouvernemental pour la protection des renseignements personnels, adopté par le gouvernement en mai 1999, précise qu'une évaluation annuelle du niveau de protection des renseignements personnels doit être réalisée et qu'un bilan doit être communiqué dans le rapport de gestion.

Ainsi, en 2001-2002, Tourisme Québec :

- a complété, en mars 2002, la vérification des pratiques en matière de gestion des renseignements personnels. Cet exercice a démontré que les renseignements personnels recueillis et détenus par Tourisme Québec répondent aux critères requis par la Loi sur l'accès à l'information. Dans l'ensemble, il en est de même en matière d'utilisation, de conservation, de communication et de destruction des documents contenant des renseignements personnels;
- a posé, tel que cela a été recommandé par le Comité interministériel de la Protection des renseignements personnels, un diagnostic sur les droits d'accès à un fichier informatique d'importance significative pour l'organisation et contenant des renseignements sensibles, en l'occurrence le fichier Bonjour Québec.com. Ce fichier comporte des renseignements personnels provenant entre autres des utilisateurs des services de réservation offerts sur le site Internet. Il résulte de cet examen que les droits d'accès existants au fichier Bonjour Québec.com répondent adéquatement aux exigences de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

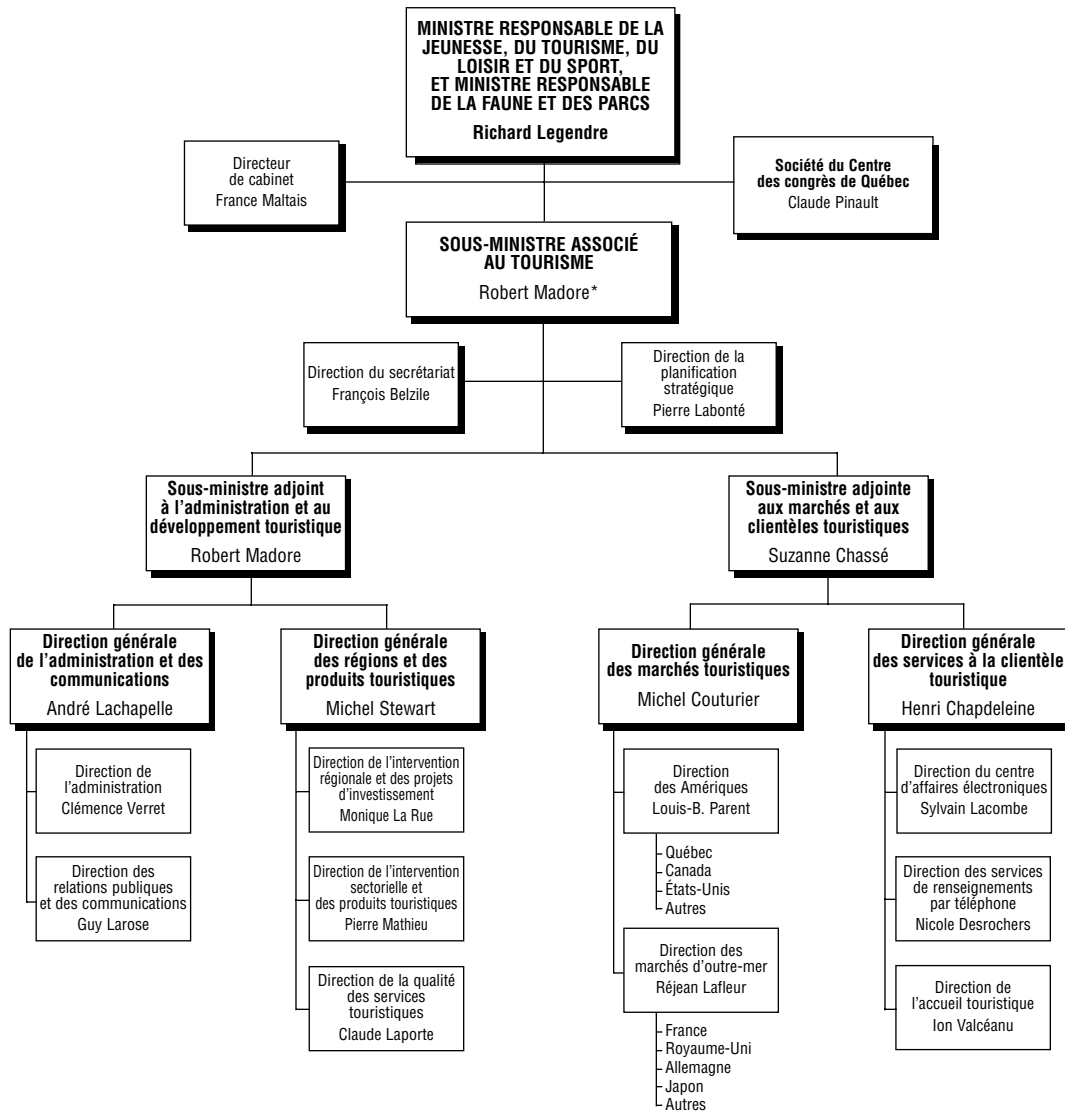
7.2 POLITIQUE GOUVERNEMENTALE RELATIVE À L'EMPLOI ET À LA QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE DANS L'ADMINISTRATION

Tourisme Québec a poursuivi, en 2001-2002, l'application de cette politique, particulièrement dans ses communications écrites et électroniques, ainsi que dans ses publications promotionnelles et institutionnelles.

7.3 LES PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ ET D'EMBAUCHE

Des quelque 140 étudiants qui ont été embauchés par Tourisme Québec en 2001-2002, 24,6 % provenait de groupes cibles (communautés culturelles, anglophones, autochtones, etc.).

L'organigramme de Tourisme Québec



* par intérim
mars 2002

Fonds de partenariat touristique

États financiers de l'année financière terminée le 31 mars 2002

Gouvernement du Québec
Fonds de partenariat touristique
Résultats de l'année financière terminée le 31 mars 2002

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
REVENUS		
Contribution de Tourisme Québec	86 278 873 \$	64 346 888 \$
Sommes versées par le ministre du Revenu		
– Montant forfaitaire provenant de la taxe de vente du Québec	10 000 000	10 000 000
– Taxe spécifique sur l'hébergement	11 983 798	8 844 760
Activités en partenariat	3 251 313	3 308 828
Biens et services touristiques	1 072 346	938 398
Gain sur taux de change	1 920	—
Gain sur disposition d'actif	—	11 559
	<u>112 588 250</u>	<u>87 450 433</u>
DÉPENSES		
Coût direct des activités		
– Activités de promotion	29 641 569	22 634 345
– Programme de subventions	24 985 177	23 206 488
– Aides accordées aux associations touristiques régionales en vertu de la taxe spécifique sur l'hébergement	11 983 798	8 844 760
– Promotion commerciale	5 079 114	2 794 409
– Représentation internationale	4 119 665	3 109 582
– Opération du centre d'affaires électronique	3 051 871	943 613
– Renseignements touristiques	1 077 064	1 001 404
– Programme qualité	744 359	293 256
– Recherche et statistiques	231 255	447 496
– Études sectorielles	166 846	205 764
– Commercialisation des produits	79 350	65 766
– Sommet mondial de l'écotourisme	54 878	—
	<u>81 214 948</u>	<u>63 546 883</u>
Frais d'opération et d'administration	<u>29 174 668</u>	<u>27 215 157</u>
	<u>110 389 616</u>	<u>90 762 040</u>
Excédent (déficit) des revenus sur les dépenses	2 201 634	(3 311 607)
(Déficit) excédent au début	<u>(2 226 955)</u>	<u>1 084 652</u>
Déficit à la fin	<u>(25 321) \$</u>	<u>(2 226 955) \$</u>