

Faire des choix pour une industrie touristique performante



Rapport déposé à la ministre du Tourisme
Comité performance de l'industrie touristique

Mai 2011

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU COMITÉ PERFORMANCE

Madame la ministre,

Au nom des membres du Comité performance de l'industrie touristique, il me fait plaisir de vous soumettre notre rapport.

Vous constaterez dans notre réflexion que le milieu est prêt à entreprendre, à conquérir des marchés et à faire les changements qui s'imposent pour renouer avec la croissance. C'est pourquoi le Comité performance est aussi décidé à s'engager, **en soutenant la mise en œuvre des actions recommandées.**

Nous avons choisi de vous exprimer clairement notre conviction que l'industrie touristique peut jouer un rôle plus important dans l'économie québécoise. Pour cela nous devons réussir à lever collectivement les embûches qui entravent son développement. Nous les entrepreneurs, nous devons nous comporter comme une véritable industrie et notamment faire preuve de plus de cohésion dans nos actions.

Inspirés par ce que des destinations touristiques comparables ont réalisé, nous proposons des choix stratégiques dont celui de miser tout particulièrement sur l'amélioration et le développement du produit. Nous devons aussi unifier nos forces en marketing, offrir des conditions de financement adaptées aux entreprises du secteur touristique et réviser le mode de management de notre industrie, de notre destination.

Ce sont-là, résumées à grands traits, les recommandations que nous vous adressons madame la ministre. En un mot, les entrepreneurs du Québec touristique sont unanimes et déterminés à vous appuyer dans vos efforts et ceux de votre gouvernement afin que l'industrie touristique améliore sa performance, crée plus d'emplois et génère de la richesse !

Merci de votre confiance.

Gilbert Rozon, Président

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le Contexte

Le tourisme au Québec, c'est... :

- ▶ 10,4 milliards \$ de revenus et 2,5% du PIB ;
- ▶ 2,5 milliards \$ de revenus fiscaux et parafiscaux ;
- ▶ 30 000 entreprises ;
- ▶ 400 000 emplois ;
- ▶ 5e rang des principaux produits d'exportation ;
- ▶ Un des secteurs d'exportation les moins coûteux à développer et des plus rentables en création d'emplois.

C'est aussi... :

- ▶ Des produits vieillissants et pas assez de nouveaux projets ;
- ▶ Un management morcelé et trop de structures ;
- ▶ Une baisse marquée des investissements privés ;
- ▶ Un dollar canadien fort, moins de touristes américains et une plus grande dépendance envers le marché québécois ;
- ▶ Une croissance mondiale accompagnée d'une plus grande compétition ;
- ▶ Un sentiment d'urgence et une forte volonté de changement de tous les intervenants !

La Vision 2020

Une vision d'avenir ambitieuse pour assurer une meilleure performance sur les marchés hors-Québec

D'ici 2020, faire du Québec une destination internationale, incontournable caractérisée par:

- ▷ des produits d'appel de qualité mondiale
- ▷ un positionnement clair par marché
- ▷ une performance accrue générant de l'argent neuf en provenance des marchés hors-Québec :
 - croissance des parts de marché du Québec de 2% au-delà de la croissance canadienne
 - croissance de 5% des recettes hors-Québec

La priorité des priorités: LE PRODUIT

Compte tenu des défis en matière de renouvellement de notre offre touristique

Objectif: Un produit original de calibre mondial, misant sur nos atouts, qui nous positionnera auprès des clientèles hors-Québec et incitera les Québécois à voyager chez-eux.

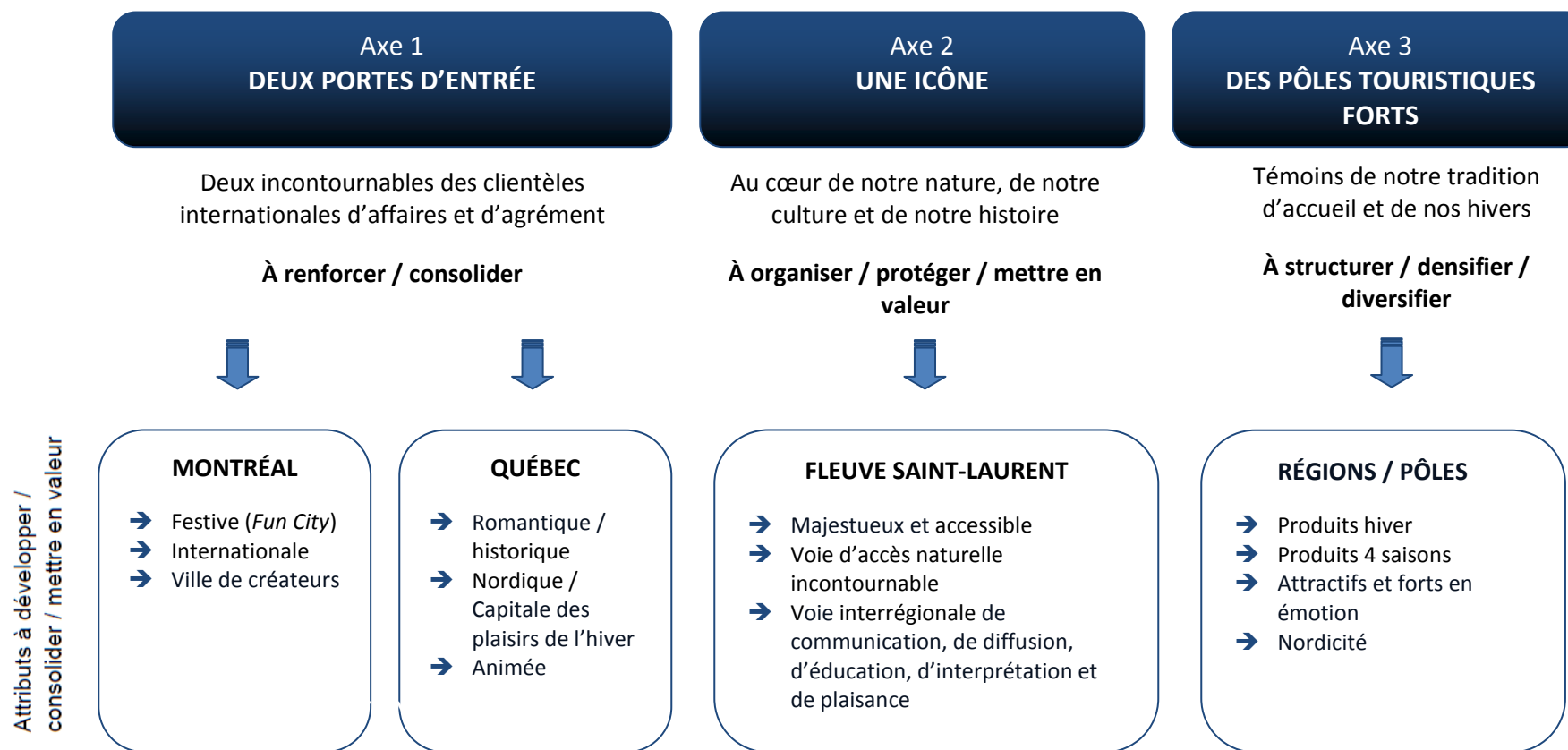
La condition de réussite

Que les acteurs de l'industrie travaillent ensemble

Unifier l'industrie, ses partenaires associatifs, le Gouvernement et ses mandataires autour de la vision et des priorités et les faire travailler en équipe, dans le cadre d'un nouveau management de la destination.

Les trois axes de positionnement

Un positionnement clair pour appuyer la vision 2020 et la priorité donnée au produit, orienter les efforts de développement et clarifier la mise en marché hors-Québec de notre destination



DÉVELOPPEMENT / POSITIONNEMENT

... du fleuve en misant en particulier sur les portes d'entrée que sont Montréal et Québec
 ... de notre nordicité en structurant et en densifiant des pôles attractifs et forts en émotion
 ... des pôles touristiques forts privilégiant une synergie avec Montréal / Québec / Le fleuve

Le sommaire des recommandations

Cinq domaines d'intervention prioritaires et dix recommandations précises pour favoriser la performance de la destination québécoise

1) UN PRODUIT ORIGINAL DE CALIBRE MONDIAL

- ➔ 1 A) D'ici décembre 2011, concevoir des **plans - produits**, dans un esprit de tourisme durable, afin de favoriser le développement et l'organisation de l'offre des trois axes, soient les portes d'entrée, Montréal et Québec, l'icône qu'est le fleuve Saint-Laurent et les pôles touristiques pour les clientèles d'affaires et d'agrément.
- ➔ 1 B) Valoriser et organiser l'accueil et le service à la clientèle à toutes les étapes des séjours touristiques.
- ➔ 1 C) Aligner nos normes de classification de l'hébergement aux standards internationaux.
- ➔ 1 D) Développer l'accès à la destination en favorisant une desserte aérienne à prix raisonnable, une navette aéroportuaire à Montréal et l'intermodalité dans les modes de transport.

2) UN PLAN DE FINANCEMENT DES PRODUITS

- ➔ D'ici décembre 2011, en lien avec le développement de produits et les trois axes de positionnement, déposer un plan structuré et concerté de soutien à l'investissement et au financement pour le secteur touristique basé sur trois piliers:
 - ▶ des investissements publics concertés;
 - ▶ un programme de financement adapté aux PME touristiques;
 - ▶ des mesures coordonnées d'accompagnement des entrepreneurs.

**POURSUITE DE LA DÉMARCHE DU COMITÉ PERFORMANCE
PAR LA MISE EN PLACE DE GROUPES DE TRAVAIL CHARGÉS
DES 5 DOMAINES D'INTERVENTION.**

3) UN NOUVEAU MANAGEMENT EN TOURISME

- ➔ Aux Assises du tourisme 2012, déposer et déployer un plan identifiant les étapes à franchir, les aspects financiers, légaux et organisationnels pour l'instauration d'un nouveau modèle de management du tourisme québécois unifié, imputable et dont les actions seront mesurables.

4) UN MARKETING MISANT SUR LE PRODUIT S'APPUYANT SUR DES ALLIANCES

- ➔ 4 A) D'ici décembre 2012, instaurer des alliances marketing entre les intervenants majeurs pour réaliser des actions promotionnelles coordonnées et la mise en commun des ressources financières.
- ➔ 4 B) Intensifier les collaborations entre le Québec et les destinations limitrophes (Toronto, New-York, Boston, etc.) pour accroître notre impact et notre attractivité auprès des marchés éloignés.
- ➔ 4 C) Miser sur le rayonnement international de nos créateurs, sportifs, scientifiques et produits culturels pour diffuser l'image du Québec dans le cadre des campagnes de promotion auprès des marchés touristiques hors-Québec.

5) UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE DE L'INDUSTRIE

- ➔ Orchestrer et multiplier les initiatives visant à accroître la professionnalisation de l'industrie et ciblant spécifiquement les gestionnaires, la relève et la main-d'œuvre de l'industrie touristique.

La feuille de route

Un calendrier de mise en œuvre, avec 2020 pour horizon, présentant les initiatives prioritaires à réaliser et les résultats anticipés en matière d'amélioration de la performance de la destination

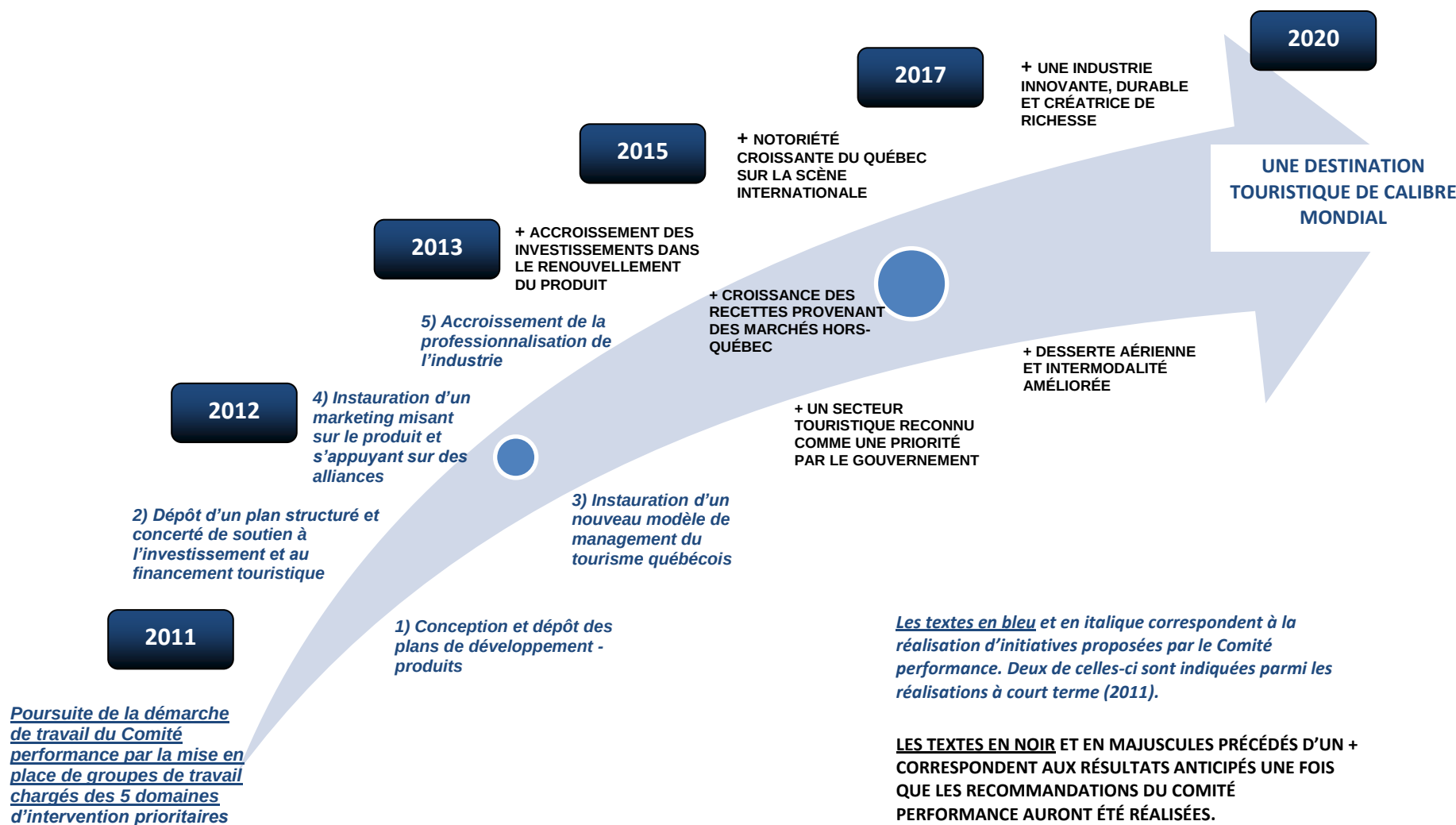


TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU COMITÉ PERFORMANCE	3
SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
1. LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ	10
2. MANDAT	11
3. PRINCIPAUX CONSTATS	12
4. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE	14
4.1 Une vue d'ensemble	14
4.2 L'investissement en tourisme	17
4.3 Les meilleures pratiques et initiatives d'autres destinations	20
4.4 Un management de la destination à redéfinir	22
5. LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ PERFORMANCE	23
5.1 La Vision 2020	23
5.2 La priorité des priorités: LE PRODUIT	24
5.3 La condition de réussite	25
5.4 Les trois axes de positionnement	26
5.5 Les cinq domaines d'intervention prioritaires et les dix initiatives recommandées	28
6. CONCLUSION: FAIRE DES CHOIX ET PASSER À L'ACTION	38
ANNEXES	39
Annexe A : Liste des intervenants consultés et remerciements	40
Annexe B : Portrait de l'investissement en tourisme	41
Annexe C : Les conditions de succès des destinations gagnantes	46

1. LISTE DES MEMBRES DU COMITÉ

Le comité performance

- ▶ Gilbert Rozon, Président fondateur du Groupe Juste pour Rire / **président du comité performance**
- ▶ Alain April, Président de l'Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT) et Directeur général du Château Bonne Entente et du Georgesville
- ▶ Christiane Germain, Coprésidente du Groupe Germain
- ▶ Jacques Daoust, Président d'Investissement Québec
- ▶ Jean Bédard, Président et chef de la direction du Groupe Sportscène
- ▶ Joëlle Noreau, Économiste principale au Mouvement des Caisses Desjardins
- ▶ Linda Gallant, Propriétaire de l'Auberge des Gallant
- ▶ Louis Rome, Directeur général d'ATR associées du Québec
- ▶ Lucille Daoust, Directrice générale de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- ▶ Patrice Malo, Président et chef de l'exploitation de la Station Mont Tremblant
- ▶ Paul Arsenault, Professeur en gestion des entreprises et Directeur du Réseau de veille en tourisme de la Chaire de tourisme Transat A.T. / UQÀM
- ▶ Sylvie Chagnon, Vice-présidente gestion du crédit et du risque d'Investissement Québec
- ▶ Yan Hamel, Président de Croisières AML

L'équipe de soutien

- ▶ David Heurtel, Vice-président Affaires publiques et corporatives du Groupe Juste pour Rire (jusqu'au 15 avril 2011)
- ▶ André Picard, Vice-président Affaires publiques et corporatives du Groupe Juste pour Rire
- ▶ Lucie Charland, Directrice générale de l'Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT)
- ▶ Maurice Couture, Consultant, GPS Tourisme

Observateurs :

- ▶ François Diguier, Directeur général du développement au ministère du Tourisme
- ▶ Marc Leduc, Directeur des stratégies et du développement des entreprises au ministère du Tourisme

Le Comité tient à remercier tous les intervenants qui ont participé à ses travaux au cours des derniers mois (voir la liste à l'annexe A).

2. MANDAT

Pour réaliser le mandat que la ministre du Tourisme leur a confié, les membres du « Comité performance de l'industrie touristique » se sont rencontrés à neuf reprises depuis septembre 2010. Leurs travaux ont permis de réaliser un diagnostic sur l'état de situation du tourisme au Québec et de cerner les enjeux liés aux produits touristiques, aux ressources humaines, au marketing et aux investissements. Deux groupes de travail se sont plus spécifiquement penchés sur le financement en tourisme et le management de notre destination (structures organisationnelles en place, mécanismes de gouvernance).

Pour en arriver à leurs recommandations, les membres ont, entre autres, consulté un très grand nombre d'intervenants clés et d'experts et se sont inspirés, lorsque jugé pertinent, des meilleures pratiques des destinations performantes.

OBJECTIF

- Améliorer la performance économique du tourisme au Québec.

MANDAT

1. Proposer une vision globale visant à positionner le tourisme comme moteur de développement économique et permettant de se démarquer de la concurrence internationale dans une perspective d'accroissement des recettes touristiques et de développement régional.
2. Identifier des stratégies de croissance et de nouvelles sources de financement publiques et privées pour assurer le développement des produits et la promotion de la destination.
3. Proposer des mesures pour stimuler l'environnement d'affaires en tourisme au Québec. Plus spécifiquement :
 - a. en révisant les produits d'appels et les marchés prioritaires;
 - b. en répertoriant les investissements publics en tourisme au Québec¹,
 - c. en positionnant le tourisme auprès des acteurs publics et financiers qui établissent des politiques économiques,
 - d. en examinant et en précisant le rôle des intervenants en tourisme au Québec.

¹ Le Comité a jugé opportun de formuler une recommandation spécifique visant à optimiser l'effet de ces investissements.

3. PRINCIPAUX CONSTATS

Le tourisme au Québec :

- ▶ génère des retombées économiques majeures,
- ▶ est présent sur tout le territoire,
- ▶ est un des secteurs d'exportation les moins coûteux à développer et l'un des plus rentables en termes de création d'emplois et de richesse².

Les données qui suivent illustrent ce constat:

- ▶ 10,4 milliards \$ de recettes en 2009, dont 32% viennent des marchés hors-Québec,
- ▶ 29 515 entreprises et 396 100 emplois, dont 134 600 emplois directs,
- ▶ 2,5% du PIB,
- ▶ 2,45 milliards \$ de revenus fiscaux et parafiscaux en 2009 (1,21 milliards \$ de revenus fiscaux et 504 millions \$ en parafiscalité pour le gouvernement du Québec et 633 millions \$ de revenus fiscaux et 103 millions \$ en parafiscaux pour le fédéral),
- ▶ 5^e rang des principaux produits d'exportation en 2009.

Toutefois, l'éparpillement des efforts, l'inutile complexité du management de notre destination (nombreuses structures aux différents paliers) et la trop faible intensité des moyens consacrés au renouvellement de l'offre ont des conséquences négatives qui entravent le développement de l'industrie touristique québécoise. Parmi les plus importantes, mentionnons :

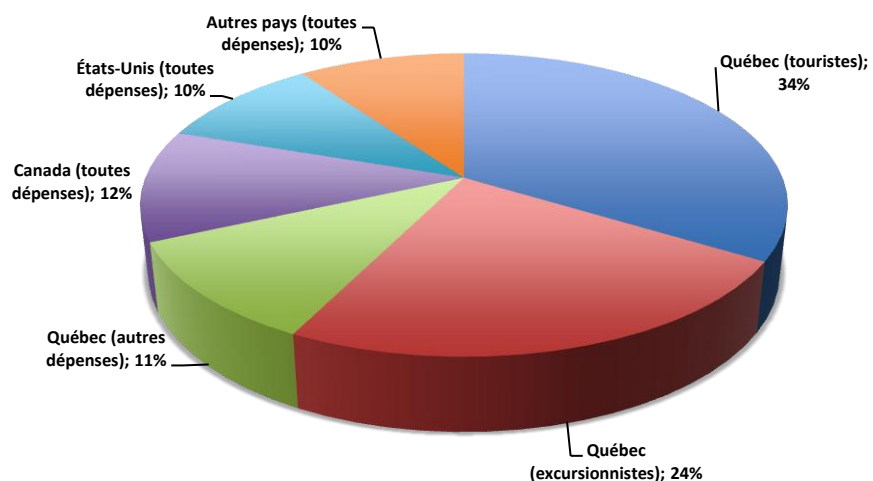
- ▶ le vieillissement, voire la désuétude, de l'offre dans certains secteurs (ex. secteur hôtelier en région, ski alpin);
- ▶ une baisse marquée de 30,6 % des investissements privés entre 2007 et 2009;
- ▶ la diminution de la clientèle américaine depuis 2004 (-29 %);
- ▶ le plafonnement des recettes en dollars constants ainsi que la performance (Revpar³) des établissements d'hébergement;
- ▶ une plus grande dépendance envers le marché québécois.

Le Québec ne réussit pas à améliorer sa performance malgré un potentiel relativement élevé et une croissance du tourisme mondial. Les enjeux sont connus et on doit s'y attaquer sans délai et avec vigueur.

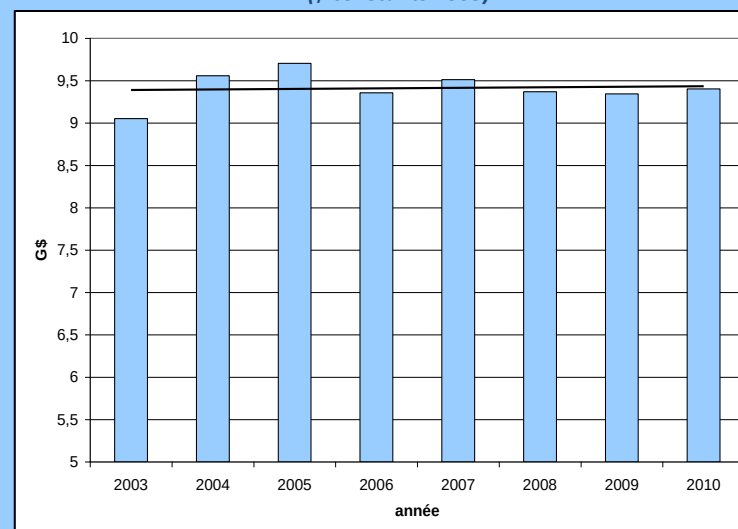
² Source: Ministère du Tourisme, État de situation du tourisme au Québec septembre 2010.

³ Un indicateur de performance dans l'industrie hôtelière.

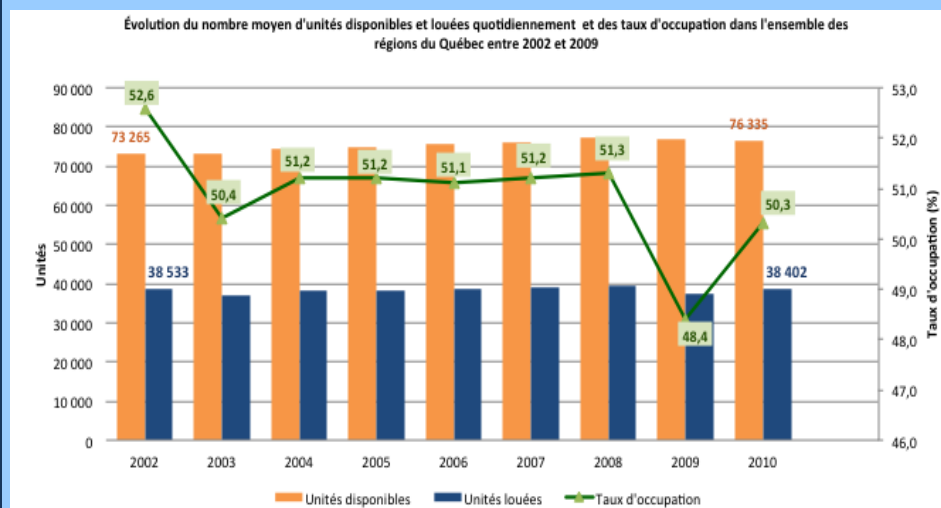
10,4 milliards \$ de recettes en 2009, dont 32% viennent des marchés hors-Québec



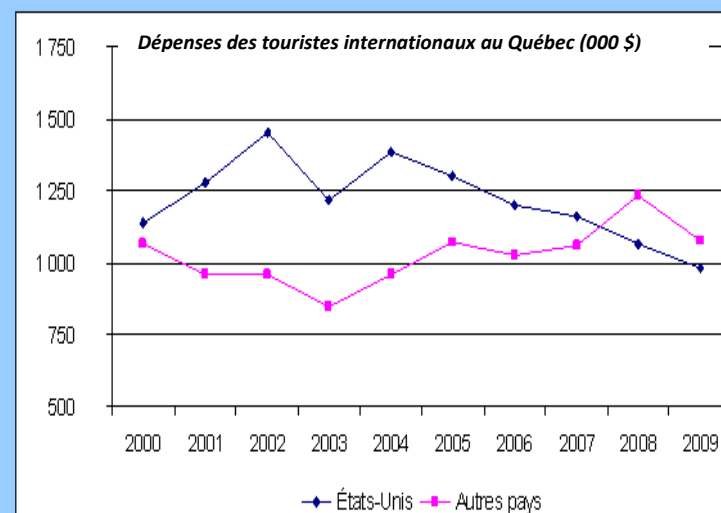
Plafonnement depuis 2006 des recettes touristiques du Québec (\$ constants 2003)



Plafonnement depuis 2004 des taux d'occupation des établissements d'hébergement



Baisse de la clientèle américaine depuis 2004



Sources; Ministère du Tourisme du Québec

4. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

4.1 Une vue d'ensemble

Un coup de barre s'impose. Les membres du comité ont entendu chez les intervenants consultés une forte volonté de changement. Le caractère d'urgence quant à la mise en place de solutions réellement adaptées aux caractéristiques du secteur touristique fait aussi unanimité.

Le Québec touristique a tout pour se démarquer et mieux performer, mais des embûches entravent actuellement son développement et la croissance des entreprises privées qui en constituent le moteur économique.

Le constat est clair:

- ▶ le produit touristique québécois peut et doit être de calibre international ;
- ▶ le management du tourisme au Québec⁴ doit être revu en profondeur afin de le simplifier, le rendre imputable et mesurable;
- ▶ les actions marketing sur les marchés hors Québec doivent être unifiées ;
- ▶ les entreprises doivent être soutenues financièrement sur une base d'affaires adaptée à leur contexte ;
- ▶ les investissements publics en tourisme doivent être concertés et soutenir une vision partagée de l'avenir de la destination;
- ▶ les compétences des gestionnaires et des ressources humaines doivent être renforcées.

Selon les membres du Comité, les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces caractérisant ou conditionnant le tourisme québécois sont les suivantes :

⁴ Par management, il est entre autres question des rôles et responsabilités et de la collaboration entre les différents organismes* jouant un rôle en tourisme ainsi que du rôle des entreprises privées.

*(ministère du tourisme, organisations / associations sectorielles, régionales et locales)

Forces

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

- ⬆ Mixité originale : villes / régions / nature / culture
- ⬆ 4 saisons bien définies
- ⬆ Proximité d'importants marchés émetteurs
- ⬆ Destination accueillante et sécuritaire
- ⬆ Importante base de clientèle québécoise

PRODUIT TOURISTIQUE

- ⬆ Offre événementielle importante et variée
- ⬆ Montréal, Québec et une icône en devenir : le fleuve Saint-Laurent
- ⬆ Pôles de destination comportant une concentration d'attraits et services touristiques (ex. Tremblant)
- ⬆ Réseau de parcs nationaux d'envergure internationale
- ⬆ Réseau de sentiers (ex. motoneige, Route verte)

RESSOURCES HUMAINES

- ⬆ Intérêt des jeunes pour les métiers du tourisme
- ⬆ Offre diversifiée en formation initiale et continue (professionnel, collégial et universitaire)
- ⬆ Outils et mécanismes de perfectionnement, notamment par le biais du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
- ⬆ Nombreux programmes de soutien à l'emploi et la formation

MARKETING

- ⬆ Personnalité distincte (culture québécoise, fait français)
- ⬆ Accueil chaleureux / joie de vivre
- ⬆ Taxe sur l'hébergement dédiée et soutenant les efforts de promotion

Faiblesses

- ⬇ Concentration de l'offre et de l'achalandage en saison estivale
- ⬇ Nordicité sous-exploitée
- ⬇ Accessibilité aérienne coûteuse et non compétitive
- ⬇ Qualité du réseau routier et de la signalisation routière

- ⬇ Hébergement en région et infrastructures de ski
- ⬇ Faible densité autour de certains pôles
- ⬇ Engagement inégal des entreprises envers la qualité, l'innovation et le développement durable
- ⬇ Absence d'une culture globale de l'accueil et du service à la clientèle

- ⬇ Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
- ⬇ Faible rétention (saisonnalité, conditions de travail, ...)
- ⬇ Manque de professionnalisation de l'industrie et entrepreneurship à développer / utilisation limitée des outils disponibles par les gestionnaires
- ⬇ Valorisation des RH et des métiers insuffisante
- ⬇ Grand nombre d'entreprises de petite taille disposant de peu de moyens et des compétences requises pour faire face aux défis en RH

- ⬇ Multiplicité d'acteurs sans stratégies communes
- ⬇ Faible notoriété et image de marque diffuse à l'international
- ⬇ Intelligence marketing peu adaptée aux besoins des gestionnaires et insuffisamment partagée (résultats des études sur les produits, les marchés, les tendances, la concurrence, la performance des efforts de mise en marché)

Forces

INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT

- ↑ Effet de levier majeur : 1\$ public = 20\$ de recettes touristiques, dont 5\$ de recettes fiscales
- ↑ Investissement public dans le maintien des infrastructures touristiques
- ↑ Créneaux d'excellence en tourisme retenus dans 5 régions dans le cadre de la démarche ACCORD⁵

Faiblesses

- ↓ Concertation des acteurs publics impliqués en tourisme
- ↓ Accès très limité et coûteux au financement de projets
- ↓ Ressources marginales au renouvellement du produit et aux entreprises touristiques
- ↓ Programmes d'aide complexes et peu connus des PME (accompagnement déficient)

ORGANISATION DE L'INDUSTRIE

- ↑ Expertise dans l'industrie tant au privé qu'au public
- ↑ Intérêt soutenu des acteurs publics pour le tourisme (ATR, ATS, CRÉ, CLD, MRC, SADC et municipalités, ministères et organismes)
- ↓ Industrie morcelée, éparpillée et comptant peu de grands joueurs
- ↓ Trop d'acteurs / confusion / dédoublements des rôles et responsabilités
- ↓ Absence de convergence autour d'une vision partagée de l'avenir de la destination
- ↓ Coordination interministérielle limitée des « affaires touristiques »

Opportunités

- ↑ Croissance du tourisme mondial
- ↑ Nouveaux pays émetteurs de touristes internationaux (économies émergentes – BRIC)
- ↑ Potentiel de croissance pour des produits en émergence : tourisme culturel, nature, hiver, croisières, cyclotourisme, tourisme gourmand
- ↑ Rayonnement international des artistes et créateurs québécois
- ↑ Volonté des acteurs de donner un coup de barre afin d'être concurrentiel et renouer avec la croissance

Menaces

- ↓ Concurrence de plus en plus vive entre destinations à tous les niveaux
- ↓ Reprise économique lente sur les marchés hors-Québec traditionnels
- ↓ Stagnation des recettes : déclin de nos parts de marché de proximité / désaffection des Américains pour le Canada; rapport qualité/prix moins concurrentiel; augmentation du nombre de Québécois voyageant à l'extérieur
- ↓ Resserrement budgétaire des administrations publiques
- ↓ Transport aérien à bas prix peu développé et loyers élevés dans les aéroports canadiens
- ↓ Tendances démographiques favorisant la concurrence entre les secteurs et les entreprises pour le recrutement et la rétention des RH

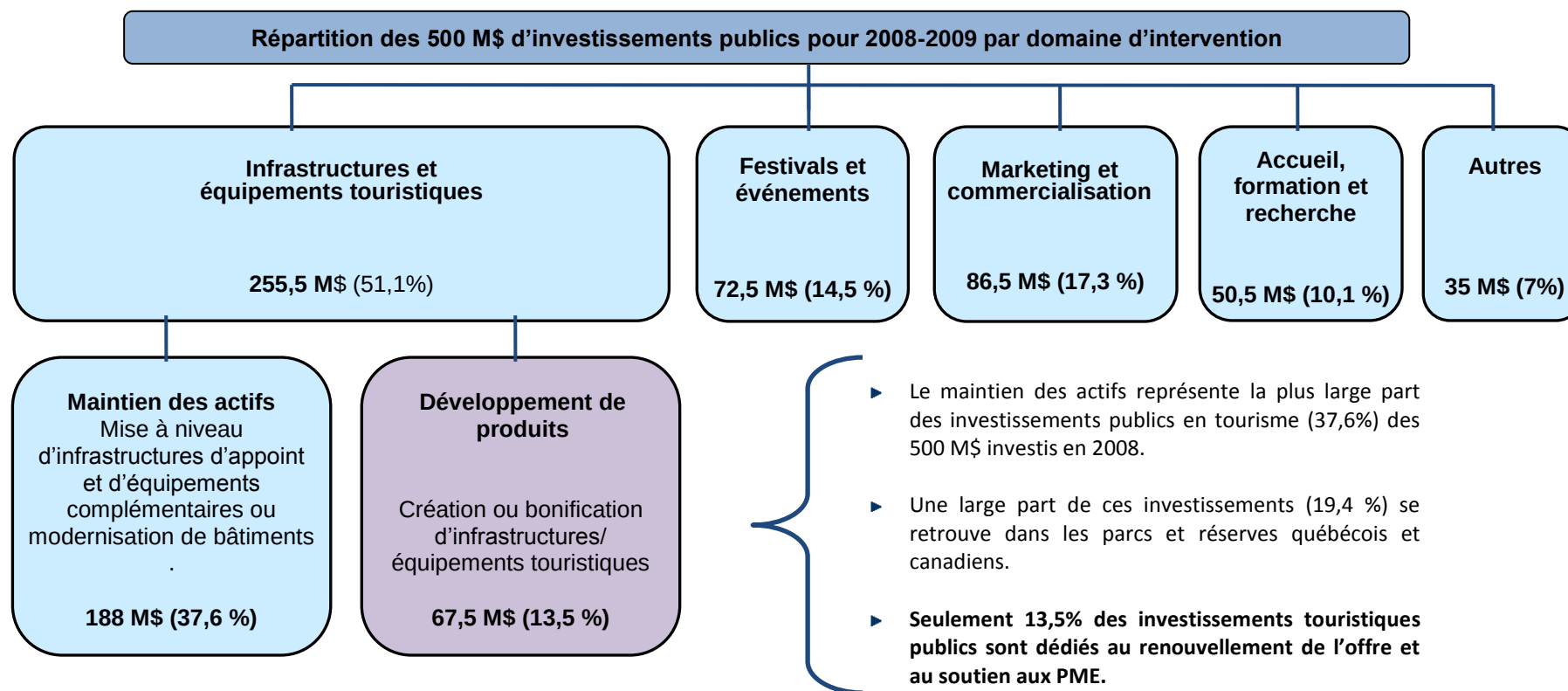
⁵ ACCORD : Action concertée de coopération régionale de développement. Les cinq régions administratives ayant un créneau d'excellence en tourisme dans le cadre de cette démarche gouvernementale sont : Capitale Nationale, Gaspésie, Laurentides, Saguenay – Lac-Saint-Jean et Nord-du-Québec.

4.2 L'investissement en tourisme

L'investissement du secteur public en tourisme est payant et contribue à générer de l'argent neuf au Québec, de la richesse et des emplois.

L'investissement public en tourisme est **estimé à 500 millions \$** pour l'année 2008-2009. À première vue, cette somme apparaît comme importante, mais est jugée insuffisante compte tenu des défis qui interpellent le renouvellement de la destination touristique québécoise.

Les recettes de 10,4 milliards \$ en 2009 ont généré des **revenus fiscaux et parafiscaux de 2,45 milliards \$**, ce qui représente près de **5 fois la valeur de l'investissement du secteur public** pour la même période. Rappelons aussi que le tourisme au Québec, c'est près de 30 000 entreprises qui procurent plus de 396 000 emplois et qu'il est au 5^{ième} rang des produits d'exportation.



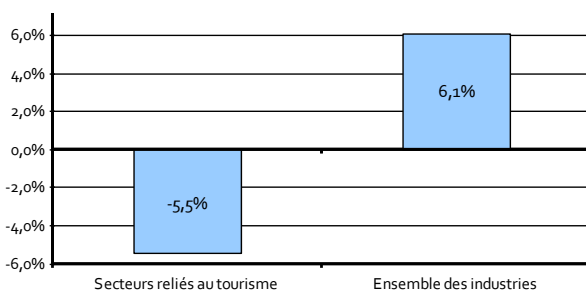
Les investissements du secteur privé sont en baisse et ceux du secteur public, provenant d'une multitude d'organismes, ne permettent pas le renouvellement de l'offre et le soutien adéquat des PME.

Le bilan des investissements publics de 500 millions \$ (voir schéma à la page précédente et l'annexe B) nous apprend que :

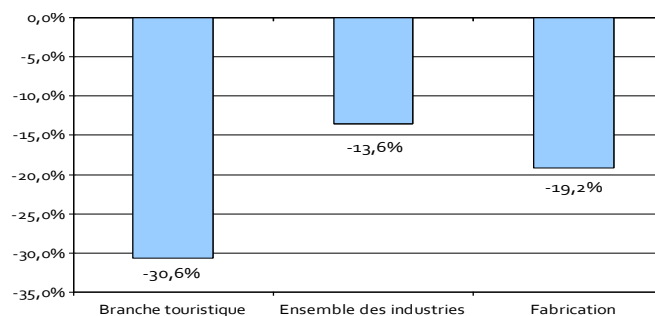
- ▶ le maintien des actifs représente la plus large part des investissements publics en tourisme, soit 188 millions \$ (environ 38 % du total);
- ▶ seulement 67,5 millions \$ (13,5 % du total) sont consacrés au soutien des PME, le moteur de l'industrie touristique, et au développement ou au renouvellement des produits:
 - trop peu d'efforts sont consacrés au renouvellement de l'offre, ce qui a comme conséquence de la rendre progressivement de plus en plus désuète;
 - conséquemment, l'offre touristique présentée sur les marchés internationaux ne se démarque pas des destinations concurrentes, ces dernières investissant massivement dans le développement du produit touristique.
- ▶ ces investissements de la part d'une multitude d'intervenants publics⁶ se font sans vision et sans plan de match global;
- ▶ un point positif doit être souligné : l'investissement public de 72,5 millions \$ dans les festivals et les événements (14,5% du total) qui contribuent au caractère festif et original de la destination québécoise sur la scène internationale, notamment à Montréal et Québec.

Entre 2007 et 2009, les investissements privés et publics des secteurs liés au tourisme ont diminué de 5,5 %, alors que ceux de l'ensemble des secteurs économiques du Québec augmentaient de 6,1 %. Cette diminution est encore plus significative du côté des investissements privés en tourisme (baisse de 30,6 %) entre 2007 et 2009 comparativement à l'ensemble des industries :

Évolution de l'investissement privé et public entre 2007 et 2009.



Évolution de l'investissement privé entre 2007 et 2009.



Sources: Institut de la statistique du Québec – Statistique Canada (compilation spéciale ministère du Tourisme).

⁶ Il s'agit de 10 ministères et organismes au niveau fédéral, de 19 au niveau provincial ainsi que 120 CLD, 21 CRÉ, des MRC et des municipalités constituant les intervenants du secteur public, qui collectivement ont injecté 500 millions \$ en tourisme en 2008-2009. Les deux tiers de ces investissements proviennent du gouvernement du Québec.

Le coût et les modalités des programmes de financement offerts sur le marché sont jugés trop coûteux par les entrepreneurs, ceux-ci estimant que les intérêts exigés, les modalités et l'absence de capital patient constituent les principales embûches au renouvellement du produit touristique québécois.

Outre la situation économique difficile de 2009, la baisse marquée de l'investissement privé en tourisme s'explique aussi:

- ▶ par une accessibilité limitée aux sources de financement, car aux yeux des investisseurs et prêteurs une proportion importante d'entreprises touristiques présentent des risques jugés élevés (se référer à l'annexe B);
- ▶ par des ajustements au programme RENFORT destinés à supporter l'industrie touristique pendant la crise économique qui n'ont pas eu les effets escomptés.

Selon un relevé récent réalisé par le ministère du Tourisme, il y aurait près de 150 projets d'investissement dans les cartons de promoteurs privés et publics en tourisme pouvant se réaliser d'ici 2015.

Il s'agit d'un investissement potentiel de 1,9 milliard \$ qui serait facilité si des conditions plus favorables de financement étaient mises en place. Plus de 60 % de cette somme pourrait être investi à l'extérieur des régions de Québec et de Montréal.

Le ministère du Tourisme et les ATR consacrent 73% de leurs efforts collectifs à la promotion et 27% au renouvellement du produit touristique:

- ▶ **MARKETING ET COMMERCIALISATION : 88 M\$** en 2008-2009 :
 - 26 M\$ du ministère du Tourisme;
 - 62 M\$ des ATR (incluant les partenaires privés);
- ▶ **RENOUVELLEMENT DE L'OFFRE : 32 M\$** en 2008-2009 :
 - 24 M\$ du ministère du Tourisme (dont 12,5 M\$ pour les festivals/événements et 6,5 M\$ pour les escales internationales);
 - 8 M\$ des ATR (incluant les partenaires privés).

Les membres du comité estiment qu'il ne faut toutefois pas détourner les investissements en promotion vers le développement.

Il n'y a tout simplement pas assez d'argent consacré au développement et au renouvellement du produit.

Point positif à souligner : les budgets disponibles pour la mise en marché et la promotion du produit touristique québécois sont comparables à ceux de nombreuses destinations (se référer à la section suivante sur l'étalonnage comparatif ainsi qu'à l'annexe C). Ces investissements marketing sur les marchés hors Québec ne sont toutefois pas unifiés et il y a de multiples stratégies non concertées.

4.3 Les meilleures pratiques et initiatives d'autres destinations

Les destinations performantes ont quelques dénominateurs communs: une vision à long terme, un partenariat industrie – gouvernement dynamique, une culture de l'innovation et des leviers pour mettre en œuvre leurs stratégies

L'étalonnage comparatif a porté sur quinze destinations⁷. Les cas retenus concernent:

- ▶ des pays / provinces / états présentant des similarités avec le Québec, comme la taille de leur industrie ou leur caractère nordique (voir dans l'encadré ci-contre les destinations identifiées par « i »);
- ▶ des destinations reconnues comme des succès dans différents domaines (voir dans l'encadré ci-contre les destinations identifiées par « ii »).

Un premier survol de quinze destinations comparées révèle que ces destinations :

- ▶ sont dotées d'une agence ou société d'état (14/15), souvent basée sur des formules de partenariat entre les secteurs privé et public (industrie – gouvernement) pour assurer le marketing de leur destination;
- ▶ relèvent d'un ministère à vocation économique (13/15) ;
- ▶ soutiennent l'innovation (12/15), la qualité (11/15) et les initiatives de développement durable (11/15);
- ▶ comptent un nombre limité de régions⁸ (11/15).

Caractéristiques expliquant le choix des 15 destinations:

1. **Autriche**ⁱ : 2^e rang dans l'index de compétitivité des destinations touristiques du Forum économique mondial (FME)
2. **Catalogne**ⁱⁱ : nouveau partenariat industrie – gouvernement dans une approche de cofinancement et codécision
3. **Colombie-Britannique**ⁱ : 2^e destination canadienne à l'international / produit hiver
4. **Danemark**ⁱ : nordicité / stratégie d'image / forums régionaux de croissance
5. **Écosse**^{i et ii} : nordicité / focus sur l'innovation / réorganisation majeure du secteur / accent sur les événements
6. **Finlande**ⁱ : nordicité / stratégie interministérielle de croissance du tourisme
7. **France**ⁱⁱ : leader mondial dans le secteur touristique / réorganisation récente avec la création d'Atout France
8. **Norvège**ⁱ : nordicité / approche centrée sur l'innovation
9. **Nouvelle-Zélande**ⁱⁱ : croissance des recettes internationales / stratégie d'accueil / accent sur les événements
10. **Ontario**ⁱ : nordicité / nouvelle stratégie axée sur la compétitivité / principal concurrent du Québec
11. **Portugal**ⁱⁱ : nombreux leviers pour soutenir l'investissement
12. **Queensland**^{i et ii} : croissance des recettes internationales / taille de l'industrie et du territoire similaire au Québec / marketing original (ex. Greatest Job on Earth)
13. **Suisse**^{i et ii} : 1^{er} rang de l'index du FÉM / produit hiver / effort pour développer quatre saisons / soutien aux entreprises
14. **Turquie**ⁱⁱ : destination montante / stratégie majeure de soutien à l'investissement / Loi d'encouragement du tourisme
15. **Victoria**ⁱⁱ : croissance des recettes internationales / fort accent sur les événements

⁷ Une attention particulière a été portée aux cas jugés plus pertinents par les membres du comité : Autriche, Danemark, Nouvelle-Zélande, Écosse et Ontario.

⁸ Les comparaisons entre les régions touristiques d'une destination à l'autre doivent être nuancées parce que les mandats et les responsabilités varient beaucoup d'un endroit à l'autre. Il existe bien entendu des différences majeures de superficie entre les destinations comparées, mais même dans les cas de grands territoires comme le Queensland (1,7 M de km²) et l'Ontario (1,0 M de km²) on dénombre un maximum de 14 régions.

Quelques faits saillants sur les destinations comparées :

STRATÉGIE DE CROISSANCE	▶ Majorité de destinations se donnant une vision à long terme (2020 et au-delà) et des objectifs quantifiables ambitieux (ex. emplois, recettes, part du PIB) ▶ Thèmes clés les plus répandus : coopération – partenariat renouvelé, branding / marque, développement durable, innovation, qualité, renouvellement / modernisation de l'offre et étalement des saisons
SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE ET DES ENTREPRISES TOURISTIQUES	▶ Programmes nationaux de soutien dédiés aux projets des entreprises en place dans la majorité des destinations comparées ▶ Des mesures d'aide ciblées sur la base d'une sélection de régions ou de secteurs : ○ prêts participatifs pour la rénovation hôtelière en France ○ société de crédit hôtelier en Suisse offrant des conditions préférentielles et des taux d'intérêts attractifs et ciblant des régions précises ○ établissement de zones d'investissement en Turquie, offrant des taux avantageux et des subventions sectorielles selon des priorités liées au tourisme culturel ou à l'hébergement ○ soutien de projets novateurs en Écosse, par le biais d'un fonds spécifique dédié à l'innovation ○ fonds de développement du tourisme en Ontario, visant le développement des attractions, produits, expériences touristiques et projets novateurs ▶ Thèmes privilégiés dans le financement de projets : innovation, qualité, compétitivité et compétences des entrepreneurs
PARTENARIAT INDUSTRIE - GOUVERNEMENT	▶ Agences / sociétés d'état jouissant d'une distance par rapport à la politique, mais demeurant imputables via des contrats de performance (indicateurs chiffrés et reddition de comptes au ministère responsable du tourisme) ▶ Agences / sociétés d'état de l'Europe générant des contributions de l'industrie correspondant entre 20% à 50% de leur budget total (adhérents, participations à des initiatives marketing, ventes de services) ▶ Mandats les plus répandus parmi les agences / sociétés d'état autres que le marketing et l'intelligence des marchés : organisation de l'offre, tourisme durable, soutien à l'innovation, formation / perfectionnement / soutien aux gestionnaires
STRATÉGIE ET BUDGET MARKETING	▶ Données budgétaires des destinations comparées démontrant que plusieurs de celles-ci disposent d'un budget de promotion similaire à celui du Québec ▶ Des approches visant à favoriser une plus grande cohésion entre les acteurs et une image plus claire de la destination (regroupement de régions pour la promotion à l'étranger, mobilisation autour d'une stratégie de marque, élaboration des stratégies en partenariat)

Plusieurs destinations ont saisi l'opportunité que représente le tourisme pour développer leur économie. Faire du tourisme un secteur économique prioritaire et reconnu constitue une réalité ou un objectif pour quatre des destinations comparées. À titre d'exemple, l'Écosse a fait du tourisme l'une des six priorités de l'action de son gouvernement et a posé des gestes qui font que ce secteur occupe désormais une place deux fois plus importante dans l'économie écossaise qu'au Québec. De son côté, la Norvège poursuit l'objectif de faire du tourisme l'un des cinq secteurs économiques majeurs du pays.

4.4 Un management de la destination à redéfinir

Il y a clairement une insatisfaction fondée vis-à-vis du mode de management actuel de notre industrie touristique. Les membres du comité estiment que celui-ci est à revoir et qu'un examen sérieux doit être réalisé à court terme.

Selon la majorité des intervenants rencontrés, il y a trop de structures impliquées en tourisme au Québec, et cela à tous les échelons. Parmi les commentaires qui reviennent le plus souvent, soulignons le trop grand nombre d'associations touristiques régionales (ATR), d'associations touristiques sectorielles (ATS) et d'organismes locaux de tourisme (OLT /ex. CLD et offices de tourisme). Leur multiplicité complexifie inutilement la vie des entrepreneurs en dédoublant leurs rôles, leurs mandats et leurs activités.

Plusieurs joueurs clés dénoncent le mode et les interventions non concertées des ministères et des organismes gouvernementaux. La majorité des intervenants touristiques et spécialistes rencontrés déplore la perte d'expertise au sein du Ministère du Tourisme (MTO). D'autres ont souligné le manque de coordination au niveau provincial ainsi que l'absence de concertation sur le développement et le marketing entre le fédéral, le MTO, les ATR et les ATS.

Selon les intervenants consultés, la non-valeur ajoutée du mode de management actuel de la destination québécoise se caractérise également par :

- ▶ la confusion et le dédoublement des rôles et des responsabilités,
- ▶ l'absence de vision d'ensemble sur l'avenir de la destination, de continuité dans les efforts et d'approche à long terme,
- ▶ le manque de cohérence des acteurs sur le terrain,
- ▶ la dispersion des ressources,
- ▶ la promotion d'une image peu cohérente du Québec sur les marchés internationaux,
- ▶ le manque de synergie dans les efforts de promotion des organisations touristiques des différents paliers,
- ▶ et une absence de complémentarité :
 - entre les efforts publics de développement de l'offre et ceux des entrepreneurs,
 - entre les initiatives au niveau provincial de développement des produits et celles visant leur mise en marché.

Les membres du comité ont la conviction que le Québec peut s'attaquer à ces défis de management et les relever avec succès.

Cet effort repose sur des décisions qui ne sont pas que gouvernementales; le secteur privé devra aussi faire sa part et tous les partenaires devront faire preuve de cohésion.

Un point fondamental : le nouveau management de l'industrie touristique devra nécessairement passer par un partenariat « entrepreneurs privés – associations de l'industrie – gouvernement ».

5. LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ PERFORMANCE

Le diagnostic stratégique a permis d'orienter les membres du Comité dans la formulation de leurs recommandations. Afin d'améliorer la performance économique du tourisme au Québec, les membres du Comité considèrent qu'il est important de **faire des choix**.

En ce sens, les membres du Comité convient le ministère du Tourisme, le gouvernement du Québec et les partenaires de l'industrie touristique à se rallier à une vision ambitieuse s'appuyant sur :

- ▶ la priorité des priorités : le PRODUIT;
- ▶ une condition de réussite qui implique que les acteurs de l'industrie travaillent ensemble;
- ▶ trois axes appuyant la vision 2020, favorisant un positionnement clair de la destination dans la mise en marché à l'international et orientant les efforts de développement de l'offre;
- ▶ cinq domaines d'intervention prioritaires et dix initiatives qui favoriseront la performance de la destination québécoise.

5.1 La Vision 2020

Une vision d'avenir ambitieuse pour assurer une meilleure performance sur les marchés hors-Québec

D'ici 2020, faire du Québec une destination internationale incontournable, caractérisée par:

- ▷ **des produits d'appel de qualité mondiale**
- ▷ **un positionnement clair par marché**
- ▷ **une performance accrue générant de l'argent neuf en provenance des marchés hors-Québec :**
 - **croissance des parts de marché du Québec de 2% au-delà de la croissance canadienne**
 - **croissance de 5% des recettes hors-Québec**

Cette vision d'avenir tournée vers les marchés hors-Québec repose sur les postulats suivants:

- ▶ que les marchés hors-Québec sont lucratifs⁹ et permettent de positionner le tourisme parmi les secteurs d'exportation stratégiques du Québec. Il s'agit donc d'une approche qui, à terme, contribuera à la reconnaissance du tourisme à sa juste valeur tant de la part des gouvernements, des autres secteurs économiques que de la population;
- ▶ que le Québec dispose du potentiel requis pour connaître une croissance sur les marchés hors-Québec.

Cette vision reconnaît aussi que le Québec a réussi jusqu'à maintenant à bien tirer son épingle du jeu auprès du marché interne. Pour continuer dans cette veine, la destination québécoise doit:

- ▶ offrir des produits de calibre international aux Québécois, puisque ces derniers sont aussi des voyageurs de plus en plus expérimentés et plus que jamais tentés par des voyages hors de la province en raison de la force du \$ canadien;
- ▶ miser également sur une offre touristique rehaussée et de qualité dans les régions visitées essentiellement par des Québécois;
- ▶ mieux travailler ce marché important dans une approche concertée sur le plan marketing.

Les membres du comité recommandent également au ministère d'accompagner cette vision, comme l'on fait plusieurs destinations comparées, d'objectifs quantitatifs ayant pour horizon 2020.

Ces objectifs pourraient s'appliquer par exemple, à la croissance des parts de marché du Québec dans l'ensemble canadien et / ou à la croissance des recettes venant des marchés hors-Québec.

5.2 La priorité des priorités: LE PRODUIT

Compte tenu des défis en matière de renouvellement de notre offre touristique et de la compétition internationale, la priorité doit être accordée au PRODUIT

Objectif : Un produit original de calibre mondial, misant sur nos atouts qui nous positionnera auprès des clientèles hors-Québec et incitera les Québécois à voyager chez-eux.

Cette priorité accordée au produit s'appuie sur les constats suivants :

- ▶ la concurrence est de plus en plus vive entre destinations, seules celles offrant des produits répondant aux attentes des clientèles et à leurs exigences en termes de qualité et d'authenticité sont en mesure de performer;
- ▶ les goûts et exigences des clientèles évoluent rapidement. Les entreprises et les destinations doivent renouveler de plus en plus fréquemment leurs produits pour demeurer dans la course;

⁹ En se limitant aux voyages de 24 heures et plus de l'année 2008 (6,9MM\$ des 10,7 MM\$ de recettes), on constate que les touristes hors-Québec représentent 23% des visites, mais près de 48% des recettes.

- ▶ le diagnostic a fait ressortir que notre offre dans certains secteurs était vieillissante, voire désuète, et que trop peu d'efforts sont consacrés à son renouvellement;
- ▶ les efforts de mise en marché, qui sont importants mais mal coordonnés, ne peuvent à eux seuls garantir des gains de performance, si le produit n'est plus à la hauteur.

5.3 La condition de réussite

Que les acteurs de l'industrie travaillent ensemble

Unifier l'industrie, ses partenaires associatifs, le Gouvernement et ses mandataires autour de la vision et des priorités et les faire travailler en équipe, dans le cadre d'un nouveau management de la destination.

Cette condition de réussite implique de corriger la présente situation caractérisée par un manque de cohésion et de convergence des efforts entre une multitude d'intervenants à tous les échelons.

Elle suppose:

- ▶ que des efforts importants et à très court terme soient consacrés à la mise en place d'un **nouveau modèle de management** du tourisme québécois;
- ▶ que ce nouveau modèle de management fasse émerger un partenariat industrie-gouvernement fort et productif et une plus grande convergence des efforts.

5.4 Les trois axes de positionnement

Les membres du Comité recommandent que les efforts visant à positionner la destination québécoise sur les marchés hors-Québec et ceux entourant le renouvellement de l'offre soient dorénavant orientés autour des trois axes de positionnement suivants :

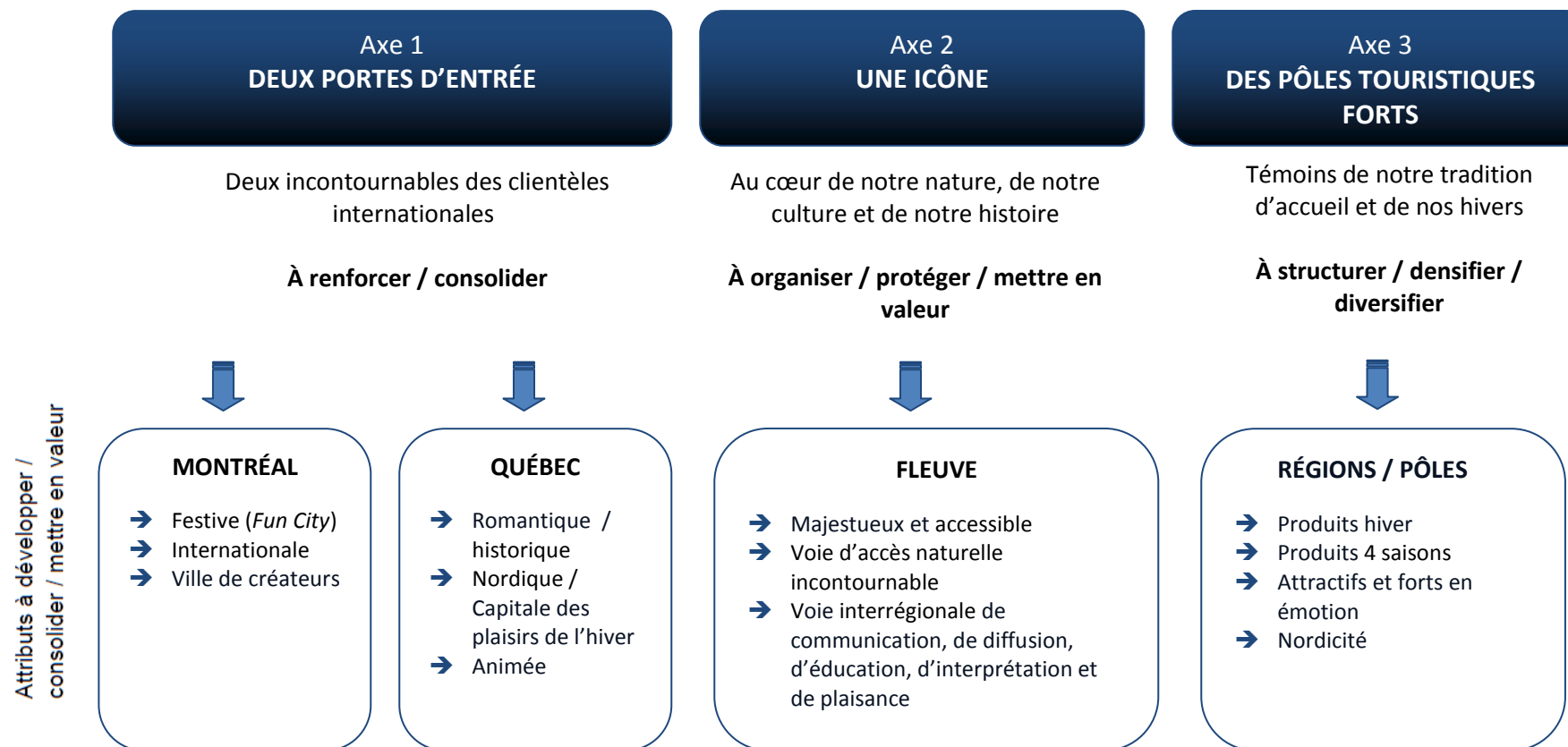
- 1. les deux portes d'entrée que sont Montréal et Québec ;**
- 2. l'icône qu'est le fleuve Saint-Laurent ;**
- 3. les pôles touristiques forts disposant des atouts ou du potentiel requis pour attirer une clientèle hors-Québec.**

Telle une entreprise disposant de plusieurs unités d'affaires, la destination québécoise doit circonscrire son offre pour bien la positionner et présenter une image cohérente de ce qu'elle a à offrir. Cette approche est aussi valable pour planifier le développement des produits, voire pour établir des stratégies de croissance et de marketing pour chacun d'eux.

Dans ce sens, plusieurs des intervenants clés et experts rencontrés croient qu'il faut recentrer nos efforts, en particulier auprès des marchés hors-Québec, sur les éléments les plus structurants de notre offre touristique.

Montréal, Québec, le Fleuve ainsi que certains pôles touristiques traditionnels ont été cités à de nombreuses reprises comme devant être au cœur de nos stratégies de croissance. Précisons aussi que plusieurs des organisations responsables des destinations de notre étalonnage comparatif ont aussi eu la clairvoyance de faire des choix et de sélectionner des produits et / ou des territoires jugés stratégiques pour leur croissance.

Un positionnement clair pour appuyer la vision 2020 et la priorité donnée au produit, orienter les efforts de développement et clarifier la mise en marché hors-Québec de notre destination



DÉVELOPPEMENT / POSITIONNEMENT

... du fleuve en misant en particulier sur les portes d'entrée que sont Montréal et Québec
 ... de notre nordicité en structurant et en densifiant des pôles attractifs et forts en émotion
 ... des pôles touristiques forts privilégiant une synergie avec Montréal / Québec / Le fleuve

5.5 Les cinq domaines d'intervention prioritaires et les dix initiatives recommandées

1) UN PRODUIT ORIGINAL DE CALIBRE MONDIAL

1 A)

D'ici décembre 2011, concevoir des plans - produits, dans un esprit de tourisme durable, afin de favoriser le développement et l'organisation de l'offre des trois axes, soient les portes d'entrée, Montréal et Québec, l'icône qu'est le fleuve Saint-Laurent et les pôles touristiques forts.

Les **plans de développement des produits** retenus devront permettre de préciser :

- ▶ la vision spécifique de chacun d'eux;
- ▶ les besoins en développement d'infrastructures et de services touristiques;
- ▶ les enjeux de développement durable qui leurs sont propres;
- ▶ les défis en matière de desserte aérienne et d'intermodalité;
- ▶ les approches spécifiques en matière d'accueil et de service à la clientèle;
- ▶ ainsi que les investissements requis.

Axes de positionnement	Approche de planification du produit	Régions concernées
Les deux portes d'entrée		
▶ Montréal	Renforcer / consolider	Région métropolitaine de Montréal
▶ Québec		Région métropolitaine de Québec
L'icône / Fleuve Saint-Laurent	Organiser / protéger / mettre en valeur	Régions longeant le fleuve, l'estuaire et le golfe du Saint-Laurent ainsi que les principaux affluents
Les pôles touristiques forts	Structurer / densifier / diversifier	Cantons-de-l'Est, Laurentides et autres à définir selon des critères objectifs et mesurables

1 B)

Valoriser et organiser l'accueil et le service à la clientèle à toutes les étapes des séjours touristiques.

Actuellement, les politiques et les efforts en matière d'accueil du ministère, des ATR et des acteurs locaux sont surtout centrés sur les lieux d'accueil et d'information touristique. Pour offrir des séjours mémorables, le souci de l'accueil doit faire partie intégrante de toutes les composantes du séjour. Ceci implique autant l'accueil réservé aux touristes par les douaniers aux frontières, la propreté du taxi et l'attitude de son chauffeur, la signalisation, la qualité de l'information, l'hospitalité ... etc. De plus, avec les progrès technologiques, notamment les GPS dans les voitures et les applications de voyage pour les téléphones intelligents, la gamme d'outils pour assurer les fonctions d'information touristique a passablement évolué.

Les membres du Comité recommandent que les intervenants chargés de l'accueil et des renseignements touristiques aux échelons local, régional et national :

- ▶ se dotent d'une politique axée sur l'accueil et le service à la clientèle afin d'y inclure toutes les composantes et les étapes d'un séjour;
- ▶ tiennent compte des nouvelles technologies de l'information dans les efforts et les budgets qui seront consacrés dans l'avenir au réseau des bureaux touristiques (rationalisation, nouvelles responsabilités).



1 C)

Aligner nos normes de classification de l'hébergement aux standards internationaux

Le système de classification obligatoire de l'hébergement touristique au Québec se présente comme un avantage concurrentiel, puisqu'il fournit de l'information à la clientèle sur tous les établissements. Ce qui n'est pas le cas dans les autres provinces ou aux États-Unis. Mais notre classification doit être comparable pour les clients aux autres systèmes qu'ils utilisent (ex. autres pays, AAA, Expedia) pour pleinement jouer son rôle. Pour être conséquent aux efforts qui sont et seront déployés vers les marchés hors-Québec, il importe que les voyageurs s'y retrouvent facilement avec l'information diffusée sur la destination, entre autres sur le niveau de confort de nos établissements. Dans ce sens, les membres du Comité recommandent d'aligner nos normes de classification de l'hébergement aux standards internationaux.

1 D)

Développer l'accès à la destination en favorisant une desserte aérienne à prix raisonnable, une navette aéroportuaire à Montréal et l'intermodalité dans les modes de transport

Les membres du Comité reconnaissent que développer une desserte aérienne à prix raisonnable constitue un défi de taille auquel il faut s'attaquer dans les meilleurs délais :

- ▶ le gouvernement du Québec, appuyé par l'industrie touristique et en concertation avec les autres provinces, doit intervenir de manière soutenue auprès du gouvernement fédéral dans le dossier des coûts élevés des loyers des aéroports canadiens. Ces derniers engendrent des prix plus élevés pour voyager à destination du Canada et affaiblissent notre position concurrentielle (voir encadré ci-contre).
- ▶ en matière de desserte aérienne, certaines initiatives méritent d'être soulignées et plus particulièrement soutenues, comme :
 - le Forum de concertation du transport aérien du Québec dont les démarches visent, entre autres, à répondre aux besoins de la clientèle touristique¹⁰ ;

«L'aviation est le moteur du tourisme, qui a représenté 650 000 emplois au Canada en 2009 et des dépenses de 71 milliards de dollars. Mais au lieu de politiques pour attirer plus de visiteurs, les taxes excessives du Canada les font fuir», a dit hier Giovanni Bisignani, directeur général et chef de la direction de l'Association internationale du transport aérien.

M. Bisignani s'est notamment attaqué au loyer que doivent payer les aéroports canadiens au gouvernement fédéral. «Cette facture, qui a atteint 257 millions de dollars en 2009, constitue un désavantage concurrentiel inutile, a soutenu le grand patron de l'IATA. Aucun autre pays n'utilise ce procédé archaïque dans son infrastructure fiscale.»

Source : [La Presse, 21 janvier 2011](#)

¹⁰ Ce Forum prévoit réaliser et compléter à l'automne 2011 une étude pour obtenir une meilleure connaissance du transport aérien au Québec : amélioration de la desserte en région, accessibilité / liaison (fréquence, horaire, etc.), coût et service à la clientèle (ex. location d'auto, taxi).

- le partenariat entourant le vol Paris-Québec ou celui des Laurentides¹¹ avec des vols sur Newark et Toronto pouvant être considérés pour d'autres destinations québécoises.

Les membres du Comité recommandent également :

- ▶ qu'un système de transport par train efficace et rapide entre l'aéroport international Pierre-Elliott Trudeau et le centre-ville soit mis en place afin de consolider la position de Montréal comme principale porte d'entrée du Québec.
- ▶ que l'intermodalité dans les modes de transport soit planifiée et développée en fonction d'expériences et d'itinéraires de découverte le long du fleuve Saint-Laurent incluant Montréal et Québec (routes touristiques / autoroutes, trains, traversiers, ports, aéroports, etc.) et des pôles qui émergeront des plans de développement du produit.

¹¹ Dans le cas des Laurentides, ces vols impliquent l'Aéroport international Mont-tremblant – La Macaza et le consortium Tourisme Aérien Laurentides.

2) UN PLAN DE FINANCEMENT DES PRODUITS

D'ici décembre 2011, en lien avec le développement de produits et les trois axes de positionnement, déposer un plan structuré et concerté de soutien à l'investissement et au financement pour le secteur touristique

Le bilan des investissements publics en tourisme a permis d'identifier plusieurs enjeux majeurs :

- ▶ trop peu d'efforts consacrés au renouvellement de l'offre et au soutien des PME touristiques;
- ▶ panoplie de programmes (plus de 30) méconnus, mal compris et sous-utilisés par les entrepreneurs et souvent mal adaptés aux réalités de l'industrie touristique (intérêts exigés, modalités de remboursement du capital et des intérêts et absence de capital patient);
- ▶ absence de vision globale et de plan de match global dans les investissements de la part d'une multitude d'intervenants publics.

Pour pallier cette situation, le Comité performance recommande de doter le Québec d'un plan structuré et concerté de soutien à l'investissement et au financement s'appuyant sur trois piliers (voir le diagramme suivant) :

Parmi les destinations de l'étalonnage comparatif:

- Une majorité a mis en place des programmes de soutien dédiés aux projets des entreprises touristiques ;

- Plusieurs ont privilégié des mesures d'aide ciblant une sélection de régions ou de secteurs :

- Autriche : Banque de l'hôtellerie et du tourisme
- Écosse : Fonds d'innovation en tourisme
- France : prêt participatif pour la rénovation hôtelière
- Suisse : Société de crédit hôtelier
- Turquie : Loi sur l'encouragement du tourisme (stratégie et soutien aux investisseurs)

L'innovation, la qualité, la compétitivité et les compétences des entrepreneurs sont les thématiques au cœur des mesures d'aide des destinations comparées.

PLAN STRUCTURÉ ET CONCERTÉ DE SOUTIEN À L'INVESTISSEMENT ET AU FINANCEMENT POUR LE SECTEUR TOURISTIQUE



Plus spécifiquement, chacun de ces trois piliers comporterait les caractéristiques suivantes :

► **DES INVESTISSEMENTS PUBLICS CONCERTÉS :**

- misant sur une approche interministérielle d'appui aux investissements en lien avec les priorités de développement des produits touristiques :
 - coordonnée par le ministère responsable du tourisme ;
 - impliquant des ministères et organismes gouvernementaux des paliers provincial et fédéral.
- privilégiant des approches ciblées pour que le Québec devienne une destination unique en son genre de par la qualité et la diversité de ses attractions touristiques.

► **UN PROGRAMME DE FINANCEMENT ADAPTÉ AUX PME TOURISTIQUES :**

- permettant de contrer les effets négatifs de la rareté du financement, des conditions de crédit et du manque de liquidités qui frappent les entreprises du secteur touristique au Québec ;
- regroupant tous les crédits budgétaires respectifs des programmes existants qui visent des PME touristiques dans un **nouveau programme dédié au tourisme**, qui serait géré par Investissement Québec (guichet unique) et qui privilégierait un partenariat avec les institutions financières ;
- attrayant pour l'investissement d'ici et d'ailleurs ;
- soutenant les entrepreneurs compétents et les projets innovateurs et compétitifs, en particulier ceux en lien avec les portes d'entrée, le fleuve et les pôles touristiques forts ainsi que les initiatives visant l'amélioration de l'hébergement touristique en régions;
- appuyant différents types de projets touristiques :
 - modernisation et mise à niveau des infrastructures et équipements des PME touristiques existantes ;
 - fonds de roulement ;
 - soutien aux projets touristiques majeurs (ex. attractions privées, stations de ski) ;
 - encouragement de l'entrepreneuriat et soutien à la relève (ex. avec un volet similaire au Fonds d'Investissement pour la Relève Agricole – FIRA).

- instaurant diverses formules (prêt direct avec sûretés, débenture – sans sûretés - garanties de prêt aux institutions financières, etc.) répondant aux PME touristiques :
 - accès à du fonds de roulement ainsi qu'à du « capital patient (remboursable sur le long terme)» ;
 - admissibilité de projets requérant des besoins de financement de 50 000 \$ et plus;
 - remboursement du capital fixe ou adapté en fonction des cycles saisonniers ;
 - possibilité d'un moratoire de capital (ex. jusqu'à 24 mois).

► **DES MESURES COORDONNÉES D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS :**

- afin d'améliorer l'accompagnement offert aux entrepreneurs touristiques par les organismes d'aide aux entreprises (CLD, SADC), ainsi que par les institutions de financement, le ministère responsable du tourisme fournira de l'expertise et des outils de soutien (ex.: documents de référence, formation, activités de communication).

3) UN NOUVEAU MANAGEMENT EN TOURISME

D'ici la tenue des Assises du tourisme 2012, déposer un plan identifiant les étapes à franchir, les aspects financiers, légaux et organisationnels pour l'instauration d'un nouveau modèle de management du tourisme québécois unifié, imputable et dont les actions seront mesurables.

Le Comité recommande que le modèle de management à définir mise sur une direction forte au niveau de la destination ralliant les intervenants touristiques et misant sur un partenariat entre entrepreneurs privés, associations de l'industrie et gouvernement, qui soit profitable. De plus, ce modèle devra tenir compte des prémisses suivantes :

- ▶ une mission au niveau provincial visant à unifier et à rendre cohérentes les actions des partenaires privés et publics;
- ▶ une approche de management intégrant toute la chaîne de production touristique : intelligence marketing, concertation des acteurs, développement des produits, promotion et mise en marché, qualité de l'accueil, de l'information et du service à la clientèle;
- ▶ une structure organisationnelle reposant sur des principes de gouvernance éprouvés comme la participation / l'implication de l'industrie, la clarification des rôles et responsabilités, l'imputabilité et la cohérence;
- ▶ une révision du modèle d'affaires des associations et organisations des différents échelons les conviant, avec une échéance réaliste, à plus de complémentarité et d'efficience, notamment en raison du contexte des finances publiques, ainsi qu'à une offre optimale de leurs services destinés aux PME touristiques.

Le Comité recommande également d'accorder un fondement juridique au nouveau modèle de management en le dotant d'une « Loi sur le partenariat en tourisme » qui encadrerait :

- ▶ la convergence des efforts et des ressources des différents ministères et des organisations ou associations bénéficiant d'un soutien de l'état;
- ▶ le partenariat entre entrepreneurs privés, associations de l'industrie et gouvernement.

Le Comité performance pourrait recevoir le mandat d'aller chercher l'adhésion des partenaires concernés par ce nouveau modèle de management, à partir d'un plan d'affaires complet qui identifiera concrètement les étapes à franchir, les aspects financiers, légaux et organisationnels permettant de mesurer les avantages du modèle développé et les gains réalisés.

4) UN MARKETING MISANT SUR LES ALLIANCES

4 A)

D'ici décembre 2012, instaurer des alliances marketing entre les intervenants majeurs, afin qu'ils coordonnent leurs actions promotionnelles et mettent en commun leurs ressources financières

Cette initiative vise plus spécifiquement les marchés hors-Québec et devra s'appuyer sur les axes retenus pour favoriser le positionnement de la destination québécoise et sur des alliances marketing entre:

- ▶ Montréal et Québec;
- ▶ Montréal / Québec et leurs régions périphériques respectives disposant de produits touristiques exportables;
- ▶ les régions touristiques le long du fleuve et les deux portes d'entrée: propositions d'expériences de découverte et d'itinéraires regroupant ce que le fleuve a de mieux à offrir et divers modes de déplacement (ces alliances sont aussi valables pour le marché québécois);
- ▶ les pôles touristiques forts pour des activités spécifiques (ex. ski, chasse et pêche, aventure).

4 B)

Intensifier les collaborations entre le Québec et les destinations limitrophes (Toronto, New-York, Boston, etc.) pour accroître notre impact et notre attractivité auprès des marchés éloignés

Misant sur sa localisation à proximité de villes nord-américaines qui sont à la fois des plaques tournantes, des portes d'entrée de l'Amérique du Nord et des incontournables auprès des touristes internationaux (ex. New York), le Comité recommande que le Québec et certaines de ses régions:

- ▶ développent des ententes formelles de collaboration avec les instances de ces destinations limitrophes;
- ▶ misent sur des ententes commerciales avec des grossistes pour des forfaits jumelant le Québec à ces destinations.

4 C)

Miser sur le rayonnement international de nos créateurs, sportifs, scientifiques et produits culturels pour diffuser l'image du Québec dans le cadre des campagnes de promotion auprès des marchés touristiques hors-Québec

Le Québec se distingue en tant qu'exportateur majeur de talents et de créateurs qui font leur marque à l'étranger et contribue au rayonnement du Québec (ex. Cirque du Soleil). Cette initiative implique d'identifier et de conclure des ententes avec ces porte-paroles (créateurs, sportifs, scientifiques et produits culturels), qui contribueront au rayonnement du Québec en tant que destination à voir et à découvrir.

5) UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE DE L'INDUSTRIE

Orchestrer et multiplier les initiatives visant à accroître la professionnalisation de l'industrie et ciblant spécifiquement les gestionnaires, la relève et la main-d'œuvre de l'industrie touristique

Les défis auxquels les entreprises touristiques doivent faire face sont nombreux : concurrence de plus en plus vive entre destinations; importante pénurie de main-d'œuvre anticipée et qui s'annonce plus sévère pour le secteur touristique; clientèles de plus en plus aguerries et expérimentées; etc. Pour être concurrentielle et relever le défi d'une offre de qualité mondiale, la destination québécoise doit pouvoir s'appuyer sur des gestionnaires professionnels ainsi que sur une relève et des ressources humaines compétentes.

Le Québec dispose d'atouts pour relever ce défi, plus spécifiquement d'un réseau d'organisations dédiées ou en mesure de jouer un rôle actif face à ces enjeux. Le Comité recommande que des initiatives conjointes industrie – gouvernement¹² en matière de communication, de promotion des meilleures pratiques d'affaires, de formation continue, d'aide technique, de mentorat et de réseautage soient orchestrées en ciblant les trois groupes suivants :

Quelques exemples d'autres destinations :

- **Écosse** : stratégie mettant l'accent sur l'innovation et l'entrepreneursip
 - **Finlande** : stratégie 2020 retenant parmi ses orientations le développement des compétences
 - **Norvège** : stratégie identifiant parmi ses thèmes clés l'amélioration de la productivité du secteur
 - **Ontario** : récente stratégie proposant d'instaurer de nouvelles normes de réussite pour devenir plus compétitifs
- L'innovation, le développement durable et la qualité figurent parmi les thèmes les plus répandus des 15 cas comparés (annexe C).*

CIBLES	MESURES / THÈMES EN VUE D'ACCROÎTRE LA PROFESSIONALISATION DE L'INDUSTRIE
→ Gestionnaires	Productivité / compétitivité / innovation (produit, services, marketing, distribution et gestion) Connaissance des besoins et exigences des clientèles, des initiatives des concurrents, des nouvelles technologies Qualité du produit et des services touristiques / développement durable Valorisation et rétention de la main-d'œuvre / gestion des RH
→ Relève	Développement d'une culture entrepreneuriale Formation branchée sur les défis de l'industrie des futurs entrepreneurs, gestionnaires et travailleurs
→ Main-d'œuvre	Développement des compétences / mesures de reconnaissance professionnelle Formation branchée sur le savoir-être et le savoir-faire, sur les défis de l'industrie, sur l'accueil à toutes les étapes du séjour

¹² Il s'agit ici entre autres des ministères concernés, du CQRHT, l'ITHQ, l'AQFORTH (Association québécoise de la formation en restauration, tourisme et hôtellerie), Réseau de veille en tourisme, ATS et les ATR Associées du Québec.

6. CONCLUSION: FAIRE DES CHOIX ET PASSER À L'ACTION

Améliorer la performance économique du secteur touristique et faire du Québec une destination incontournable de calibre mondial, impliquent de faire des choix et de passer à l'action dans les meilleurs délais.

Une condition de réussite incontournable repose sur la capacité des acteurs de notre industrie de travailler en équipe. Pour ce faire, ils devront être inspirés par un nouveau management de notre industrie touristique. Un management qui devra se traduire par une direction forte, un partenariat industrie-gouvernement très productif et une plus grande convergence des efforts.

Les membres du Comité ont la conviction que la priorité des priorités doit être accordée au PRODUIT. Ils considèrent également que les efforts visant à positionner la destination québécoise sur les marchés hors-Québec et ceux entourant le renouvellement de l'offre devront dorénavant être orientés autour des trois axes de positionnement suivants :

1. les deux portes d'entrée que sont Montréal et Québec;
2. l'icône qu'est le fleuve Saint-Laurent;
3. les pôles touristiques forts disposant des atouts ou du potentiel requis pour attirer une clientèle hors-Québec.

Parmi les dix initiatives recommandées, deux devront être réalisées à très court terme, soit d'ici décembre 2011. Il s'agit :

1. de la conception des plans - produits, visant à favoriser le développement et l'organisation de l'offre des trois axes retenus;
2. du dépôt d'un plan structuré et concerté de soutien à l'investissement et au financement pour le secteur touristique.

Les initiatives recommandées dans ce rapport sont déterminantes pour que le Québec touristique reprenne le chemin de la performance. Dans ce sens, et pour soutenir la mise en œuvre des recommandations, les membres du Comité souhaitent poursuivre leurs travaux jusqu'à ce que le nouveau modèle de management soit mis en place.

ANNEXES

<i>Annexe A : Liste des intervenants consultés et remerciements.....</i>	<i>40</i>
<i>Annexe B : Portrait de l'investissement en tourisme</i>	<i>41</i>
<i>Annexe C : Les conditions de succès des destinations gagnantes</i>	<i>46</i>

Annexe A : Liste des intervenants consultés et remerciements

Le président et les membres du comité tiennent à remercier les intervenants suivants de leur contribution:

- ▶ Adèle Girard, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
- ▶ Alain Authier, Groupe Voyages Québec
- ▶ Alain Deschâtelets, Tourisme Sherbrooke
- ▶ Alain Simard, Équipe Spectra
- ▶ Alban D'Amours, Président et chef de la direction du Mouvement Desjardins de 2000 à 2008
- ▶ André Nollet, Tourisme Mauricie
- ▶ André Simard, CLD de Charlevoix
- ▶ Charles Lapointe, Tourisme Montréal
- ▶ Danielle Chayer, Association des hôteliers du Québec (AHQ)
- ▶ Daniel Gauthier, Groupe Le Massif
- ▶ Diane Bouchard, Fédération québécoise des organisations locales de tourisme (FQOLT)
- ▶ Éric Fournier, Tourisme Montérégie
- ▶ Françoise Mercure, CLD de Québec
- ▶ Georges Farah, ex-ministre du Tourisme
- ▶ Georges Vacher, Tourisme du Québec
- ▶ Jean-Marc Eustache, Transat A.T.
- ▶ Jean-Michel Perron, HD Marketing
- ▶ Louise Nadeau, Le Québec Maritime
- ▶ Marc Plourde, Fédération des pourvoiries du Québec
- ▶ Michel Archambault, Chaire de tourisme Transat A.T.
- ▶ Paul Plourde, Groupe Voyages Québec
- ▶ René Trépanier, Croisières du Saint-Laurent
- ▶ Robert Sauvé, Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF)
- ▶ Suzanne Giguère, ministère de Tourisme du Québec
- ▶ Suzie Loubier, Association des CLD du Québec
- ▶ Pierre Bellerose, Tourisme Montréal
- ▶ Pierre Labrie, Groupe IBI/DAA
- ▶ Pierre Tremblay, Global Tourisme

Liste des personnes et organisations ayant déposé des documents ou mémoires au comité performance:

- ▶ Alain Larouche, directeur général, ATR Cantons de l'Est
- ▶ Association des stations de ski du Québec (ASSQ)
- ▶ Associations touristiques régionales associées du Québec (ATRAQ)
- ▶ Camping Québec
- ▶ Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
- ▶ EFF Communications
- ▶ Institut de l'événement
- ▶ Fédération québécoise des organisations locales en tourisme (FQOLT)
- ▶ Kéroul
- ▶ Regroupement des événements majeurs Internationaux.

Annexe B : Portrait de l'investissement en tourisme

Des investissements publics importants en tourisme: 500 M\$ en 2008-2009 *(relevé partiel)*

Fédéral: 130 M\$ (26 %)

10 ministères et organisations fédérales:

1. Affaires indiennes et du Nord du Canada
2. Commission canadienne du tourisme
3. Commission de la capitale nationale
4. Développement économique Canada pour les régions du Québec
5. Industrie Canada
6. Parcs Canada
7. Patrimoine Canada
8. Ressources humaines et Développement des connaissances Canada
9. Statistiques Canada
10. Portefeuille des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités

Provincial: 335 M\$ (67 %)

19 ministères et organisations provinciales:

1. Bureau de la Capitale-Nationale
2. Hydro-Québec
3. Investissement Québec
4. Loto-Québec
5. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
6. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
7. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
8. Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
9. Ministère des Transports
10. Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs
11. Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
12. Ministère du Tourisme
13. Palais des congrès de Montréal
14. Régie des installations olympiques
15. Société de la Faune et des Parcs
16. Société des alcools du Québec
17. Société des établissements de plein air du Québec
18. Société du Centre des congrès de Québec
19. Société générale de financement du Québec

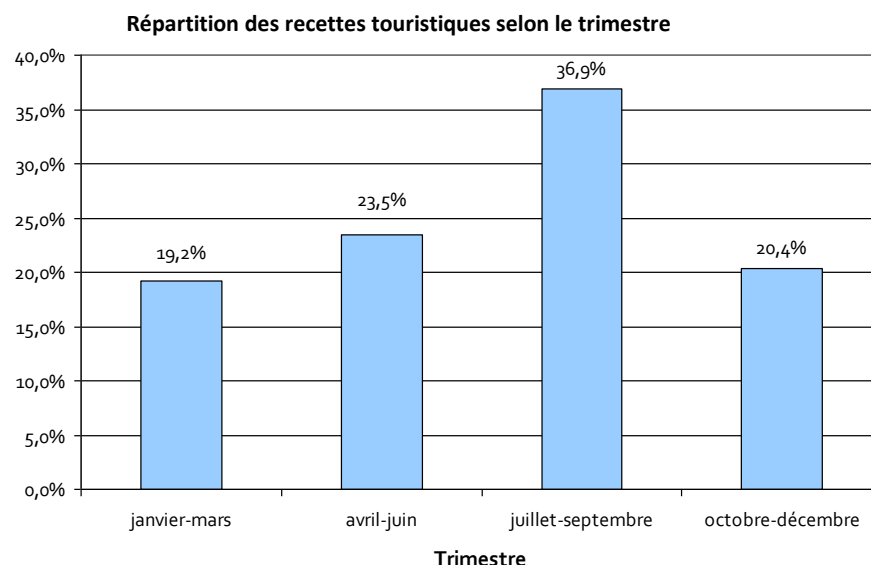
Régional et municipal: 35 M\$ (7 %)

- ▶ Municipalités et Municipalités régionales de comté – MRC
- ▶ Centres locaux de développement – CLD (120)
- ▶ Conférences régionales des élus - CRÉ (21).

La saisonnalité et la taille des entreprises: deux freins majeurs à l'investissement privé

SAISONNALITÉ

- L'activité touristique est grandement marquée par la saisonnalité.
- C'est au troisième trimestre (juillet à septembre) que se concentrent les recettes touristiques (36,9 %), alors que le premier trimestre (janvier à mars) génère le moins de recettes (19,2 %).



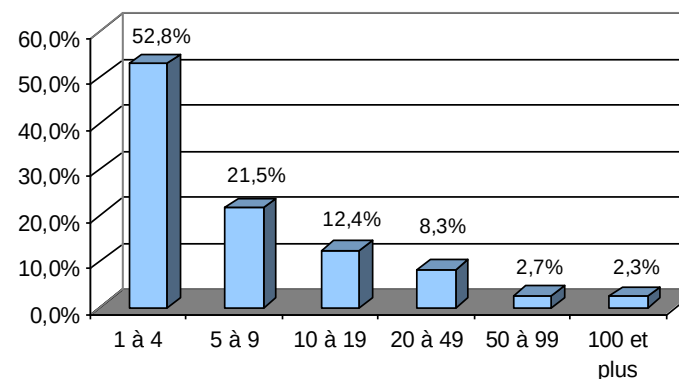
- La fréquentation de l'hébergement touristique atteint son point culminant au mois d'août. Quelle que soit la période de l'année, les villes de Québec et de Montréal montrent un niveau d'occupation de leur parc hôtelier plus élevé que celui des autres régions. Le taux d'occupation des établissements hôteliers hors Montréal et Québec a dépassé 50 % seulement en juillet et en août.

TAILLE DES ENTREPRISES

- Les petites et moyennes entreprises forment l'armature de l'activité touristique. La taille des entreprises varie selon le secteur d'activité et l'intensité de main-d'œuvre qui le caractérise. L'hébergement, par exemple, compte parmi la plus forte proportion de grandes entreprises.

- 87% des entreprises comptent moins de 20 employés

Répartition en pourcentage de la taille des entreprises dans les secteurs associés au tourisme en 2009 (nombre de salariés)



Sources: Institut de la statistique du Québec – Statistique Canada (compilation spéciale ministère du Tourisme).

Un rendement moins intéressant pour les prêteurs et une situation financière plus précaire: deux autres freins à l'investissement

RENDEMENT MOINS INTÉRESSANT POUR LES PRÊTEURS

- ▶ Sur le plan financier, les PME touristiques ont tendance à afficher un rendement plus faible que celui des autres secteurs de services.
- ▶ À titre de comparaison, chaque dollar de vente rapporte moins de bénéfices que les PME des Services de génie et de l'informatique.
- ▶ L'actif utilisé rapporte moins et le rendement sur les capitaux est plus faible que dans la plupart des autres secteurs d'activité.

SITUATION FINANCIÈRE PLUS PRÉCAIRE

- ▶ Faible liquidité : Le ratio de fonds de roulement démontre que les PME touristiques ont des problèmes de liquidités. Les actifs à court terme ne permettent pas de payer les passifs à court terme. IQ demande un ratio $\geq$ à 1,3.
- ▶ Fort endettement : le tourisme est le secteur où chaque dollar d'actif est le plus financé. Les créanciers sont donc moins protégés en cas de liquidation.
- ▶ Moins de bénéfice pour payer les frais d'intérêt.
- ▶ Faible niveau d'investissement des propriétaires.

Rendement	Tourisme	Commerce de gros	Commerce de détail	Services de génie	Systèmes informatiques
Marge bénéficiaire nette	2,5	2,4	1,3	12,0	14,5
Rendement du capital employé	5,5	10,0	8,6	23,9	32,8
Rendement des capitaux propres	9,3	15,5	13,4	32,6	42,3

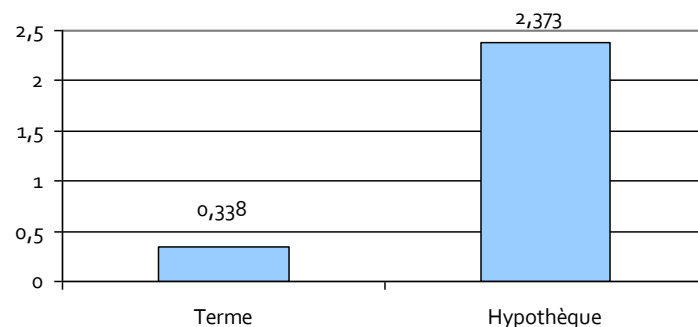
Liquidités/Endettement	Tourisme	Commerce de gros	Commerce de détail	Services de génie	Systèmes informatiques
Fonds de roulement	0,8	1,7	1,7	2,2	2
Passif / Actifs	0,8	0,7	0,7	0,4	0,5
Couverture des intérêts	1,5	3	2,1	7,3	3,9
Dette à l'avoir (endettement)	0,9	0,2	0,4	0,1	0,1

Source: Statistique Canada (compilation spéciale ministère du Tourisme)

Résultats : des taux plus élevés parce que jugés plus risqués, un moins grand recours au financement externe et un accès plus difficile au crédit

TAUX PLUS ÉLEVÉS POUR UN SECTEUR JUGÉ PLUS RISQUÉ

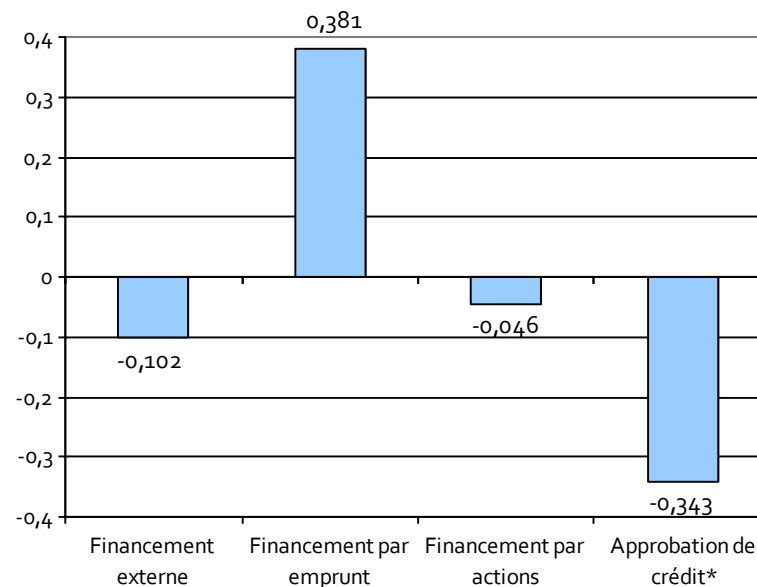
- Malgré des taux d'intérêt propices à l'investissement avec un taux de base des prêts aux entreprises aux alentours de 3% depuis plus d'une année, **les taux fixes payés par les PME touristiques sont plus élevés de : 0,3 unité de pourcentage pour les prêts à terme et de 2,4 unités pour les prêts hypothécaires.**



Source: Statistique Canada 2007 (compilation spéciale ministère du Tourisme)

MOINS GRAND RECOURS AU FINANCEMENT EXTERNE

- La propension des PME touristiques à chercher du financement externe est 10% inférieure à celles des PME de l'industrie du savoir.
- La même comparaison avec les PME de l'industrie du savoir permet d'établir que ces mêmes PME sont plus susceptibles (38%) de recourir à un financement par emprunt et moins susceptibles d'utiliser le financement par actions (5%).
- L'étude du programme de recherche sur le financement des PME tend aussi à montrer que la tendance à l'approbation de crédit est moins marquée dans le secteur touristique : 34% moins de possibilité.



Source: Industrie Canada, Programme de recherche sur le financement des PME, 2009

* Niveau de signification statistique > .05

Précisions méthodologiques sur le relevé des investissements publics en tourisme

Les résultats obtenus se fondent notamment sur :

1. L'actualisation des travaux effectués dans le cadre de la Stratégie nationale en tourisme au Canada (2003)
2. L'utilisation de la publication administrative annuelle d'Industrie Canada intitulée « *Contribution du gouvernement fédéral à l'industrie touristique du Canada* »
3. L'examen des rapports financiers consolidés par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)
4. L'analyse des rapports annuels et des publications administratives des ministères et des organismes concernés

En raison de l'utilisation de sources variées d'information, certains domaines d'interventions ont été regroupés pour respecter les classifications suivantes :

- Marketing et commercialisation : sommes investies pour connaître les besoins du consommateur et la structure du marché pour développer la vente d'un produit/service touristique ou pour en faire la promotion
- Infrastructures et équipements touristiques : sommes consenties pour assurer le maintien des actifs ou le développement d'un produit (création ou bonification d'installations et d'équipements touristiques)
- Soutien aux événements : sommes investies dans les festivals et événements
- Accueil et autres : sommes investies dans le réseau d'accueil et d'information touristique, mais également au sein de la recherche et de la formation des ressources humaines

Faits à noter :

1. **L'estimation du 500 M\$ est minimale.**
2. Les données présentées n'incluent pas la rémunération, les actifs ou les frais de fonctionnement des diverses organisations.
3. Compte tenu des délais alloués et des informations disponibles, des choix tactiques ont été effectués quant à la nature et à la répartition des dépenses pour chacun des domaines d'intervention présentés :
 - Toutes les dépenses des ministères ayant une vocation touristique ont été prises en compte
 - Pour la RIO, le Palais des congrès de Montréal et la Société du Centre des congrès de Québec, seules les subventions publiques ont été prises en compte
 - Pour la SÉPAQ, seules les activités d'investissement ont été comptabilisées
 - Le bilan provincial ne prend pas en compte le volet formation et ressources humaines du MELS et d'Emploi Québec

Le Ministère a identifié sept ratios d'intérêt lors des analyses financières de différents bailleurs de fonds pour lesquels nous disposons des résultats moyens pour les PME touristiques de différents secteurs dont le chiffre d'affaires varie entre 30 000\$ et 5 000 000\$.

Description des ratios utilisés

1. **Marge bénéficiaire nette** : traduit la capacité de la direction d'une entreprise à contrôler ses coûts par rapport aux produits des ventes
2. **Rendement du capital employé** : indique combien de cents rapporte chaque dollar de capital investi
3. **Rendement des capitaux propres** : indique combien de cents rapporte chaque dollar investi par les propriétaires
4. **Fonds de roulement** : mesure la capacité d'une entreprise de régler facilement ses dettes à court terme lorsqu'elles arrivent à échéance
5. **Passif/actif** : montre quelle portion de l'actif est financée par des emprunts et autres éléments de passif
6. **Couverture des intérêts** : indique le montant des bénéfices disponibles pour payer les intérêts sur chaque dollar de frais d'intérêts engagé
7. **Dettes à l'avoir (endettement)** : relation entre les capitaux empruntés (prêts, obligations, obligations non garanties) et les capitaux propres (avoir des actionnaires)

Annexe C : Les conditions de succès des destinations gagnantes

- ▶ L'exercice d'étalement comparatif a privilégié les thématiques suivantes : gouvernance, modes de financement, stratégies de croissance, intelligence marketing, développement de l'offre et initiatives de mise en marché.
- ▶ Des informations ont été colligées sur 15 destinations (pays – provinces – territoires – états).
- ▶ Les membres du Comité ont choisi de concentrer l'étalement sur cinq destinations, à savoir : l'Autriche, le Danemark, l'Écosse (Royaume-Uni), la Nouvelle-Zélande et l'Ontario. D'autres destinations ont aussi été considérées selon la pertinence de leurs initiatives pour des sujets précis.

EXEMPLES DE MEILLEURES PRATIQUES DE CERTAINES DES DESTINATIONS COMPARÉES

- Le tourisme est considéré par l'Écosse parmi ses six secteurs économiques prioritaires.
- En Autriche, le tourisme fait partie de la politique économique globale du pays et en particulier de la politique concernant les PME.
- La Norvège poursuit l'objectif de faire du tourisme l'un des cinq secteurs économiques majeurs du pays.
- La Suisse s'est dotée d'une Loi encourageant l'innovation et la coopération dans le domaine du tourisme ainsi que d'une Loi sur l'encouragement du secteur de l'hébergement.
- La France a mis au point des prêts participatifs gérés par une société d'état (OSÉO) visant l'aide à l'innovation et le financement et facilitant les projets de rénovation, d'agrandissement et de mise aux normes d'entreprises d'hébergement touristique.

L'étalonnage comparatif (benchmarking) réalisé auprès de 15 destinations affichant une bonne performance en tourisme démontre qu'elles partagent plusieurs similarités

SYNTHÈSE DES APPROCHES LES PLUS RÉPANDUES PARMI LES DESTINATIONS GAGNANTES	AUTRICHE	CATALOGNE	COLOMBIE-BRITANNIQUE	DANEMARK	ÉCOSSE	FINLANDE	FRANCE	NORVÈGE	NOUVELLE-ZÉLANDE	ONTARIO	PORTUGAL	QUEENSLAND	SUISSE	TURQUIE	VICTORIA
Approches privilégiées / destinations comparées															
Mise en place d'une agence / société d'état axée sur le partenariat industrie – gouvernement en matière de marketing touristique – ONT (14 cas)	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Tourisme relevant d'un ministère à vocation économique (13 cas)	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•		•
Agence / société d'état impliquée dans l'organisation de l'offre ⁱ (13 cas)	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•		•	•
Soutien / encouragement de l'innovation (12 cas)	•			•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•
Nombre de régions touristiques : moins de 14 (11 cas)	•	•	•	•	•			•		•	•	•	•		•
Soutien / encouragement à la qualité et prise en charge de système de classification (11 cas)	•	•			•	•	•	•	•		•	•	•	•	•
Initiatives en développement durable (11 cas)	•	•			•		•	•	•	•	•	•	•	•	•

ⁱ Par organisation de l'offre, il est principalement question ici des initiatives de la planification et des stratégies produits, des relations avec l'industrie visant à susciter le renouvellement et la diversification de l'offre, des mesures visant à encourager le professionnalisme et l'excellence.

Dans 13 des 15 cas comparés, le tourisme relève d'un ministère à vocation économique

Destinations	Ministère responsable du secteur touristique (Administration nationale du tourisme –ANT)	Caractéristiques / particularités
1) AUTRICHE	Ministère fédéral de l'Économie, de la Famille et de la Jeunesse	Département du Tourisme et du Patrimoine historique
2) CATALOGNE	Ministère des Entreprises et de l'Emploi	Département du Tourisme / Observatoire catalan du tourisme
3) COLOMBIE-BRITANNIQUE	Ministère du Tourisme, du Commerce et de l'Investissement	Directions pour le tourisme (recherche, programmes et marketing)
4) DANEMARK	Ministère de l'Économie et des Entreprises	Ministère encadrant 15 agences / sociétés d'état dont <i>Visit Denmark</i>
5) ÉCOSSE	Scottish Enterprise et Highland & Islands Entreprises	Ces deux agences de développement économique sont responsables du développement touristique et sont partenaires de <i>Visit Scotland</i>
6) FINLANDE	Ministère de l'Emploi et de l'Économie	Tourisme sous la responsabilité de la Direction des entreprises
7) FRANCE	Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi	Secrétaire d'État , chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme / Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services
8) NORVÈGE	Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI)	Tourisme relevant de la Direction des politiques économiques / responsable de <i>Innovation Norge</i>
9) NOUVELLE-ZÉLANDE	Ministère du Développement économique	Ministre délégué au tourisme / Groupe stratégique en tourisme ayant remplacé le ministère du Tourisme (août 2010)
10) ONTARIO	Ministère de la Culture et du Tourisme	Adjoint parlementaire au ministre du Tourisme et de la Culture (Tourisme) / Diverses directions responsables de la recherche et du développement touristique / Responsable aussi de quelques musées, parcs et attractions
11) PORTUGAL	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et du Développement	Secrétaire d'état au tourisme responsable des questions relatives au tourisme à la Direction générale des activités économiques et de <i>Turismo de Portugal</i>
12) QUEENSLAND	Ministère de l'Emploi, du Développement économique et de l'Innovation	Ministre délégué au tourisme / Direction des Sciences, de l'Agriculture, de l'Alimentation du Tourisme et des Services régionaux
13) SUISSE	Secrétariat d'État à l'économie SECO	Responsable de la politique du tourisme aux niveaux national et international, ainsi que de l'encouragement du tourisme du pays
14) TURQUIE	Ministère de la Culture et du Tourisme	Ministère responsable du développement, des investissements et de certaines attractions
15) VICTORIA	Ministère des Entreprises et de l'Innovation	Ministre délégué au tourisme / Direction du Tourisme et des Événements majeurs

Dans 14 des 15 cas comparés, le gouvernement a mis en place une agence / société chargée principalement du marketing de la destination (organisation nationale de tourisme -ONT) et gérée dans une approche de partenariat avec l'industrie

Destinations ¹³	Agences / sociétés responsables du tourisme (ONT)	Caractéristiques / particularités
1. AUTRICHE	Office national autrichien du tourisme (ANTO)	- Responsable de la commercialisation du tourisme, de la marque « Vacances en Autriche », de l'intelligence marketing, du soutien à l'innovation, de la promotion de la diversification de l'offre et du partenariat
2. CATALOGNE	Agence du tourisme catalan / Agència Catalana de Turisme	- Principes de <u>codécision</u> et de <u>cofinancement</u> par les intervenants publics et privés - Nouvel organisme chargé principalement de la promotion et formé par le gouvernement Catalan, le Conseil général des Chambres de Commerce ainsi que les 4 gouvernements provinciaux
3. DANEMARK	VisitDenmark	- Coordination des efforts de promotion des intervenants aux échelons national, régional et local - Développement de la destination (projets d'importance nationale), intelligence marketing et hospitalité
4. ÉCOSSE	VisitScotland	- Responsable des volets promotion, classification et qualité et jouant un rôle clé en intelligence marketing - EventScotland : agence dédiée aux événements et relevant de VisitScotland . Dispose de beaucoup de latitude et de son propre conseil d'administration pour la prise de décision
5. FINLANDE	Office national du tourisme finlandais	- Cure minceur : réduction du personnel de 100 à 30 personnes; fermeture de tous ces bureaux à l'étranger - Impartition du plus grand nombre possible d'activités ainsi que de la représentation internationale à Finpro, une organisation responsable d'aider les entreprises en matière d'exportation
6. FRANCE	ATOUT France	- Résultat de la fusion de Maison de la France et d'ODIT France (ex- Société d'ingénierie touristique), se présente comme « Une agence pour le développement du tourisme français dans son ensemble » et comme l'opérateur unique de l'État en tourisme (système de membership : 1 400 membres)
7. NORVÈGE	Innovation Norge	- Organisme multisectoriel non-dédié au tourisme qui est le résultat de la fusion en 2004 du Fonds industriel et de développement régional norvégien, du Conseil norvégien du commerce, du Conseil norvégien du tourisme et du Bureau consultatif des inventeurs
8. NOUVELLE-ZÉLANDE	Tourism New Zealand	- Stratégies « tourisme et événements majeurs », promotion de la destination, supervision du volet aviation, soutien aux investisseurs, développement de l'industrie et promotion de l'excellence et du professionnalisme
9. ONTARIO	Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	- Agence créée en 1999 et dédiée principalement au marketing de la destination ontarienne
10. PORTUGAL	Office national du tourisme du Portugal / Turismo de Portugal	- Mandat global incluant le marketing, le développement, la formation ainsi que la gestion de fonds pour le financement de projets touristiques
11. QUEENSLAND	Tourism Queensland	- Agence gouvernementale ayant des mandats de marketing et de gestion de la destination
12. SUISSE	Suisse Tourisme	- Organisation responsable principalement de promouvoir la destination suisse et fonctionnant sur la base d'adhésion de membres et en partenariat avec des joueurs majeurs (ex. Swiss Air)
13. TURQUIE	Conseil national du tourisme	- Responsable de la promotion et des marques nationale et régionales, des normes qualité pour l'hébergement, les produits et la main-d'œuvre, de la formation, de l'intelligence marketing et de l'évaluation / surveillance de la cohérence des politiques du tourisme
14. VICTORIA	Tourism Victoria	- Mandat confié à cette agence gouvernementale d'établir les politiques et stratégies de tourisme et des événements majeurs, de promouvoir la destination et de superviser le volet aviation

¹³ La Colombie-Britannique correspond au 15^e cas. Tourism BC, la société d'état de cette destination, a été abolie et ses services (marketing, classification de l'hébergement, information, signalisation) ont été réintégrés au ministère responsable du tourisme en 2010.

La totalité des 14 agences / sociétés d'état comparées agissent dans les domaines de la promotion internationale et de l'intelligence marketing et près de la moitié intervient aussi sur le marché interne.

Parmi les autres mandats les plus répandus on retrouve les activités portant sur l'organisation de l'offre (13), la qualité (11), le tourisme durable (11), le soutien à l'innovation (9) et les activités de formation / perfectionnement / soutien des gestionnaires d'entreprises touristiques (8).

**SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX MANDATS DES
AGENCES / SOCIÉTÉS D'ÉTAT
DES DESTINATIONS COMPARÉES
(OFFICES NATIONAUX DU TOURISME)**

**Destinations comparées /
Mandats de l'ONT**

	MARCHÉS INTERNATIONAUX	BUREAUX À L'ÉTRANGER	MARCHÉ INTERNE	ÉVÉNEMENTS	INTELLIGENCE MARKETING	QUALITÉ / CLASSIFICATION	NOMBRE DE MEMBRES AU CA	FORMATION GESTIONNAIRES	RESSOURCES HUMAINES	ACCUEIL & INFORMATION	STRUCTURATION DE L'OFFRE	SOUTIEN À L'INNOVATION	FINANCEMENT DE PROJETS ⁱⁱⁱ	ACCUEIL D'INVESTISSEURS ⁱⁱⁱ	TOURISME DURABLE
	PROMOTION														
1. AUTRICHE	•	30			•	•	N.D.				•	•	•		•
2. CATALOGNE	•	N.D.	•	•	•	•	N.D.			•	•	•			•
3. DANEMARK	•	N.D.			•		14				•	ii			
4. ÉCOSSE	•	1 ⁱ		•	•	•	7	•		•	•	ii			•
5. FINLANDE	•	N.D.			•	•	N.D.				•	ii			
6. FRANCE	•	37	•	•	•	•	+ de 30	•	•		•	•		•	•
7. NORVÈGE	•	33			•	•	11	•			•	•	•	•	•
8. NOUVELLE-ZÉLANDE	•	10			•	•	9	•		•	•	•			•
9. ONTARIO	•	N.D.		•	•		10				•			•	
10. PORTUGAL	•	22	•	•	•	•	N.D.	•	•		•	•	•	•	•
11. QUEENSLAND	•	13	•		•		11	•		•	•	•			•
12. SUISSE	•	27			•	•	14					ii			•
13. TURQUIE	•	36	•		•	•	20	•	•		•	•			•
14. VICTORIA	•	8	•	•	•	•	10	•			•	•			•

ⁱ Bureau à l'étranger relevant davantage de VisitBritain.

ⁱⁱ Le soutien à l'innovation est assuré par le ministère responsable du tourisme pour ces destinations, ce qui porte le nombre total de cas à 12 sur 15 pour cet item.

ⁱⁱⁱ Les activités de financement de projets et d'accueil d'investisseurs sont surtout assumées par le ministère responsable du tourisme dans la plupart des destinations.

Seulement 3 des 15 cas comparés comptent plus de 20 régions (moyenne: 12 régions). Il existe bien entendu des différences majeures de superficie entre les cas comparés, mais même dans les cas de grands territoires comme le Queensland (1,7 M de km²) et l'Ontario (1,0 M de km²) on dénombre un maximum de 14 régions. Autres constats d'intérêt:

- *financement d'associations touristiques régionales par le ministère ou l'agence responsable du tourisme dans 5 des 15 cas comparés.*
- *promotion internationale: des regroupements de régions sont privilégiés en Finlande, en Norvège, au Queensland et au Portugal.*

Destinations	Nombre de régions	Caractéristiques / particularités
1. AUTRICHE	9 provinces	- Promotion du territoire via 5 régions touristiques / Pour accéder au document « <i>Tourism in Austria : Structure and tourism organizations</i> » cliquez ici
2. CATALOGNE	4 provinces - régions	- N.D.
3. COLOMBIE-BRITANNIQUE	Réseau de 6 associations touristiques régionales de destination reconnues	- Financement des associations régionales en restructuration : taxe hôtelière abandonnée en 2010 avec l'entrée en vigueur de la taxe de vente uniformisée
4. DANEMARK	5 régions	- Mise en place de Forum régional de croissance dans chacune des cinq régions du Danemark
5. ÉCOSSE	8 régions	- Restructuration récente de toutes les organisations touristiques
6. FINLANDE	20 régions / municipalités	- Promotion de la destination au niveau national se faisant par l'entremise 5 destinations - Révision en cours de la structure gouvernementale au niveau régional, incluant le tourisme
7. FRANCE	22 régions	- Régions regroupant quelques départements - Comités Régionaux du Tourisme
8. NORVÈGE	5 régions	- Présence d'Innovation Norge dans les 19 comtés du pays
9. NOUVELLE-ZÉLANDE	25 régions touristiques	- Responsable de la promotion de leur destination respective - Dépendent essentiellement de fonds locaux et régionaux ainsi que de revenus de membership
10. ONTARIO	13 régions touristiques	- Processus en cours en vue de créer et financer des associations touristiques dans les régions retenues
11. PORTUGAL	13 associations touristiques régionales	- 7 agences régionales de promotion du tourisme pour l'international en partenariat avec l'industrie
12. QUEENSLAND	14 associations touristiques régionales	- Promotion de la destination au niveau national se faisant par l'entremise de 7 destinations - Soutien aux 14 associations par <i>Tourism Queensland</i> de 3,64 M\$, soit environ 475 000 \$ chacune
13. SUISSE	13 régions touristiques	- Financement relevant des différents territoires de la fédération
14. TURQUIE	18 régions	- Structuration en cours de Conseils régionaux du tourisme
15. VICTORIA	11 régions	- <i>Tourism Victoria</i> réalise des plans de développement et marketing pour chacune des 11 régions - Une enveloppe d'un peu plus de 8 M\$ est utilisée (2009) pour soutenir les initiatives de marketing coopératif des régions, soit en moyenne 727 000 \$ par région - Lignes directrices sur la promotion et sur l'intégration d'éléments de la marque dans les efforts promotionnels des régions Regional Brand Guide Books

Remarque : les comparaisons entre les régions touristiques d'une destination à l'autre doivent être nuancées parce que les mandats et les responsabilités varient beaucoup d'un endroit à l'autre.

Parmi les 13 stratégies de croissance comparées, plusieurs destinations privilégient une vision à long terme (2020 et au-delà) et ont établi des objectifs quantifiables ambitieux (ex. emplois, recettes, part du PIB). Les thèmes clés les plus répandus : coopération – partenariat renouvelé (7), marque – branding (7), développement durable (7), innovation (5), qualité (5), renouvellement / modernisation de l'offre (4) et étalement des saisons (3).

Destinations	Caractéristiques / particularités des stratégies de croissance
1. AUTRICHE	- Tourisme faisant partie de la politique économique globale du pays et en particulier de la politique des PME - Cinq axes : gérer et développer la marque « Vacances en Autriche », soutenir l'innovation au niveau des nouvelles offres et des nouveaux produits, promouvoir l'internationalisation de la structure d'accueil, encourager le tourisme quatre saisons et intensifier la coopération avec les partenaires
2. CATALOGNE	- N.D.
3. COLOMBIE-BRITANNIQUE	- N.D. / en restructuration
4. DANEMARK	- Stratégie 2006-2009 suivie par des mesures incitatives (Growth Package) favorisant notamment le développement d'une sélection de destinations touristiques fortes et des activités touristiques sur quatre saisons
5. ÉCOSSE	- Secteur touristique faisant partie des six secteurs prioritaires du pays - Stratégie Scottish Tourism : The Next Decade visant à accroître de 50 % sur 10 ans les recettes touristiques Une stratégie qui se distingue par sa précision et accent mis sur l'innovation et l'entrepreneuriat / Stratégie spécifique aux événements par EventScotland (Scotland the Perfect Stage) - Thèmes clés : intelligence des marchés, qualité des services et produits, culture d'entreprise et d'innovation, accès, image de marque, stratégie intégrée de marketing, développement durable
6. FINLANDE	- Adoption récente du document « Finland's Tourism Strategy to 2020 : Four Good Reason to Promote Industry Development » : objectifs de croissance des emplois (40 000 de plus), des revenus fiscaux du tourisme et de la part du tourisme dans le PIB (5 %) d'ici 2020. - Stratégie proposant un programme gouvernemental stratégique de soutien à la croissance impliquant plusieurs ministères, l'amélioration de l'accessibilité, la création de clusters, le développement durable, le renforcement de la marque, l'amélioration de l'offre et le développement des compétences
7. FRANCE	- Lancement en 2008 de la dernière politique touristique et de l'étude du « Boston Consulting Group » Destination France 2020 - Thèmes clés : amélioration de l'accueil des touristes internationaux, modernisation de l'offre touristique, promotion de la marque, augmenter la dépense par touriste, développer un tourisme durable, mobiliser et mettre le tourisme au cœur des priorités de tous
8. NORVÈGE	- Objectif du gouvernement de faire du tourisme un des cinq secteurs économiques prioritaires du pays - Destination s'étant dotée en 2009-2010 d'une stratégie du tourisme avec 2020 pour horizon : « <i>Valuable Experiences: National Strategy for the Tourism Industry</i> ». - Thèmes clés : Virage expériences; créer de la richesse et améliorer la productivité du secteur; concentrer les efforts dans : innovation, développement durable, qualité, expertise

Destinations	Caractéristiques / particularités des stratégies de croissance
9. NOUVELLE-ZÉLANDE	- Stratégie - New Zealand Tourism Strategy 2015 lancée en 2007, dotée d'objectifs ambitieux : accroissement d'ici 2015 de 4% du nombre de touristes internationaux, du montant moyen des dépenses de 130 \$ à 160 \$AU et du volume de touristes internationaux durant les quatre saisons - Plan de mise en œuvre préconisant une série d'actions concernant autant les échelons national, régional que local - Thèmes clés : qualité des expériences, investissements, développement durable et protection de l'environnement, coopération entre les communautés et l'industrie
10. ONTARIO	- Production d'une nouvelle stratégie À la découverte de l'Ontario : rapport sur l'avenir du tourisme suite à une étude sur la compétitivité du tourisme ontarien et fixant l'objectif de porter les recettes touristiques à 44 milliards de dollars d'ici 2017 - Thèmes clés : mode de coopération renouvelé entre le gouvernement et l'industrie, nouvelles normes de réussite pour devenir plus compétitifs, investissements touristiques publics et privés
11. PORTUGAL	- Fonds et programmes d'aide en tourisme soutenant la stratégie nationale du tourisme: pôles, produits stratégiques, rénovation de certaines zones, innovation et compétitivité des entreprises
12. QUEENSLAND	- Adoption en 2006 d'une stratégie à long terme « Queensland Tourism Strategy : A ten year vision for sustainable tourism » ayant pour objectif d'ici 2015-2016, hausser recettes à 21,6 MM de \$AU, part de marché à 29,1%; amener la contribution du tourisme au PIB à 12,5 MM de \$AU et créer 11 000 emplois supplémentaires.
13. SUISSE	- Adoption de la « Stratégie de croissance pour la place touristique suisse » en juin 2010 - Thèmes clés : améliorer les conditions faites aux entreprises touristiques, augmenter l'attrait de l'offre touristique, renforcer l'image de la Suisse sur les marchés, développement durable, coordination et coopération systématiques, priorité au développement du savoir
14. TURQUIE	- 9^e plan quinquennal de développement touristique sous ministère chargé de la planification et du premier ministre / dernier plan (2007-2013) sur l'amélioration de la qualité des services et sur la compétitivité internationale de la destination. - Nouvelle stratégie avec pour horizon 2023 : misant sur intégration de son offre touristique, sur le développement durable, sur l'objectif de faire de la Turquie une marque touristique reconnue, sur la croissance économique du pays et l'amélioration du niveau de vie de ses travailleurs et résidents
15. VICTORIA	- Stratégie - 10-Year Tourism and Events Industry Strategy - visant à faire du tourisme un secteur responsable de 225 000 emplois et en mesure de générer d'ici 2016 des recettes de 16,7 MM de \$ - Thèmes clés : innovation, accessibilité, investissements facilités, compétences et qualité, marchés émergents, renforcement partenariat gouvernement – industrie

Les informations sur les mesures de soutien au développement de l'offre et des entreprises touristiques portent sur 12 des 15 cas considérés. Des programmes nationaux de soutien dédiés aux projets des entreprises sont en place dans 7 destinations. Certaines destinations se sont même dotées de lois spécifiques et d'institutions dédiées au financement du secteur touristique (Autriche, Suisse et Turquie). Plusieurs des mesures d'aide sont ciblées : sélection de régions ou de secteurs admissibles. L'innovation et la compétitivité des entreprises sont deux thèmes privilégiés dans le financement de projets.

Destinations	Mesures de soutien et d'aide au développement de l'offre et des entreprises touristiques (incluant qualité et développement durable)
1. AUTRICHE	- 36,3 M de \$ destinés à l'aide et aux prêts aux PME gérés par la Banque autrichienne de l'hôtellerie et du tourisme - Programme Destination Management Monitor Austria (DMMA) : visant à renforcer la compétitivité internationale des régions touristiques (19 participantes) / études de marché et mise au point d'instruments professionnels de gestion et de commercialisation
2. CATALOGNE	- N. D.
3. COLOMBIE-BRITANNIQUE	- N.D. / en restructuration
4. DANEMARK	- Financement de projets touristiques via les Forum régionaux de croissance (environ 37,4 M de \$ en 2008)
5. ÉCOSSE	- Abandon de la subvention en faveur d'une culture d'affaires, de prêts et de participation de l'industrie et des entreprises - <i>Scottish Enterprise</i> ¹⁴ : intervention auprès des banques pour améliorer leur perception du secteur touristique et pour leur fournir des indicateurs appropriés de mesure du risque; gestion du Tourism Innovation Fund pour soutenir financièrement les projets novateurs des entreprises (50/50 et maximum 54 000 \$ par projet / complété par du soutien technique et une aide à la mise en œuvre) - <i>Scottish Development International (SDI)</i> : encourage les entreprises étrangères à venir s'implanter en Écosse et propose des opportunités d'investissement en tourisme - Nombreuses mesures axées sur l'innovation et la qualité : <i>Innovation Toolkit Workshops, Learning Journeys, Tourism Innovation Day</i> et programmes qualité variés regroupés sous le thème « <i>Quality Assurance Scheme</i> » - Offre de séminaires, références et exemples de bonnes pratiques en tourisme durable et programme de certification (Green Tourism Business Scheme)
6. FINLANDE	- Voir le tableau précédent faisant référence au <u>programme gouvernemental stratégique de soutien à la croissance</u> - Existence d'un cluster dédié au tourisme (créneau d'excellence, grappe OSKE) se spécialisant en <u>gestion et design d'expériences touristiques</u> et misant sur le transfert de compétences aux régions, le renouveau des modèles d'affaires des entreprises et l'innovation dans les services touristiques
7. FRANCE	- Prêt Participatif pour la Rénovation Hôtelière , géré par une société d'état (OSÉO) ; aide à l'innovation et du financement des entreprises en partenariat, en fonds propres ou en garanties de prêts : rénovation, agrandissement, mise aux normes, coûts de fermeture pendant les travaux, équipements; montants admissibles de 40 000 et 300 000 euros, non liés à des garanties sur les actifs de l'entreprise, ni à des cautions personnelles; remboursement du prêt à taux fixe sur 7 ans
8. NORVÈGE	- N. D.

¹⁴ *Scottish Enterprise* gère aussi d'autres fonds auxquels les entreprises touristiques peuvent accéder : du *Fonds d'équité* (non dédié au tourisme); du *Fonds de démarrage (Seed Fund)* pour les projets de petite envergure et du *Fonds de co-investissement* pour des projets plus importants

Destinations	Mesures de soutien et d'aide au développement de l'offre et des entreprises touristiques (incluant qualité et développement durable)
9. NOUVELLE-ZÉLANDE	- Programme national Qualmark géré par Qualmark New Zealand Limited fonctionnant sur la base d'un partenariat entre <i>Tourism New Zealand</i> et <i>New Zealand Automobile Association</i> (équivalent du CAA); programme à plusieurs facettes (classification, qualité des services pour divers secteurs) - Programme de conseillers en développement touristique durable : Sustainable Tourism Advisers in Regions (STAR) Programme
10. ONTARIO	- Gestion par le ministère d'un Fonds de développement du tourisme: développement des attractions, produits et expériences touristiques / priorités: création ou revitalisation des attractions touristiques et conception de produits novateurs (sauf immobilisations)
11. PORTUGAL	- <i>Turismo de Portugal</i> disposant de plusieurs leviers pour soutenir les investissements et le financement des projets touristiques • Turismo Fundos Société de fonds d'investissement créée en 1995 (fonds de 375 M d'Euros) • Turismo Capital Société de capital de risque dédiée au tourisme : Fonds de capital de risques 50 M d'euros; Fonds de soutien à l'innovation 20 M euros*; Fonds pour la compétitivité 20 M euros* (*dotations actuelles) • Protocoles d'investissement en tourisme avec des banques (2007-2009): • Soutien à la promotion des événements touristiques contribuant au positionnement du Portugal sur la scène internationale
12. QUEENSLAND	- Répertoire et guide fournissant conseils sur le financement en tourisme en plus de référer aux ressources et aux programmes disponibles - Section complète du site Internet dédiée au tourisme durable et aux changements climatiques
13. SUISSE	- Loi fédérale encourageant l'innovation et la coopération dans le domaine du tourisme en Suisse favorisant la concentration de la majeure partie des crédits disponibles sur quelques projets importants respectant les principes du développement durable, renforçant la compétitivité de la destination, favorisant l'innovation touristique (Budget 2008-2011 du programme InnoTour III de 22 M\$) - Loi fédérale sur l'encouragement du secteur de l'hébergement de la Suisse : encadrant la Société suisse de crédit hôtelier dans ses mandats d'aide aux entreprises et de financement et ayant pour objectif de maintenir et d'améliorer la compétitivité et la durabilité; les prêts sont destinés exclusivement aux « régions touristiques », c'est-à-dire aux territoires où le tourisme est un domaine d'activité essentiel et subit de profondes fluctuations saisonnières, et aux stations thermales
14. TURQUIE	- Loi sur l'encouragement du tourisme en Turquie, adoptée en 1982 et actualisée en 2003, fait en sorte que les mesures requises sont implantées tant sur le plan réglementaire que du développement afin de favoriser la croissance du tourisme : critères stricts concernant la détermination des régions et des zones touristiques d'investissement; train de mesures destinées à inciter les investissements touristiques : baux de location de terres appartenant à l'état sur de longues durées (jusqu'à 49 ans); prêts à long terme à taux d'intérêt avantageux - Banque de tourisme de la République de Turquie: prêts à partir de sources étrangères pour les « investissements certifiés » - Attraction de capitaux étrangers (Agence de soutien à l'investissement)
15. VICTORIA	- Soutien à la mise en place de plans marketing et de développement régionaux - Répertoire sur le financement en tourisme sur le site Internet de <i>Tourism Victoria</i>

Sur le plan des bonnes pratiques, l'exemple des agences / sociétés d'état de l'Europe serait à suivre : celles-ci ont réussi grâce aux services et opportunités qu'elles offrent à générer d'importantes contributions de l'industrie (entre 20% à 50% de leur budget total). Sur le plan de l'effort promotionnel, le Québec dispose de budgets similaires à plusieurs des cas comparés.

L'intelligence marketing est un service présent dans la grande majorité des destinations comparées. Certaines d'entre elles se distinguent par leurs initiatives (ex. outils sur mesure) et la diffusion d'information stratégique à l'industrie.

Destinations	Budget marketing / contributions de l'industrie / initiatives particulières	Initiatives d'intelligence marketing
1. AUTRICHE	- Budget 2009 : 71 M\$ dont 60% est consacré au marketing, soit 42,6 M\$ - Contributions de l'industrie : 23,4 M\$, soit 55% de l'effort marketing et 33% du budget total	- T-MONA (<i>Tourism Monitor Austria</i>): système de gestion Internet pour rassembler des données sur le comportement des voyageurs et des données sociodémographiques
2. CATALOGNE	- Budget 2010 : 33,5 M\$ dont 15% affecté au soutien à l'innovation - Financé à 80% par le public et 20% par l'industrie	- N. D.
3. COLOMBIE-BRITANNIQUE	- Ne s'applique pas - Initiative du ministère à souligner : consultation formelle annuelle des six associations touristiques régionales pour développer un plan d'affaires commun et des initiatives marketing conjointes	- Sous la responsabilité de l'équipe Planification et recherche du ministère responsable du tourisme - Contenu du site Internet axé sur les indicateurs touristiques de performance et les recherches effectuées pour les six régions reconnues
4. DANEMARK ¹⁵	- Budget 2009-2010 de <i>VisitDenmark</i> : 51 M\$ / financé à 55% par le public et à 45% par l'industrie - Action Plan for the Global Marketing of Denmark véhicule une image claire et positive du pays à l'étranger : une démarche coordonnée par le Gouvernement, non pas seulement par le ministère ou l'agence responsable du tourisme et lancée en 2007, ce plan dispose d'un budget de 55 M d'euros pour la période 2007-2010	- Analyses centrées sur les sept expériences qui attirent des touristes au Danemark
5. ÉCOSSE	- Budget de <i>VisitScotland</i> en 2009 de 105 M\$ (58% au marketing et 18% à <i>EventScotland</i>) / financé à 66% par le ministère et à 33% par l'industrie - Place importante des événements dans la promotion de la destination via 2 programmes: <i>International Events</i> – axé sur la performance et rayonnement médiatique international – <i>National Events</i> – axé sur le développement régional et les événements hors Glasgow et Edinburgh	- L'initiative Tourism Intelligence Scotland basée sur un partenariat entre <i>Visit Scotland</i> , <i>Scottish Enterprise</i> et <i>Highland & Islands Enterprise</i>
6. FINLANDE	- N. D.	- N.D.

¹⁵ *VisitDenmark* fait partie du [Scandinavian Tourist Board](#) (STB) où siègent ses équivalents de la Suède et de la Finlande. STB regroupe les 3 pays sur les marchés de l'Asie et du Pacifique.

Destinations	Budget marketing / contributions de l'industrie / initiatives particulières	Initiatives d'intelligence marketing
7. FRANCE	- Budget total d'Atout France de l'ordre de 102 M\$, 50% de ces revenus correspondent à des services facturés aux partenaires et adhérents, principalement pour les initiatives de promotion	- Volet très élaboré d'Atout France : centre de références de l'ensemble de ses travaux, études et veille internationale, baromètre et observatoire du tourisme; ces <u>services facturés</u> aux utilisateurs - Veille info tourisme, sous la responsabilité du ministère responsable du tourisme : se présente comme une base d'information et de partage des connaissances du tourisme
8. NORVÈGE	- Budget gouvernemental alloué au tourisme en 2009 de 40 M de \$ tant pour les activités de promotion que de développement. - Actions marketing à l'étranger : montants de l'État devant être égalisés par l'industrie (approche 50 / 50)	- N.D.
9. NOUVELLE-ZÉLANDE	- Budget 2009 de TNZ : 71 M\$ / financé à 84% par le public et à 16% par l'industrie	« Tourism Flows Model (TFM) » permettant aux usagers d'étudier les mouvements et déplacements des touristes
10. ONTARIO	- Budget 2009 de la SPOMT de 56,6\$ M\$ / financé à 93% par le public et à 7% par l'industrie	- Nombreux outils en ligne sur le site Web du ministère pour les entreprises désirant accéder aux données sur les clientèles (voir le site en cliquant ici)
11. PORTUGAL	-	- N.D.
12. QUEENSLAND ⁱ	- Budget 2009 de <i>Tourism Queensland</i> de 78,8 M \$ (marketing et développement : 65%) / financé à 83% par le public et 17% par l'industrie	- Section recherche très élaborée sur le site Internet de Tourism Queensland (statistiques, profils des segments et de certains marchés de niche, prévisions, aviation)
13. SUISSE	- Budget 2009 de 100,3 M\$ affectés à 100% au marketing (incluant intelligence) et dont 40% proviennent du membership et de la participation de l'industrie aux activités de Suisse Tourisme	- Budget de Suisse Tourisme (données partielles) : 68 M\$ annuel du public (SECO)
14. TURQUIE	- Budget en 2008 du Ministère de la Culture et du Tourisme de 538 M \$, dont 14,2% pour la promotion de la destination (76,4 M \$) / part de l'industrie qui demeure marginale dans le financement des efforts marketing	- N.D.
15. VICTORIA ⁱ	- Budget 2009 de <i>Tourism Victoria</i> de 66,8 M \$ (marketing : 57% / soutien aux événements : 20% / financé à 92% par le public et 8% par l'industrie) - Emphase sur le marketing des événements : Tourism Victoria Events Program et Country Victoria Events Program	- Section du site Web de <i>Tourism Victoria</i> se limitant à des références et données de base sur la fréquentation touristique

ⁱ Les agences responsables du tourisme des états et territoire australiens partagent leurs bureaux à l'étranger avec Tourism Australia.

