

Vers une nouvelle Politique touristique du Québec

**PORTRAIT, TENDANCES ET PRATIQUES
EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE EN TOURISME :
LES ENJEUX ET DÉFIS
POUR UN MODÈLE ADAPTÉ AU QUÉBEC**

*Produit par :
Maurice Couture
GPS Tourisme Inc.*

**Tourisme
Québec** 

Juin 2004

Avant-propos

Tourisme Québec tient à remercier les membres du groupe de travail du Forum de l'industrie touristique ayant collaboré à la réalisation du présent document de réflexion. Ce groupe de travail était composé des représentants suivants :

- Louise Hodder, de la Fédération des organisations locales de tourisme;
- Jean-Paul Desjardins, de l'Office du tourisme et des congrès de Québec;
- Michel Archambault, de la Chaire de tourisme de l'UQAM.

Ce groupe de travail a été encadré et appuyé par une équipe de Tourisme Québec formée de :

- Michel-Claude Demers, de la Direction générale du développement;
- François Belzile et Jacques Lavigne, de la Direction du développement et de la commercialisation des produits touristiques.

Cette réflexion sur la gouvernance a été engagée à la demande du Forum de l'industrie touristique du Québec dans le cadre de l'élaboration de la Politique touristique.

Table des matières

1	Objectifs et portée de ce document	4
2	Contexte.....	5
3	Lexique	7
4	Pourquoi et pour qui se concerter et se coordonner	9
5	Le système touristique québécois et son contexte	10
5.1	Une intervention significative de l'État en tourisme.....	10
5.1.1	Le gouvernement fédéral	10
5.1.2	Le gouvernement du Québec.....	11
5.2	Un réseau d'organisations provinciales et sectorielles qui n'a cessé de croître.....	14
5.3	Un réseau régional du tourisme en place depuis plus de 25 ans.....	17
5.4	Un réseau local du tourisme en pleine croissance.....	18
5.5	L'état des activités de coordination et des relations fonctionnelles entre secteurs	19
5.5.1	Coordination interministérielle en tourisme au palier fédéral.....	19
5.5.2	Coordination interministérielle en tourisme au Québec	19
5.5.3	Coordination intersectorielle en tourisme au Québec	20
5.6	L'état de la coordination et des relations fonctionnelles entre paliers.....	22
5.6.1	Coordination intergouvernementale et interprovinciale - territoriale :	22
5.6.2	Coordination et relations fonctionnelles Québec - régions	23
5.6.3	Décentralisation et régionalisation	25
5.6.4	Coordination et relations fonctionnelles interrégionales	25
5.6.5	Coordination et relations fonctionnelles entre secteurs et paliers régional et local.....	26
5.6.6	Coordination et relations fonctionnelles entre les paliers provincial et local.....	27
5.6.7	Coordination et relations fonctionnelles entre les paliers régional et local	27
5.6.8	Coordination et relations fonctionnelles entre les différents paliers	29
6	Gouvernance en tourisme à l'extérieur du Québec	31
6.1	Portrait général et constats généraux.....	31
6.2	Systèmes de gouvernance en tourisme au Canada	34
6.3	Exemples et pratiques de gouvernance en tourisme.....	37
6.3.1	Systèmes de développement et diffusion de la connaissance	37
6.3.2	Qualité	37
6.3.3	Main-d'œuvre professionnelle et gestionnaires qualifiés.....	39
6.3.4	Accès et transport.....	39
6.3.5	Développement de l'offre	39
6.3.6	Promotion	39
6.3.7	Accueil et renseignements	41
6.3.8	Coordination générale du tourisme.....	41
6.3.9	Gouvernance et régions touristiques	44

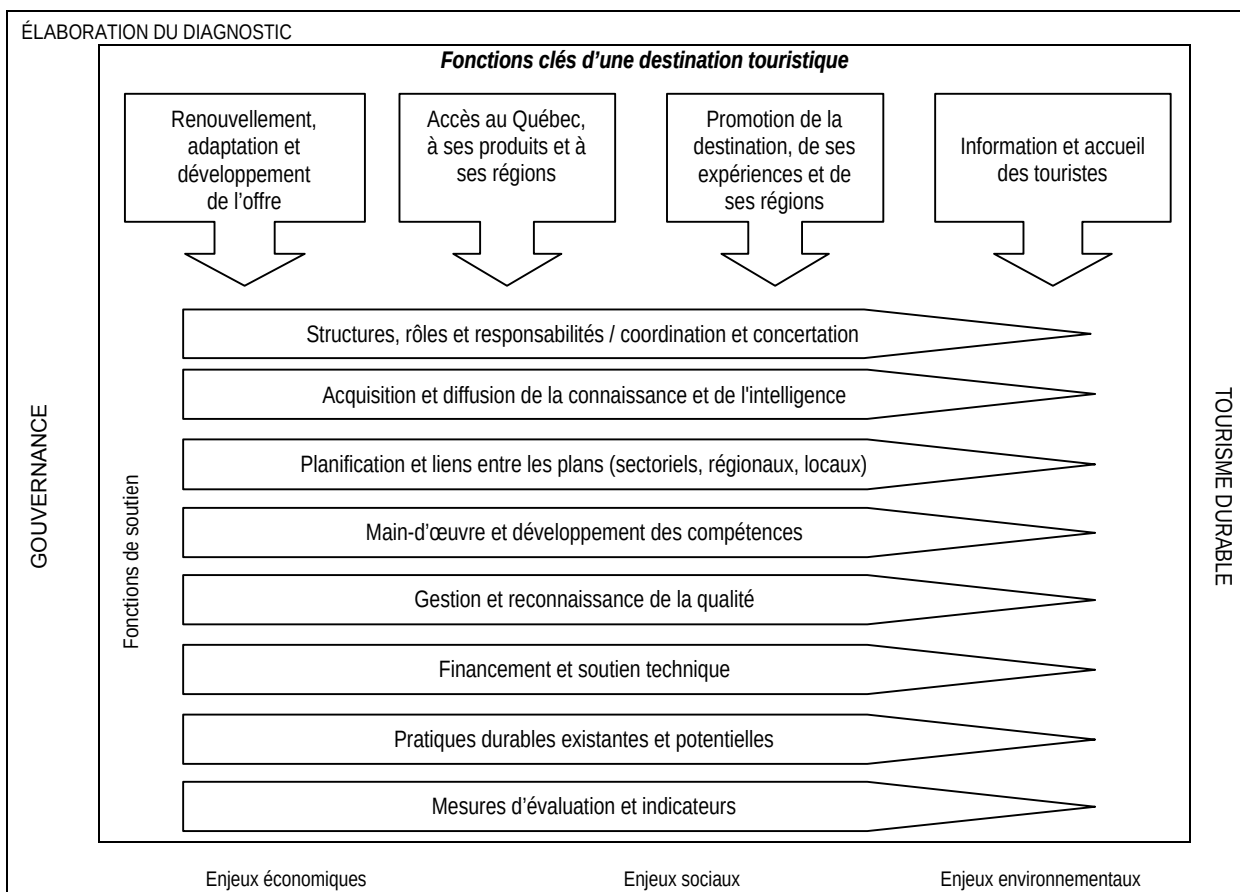
7	Vers un modèle québécois de gouvernance.....	47
7.1	Enjeux et défis de la gouvernance en tourisme	47
7.2	Enjeux et défis spécifiques au Québec.....	48
7.3	Leçons à tirer des expériences hors-Québec.....	50
	Annexe A : Évolution des enjeux et orientations de gouvernance de 1974 à 1998	54
	Annexe B : Théorie et concept de gouvernance	56
	Annexe C : Implication gouvernementale en tourisme au Québec	57
	Annexe D : Renseignements complémentaires sur le réseau des ATR du Québec.....	60
	Annexe E : Quelques exemples de pays disposant d'une ANT et d'une ONT	61
	Annexe F : Analyse comparative des partenariats Industrie – Gouvernement dans le secteur du tourisme ailleurs au Canada.....	65
	Annexe G : Associations et régions touristiques de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta.....	67

1 Objectifs de ce document

Ce document poursuit trois objectifs :

- ❑ alimenter la réflexion des membres du Forum de l'industrie touristique et celle de Tourisme Québec concernant les principaux enjeux et défis en matière de gouvernance en tourisme¹;
- ❑ identifier les tendances, les critères, les facteurs de succès ainsi que les principaux paramètres pouvant servir à l'établissement d'un modèle de gouvernance adapté à la réalité et au contexte du Québec; notamment en tenant compte des initiatives et des modèles développés dans certains pays, provinces ou États;
- ❑ contribuer à la réflexion sur laquelle s'appuiera l'élaboration de la Politique touristique du Québec.

La gouvernance est abordée dans ce document dans une approche globale. Les réflexions et constats présentés tentent d'aborder la plupart des fonctions clés et de soutien du cadre d'analyse retenu pour l'élaboration de la politique, tel que présenté ci-dessous.



¹ DIVERS HYPERLIENS VERS DES SITES WEB SONT FOURNIS DANS LES DOCUMENTS ANNEXÉS À CE RAPPORT POUR CEUX ET CELLES QUI VOUDRAIENT OBTENIR PLUS DE DÉTAILS SUR LES SUJETS ET LES ORGANISATIONS ABORDÉS DANS CE DOCUMENT

2 Contexte

Les réflexions en cours sur la gouvernance en tourisme au Québec s'insèrent dans le contexte suivant :

- ❑ De nouvelles orientations gouvernementales qui s'appuient sur des approches comme la décentralisation, l'autonomie et le développement des régions, le partenariat, le soutien au savoir et à l'innovation et le développement durable. La modernisation de l'État québécois, de son côté, suppose la révision des rôles et des façons de faire ainsi que la réduction du nombre d'organismes gouvernementaux (ministères et sociétés d'État).
- ❑ Un contexte financier et budgétaire du gouvernement qui est caractérisé par de nombreux défis, notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation et du renouvellement des infrastructures. Ce contexte requiert une meilleure utilisation des ressources actuellement disponibles que ce soit en tourisme ou pour tout autre secteur économique où l'État intervient.
- ❑ Tourisme Québec, qui était depuis 1996 une unité autonome de service, fait maintenant partie des quatre grandes composantes du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR), à savoir : 1) industrie et commerce, 2) recherche, science et technologie, 3) régions et 4) tourisme. Cette intégration s'est faite sans modification à la mission de Tourisme Québec mais a nécessité, en parallèle à l'élaboration de la Politique touristique, certains ajustements organisationnels. Signalons, entre autres, le transfert des services aux entreprises et des projets touristiques aux bureaux régionaux du MDERR, en remplacement des postes de délégués régionaux qui relevaient de Tourisme Québec.
- ❑ La nouvelle Politique touristique du Québec se veut principalement un cadre d'organisation et d'intervention en tourisme. Une attention toute particulière est donnée aux rôles et responsabilités de l'État et des partenaires de l'industrie touristique ainsi qu'aux relations fonctionnelles au sein de l'État même (interministériel) et entre les différents partenaires, secteurs et paliers de l'industrie. Cette Politique se distingue aussi par la place centrale qu'occupe le développement durable. Ce dernier objectif implique, à la base, que les mécanismes de gouvernance tiennent compte des défis du tourisme durable ainsi que des paliers de décision locaux et régionaux.
- ❑ L'analyse des politiques touristiques et des stratégies antérieures tend à démontrer, malgré des progrès à plusieurs niveaux, que de nombreux éléments proposés entre 1974 et 1998 dans le domaine de la gouvernance en tourisme (coordination, cohérence, concertation, etc.) demeurent encore aujourd'hui des enjeux importants : coordination interministérielle en tourisme, partage et clarification des rôles, concertation et synergie entre les paliers et secteurs, etc. (voir l'annexe A : Évolution des enjeux et orientations de gouvernance de 1974 à 1998). Ce constat démontre l'importance d'insister davantage en 2004 sur des mécanismes et sur des moyens d'intervention précis en matière de gouvernance.
- ❑ Lors du Forum de l'industrie touristique du 22 janvier 2004, les représentants de l'industrie ont clairement exprimé leur préférence pour une « agence autonome » dirigée par un conseil d'administration qui serait particulièrement responsable du marketing touristique de la destination. Cette volonté a été réitérée lors de la rencontre du Forum du 19 mars 2004. Parmi les raisons invoquées pour cette formule, figurent :
 - o la participation et l'imputabilité de l'industrie dans la prise de décision et dans les choix stratégiques relatifs au positionnement et à la promotion de la destination;

- o la possibilité de se donner un cadre financier à long terme assurant la constance de l'investissement promotionnel;
- o la possibilité de mettre en œuvre une stratégie marketing qui serait indépendante des changements de gouvernements.

Conséquemment, il a été convenu qu'une analyse de ce qui se fait ailleurs et des critères permettant de définir un modèle de gouvernance en tourisme adapté au Québec devrait être réalisée. Il s'agit de deux des buts poursuivis par ce document.

- ❑ Les commentaires recueillis auprès des membres du Forum ont permis de mettre en lumière une série de problématiques qui servent de toile de fond à la présente réflexion :
 - o Le leadership de l'industrie touristique demeure un concept flou et toutes les composantes de l'industrie ne travaillent pas nécessairement dans un but commun.
 - o Le partage, l'arrimage et la définition des rôles entre les différents paliers d'intervention et entre les intervenants sectoriels ne sont pas connus ou reconnus de tous ni clairement énoncés. On constate certains dédoublements des efforts. Les entreprises se retrouvent, dans certains cas, devant des situations de « sursollicitation » de la part des différentes organisations touristiques désirant leur offrir des services et défendre leurs intérêts.
 - o L'éparpillement des programmes et des mesures d'aide, ainsi que leur manque de cohérence et de synergie, compliquent la tâche des entrepreneurs et ont un effet la performance des efforts financiers déployés.
 - o Les partenariats d'affaires alliant les milieux urbains et ruraux demeurent peu répandus.
 - o Une instance comme le Forum devrait jouer un rôle dans la mise en œuvre de la Politique (suivi des actions et réalisations).
 - o La communication et l'échange d'information doivent être améliorés entre les intervenants ainsi qu'entre les responsables des différentes fonctions touristiques (offre, marketing, accueil, recherche, etc.). Les potentiels de partenariat pour différentes fonctions ne sont pas pleinement exploités.
 - o Plusieurs ministères participent au développement touristique du Québec, leurs actions doivent être concertées et la contribution de chacun doit être précisée.
 - o La synchronisation des activités de planification et des actions en marketing touristique ne favorise pas la pleine participation de l'industrie (il faut informer les entreprises privées des efforts promotionnels au bon moment). Des délais raisonnables sont requis pour mobiliser une industrie fragmentée en une multitude de petites entreprises.
 - o Avoir accès à de l'information stratégique, rapidement et facilement, serait très utile aux entreprises et les aiderait dans leur prise de décisions. La mise en place d'un tel système de gestion et de diffusion de la connaissance demeure un défi et un besoin à satisfaire.
 - o Une collaboration stable entre la Commission canadienne du tourisme et Tourisme Québec devrait optimiser les occasions d'affaires pour les entreprises.

3 Lexique

Le présent lexique se limite aux principaux termes utilisés² dans ce document en matière de gouvernance en tourisme :

- ❑ **Cohérence** : *Liaison ou rapport étroit d'idées. La cohérence implique une absence de contradiction, une harmonie et une logique dans l'action. Elle peut être associée à une résultante de la concertation ou d'une coordination réussie.*
- ❑ **Concertation** : *Un processus par lequel on prépare et planifie une action en commun. Se concerter, c'est s'entendre pour agir ensemble et réfléchir aux modalités de réalisation. La concertation dépend d'acteurs prêts à s'engager. Elle porte sur des enjeux précis à court terme plutôt que sur des orientations à long terme. Elle suppose que des personnes détenant des pouvoirs par rapport aux situations en cause s'engagent et prennent des décisions dans une action commune sans requérir l'approbation d'autres personnes ou d'autres niveaux d'intervention.*
- ❑ **Consultation** : *Une démarche visant à solliciter un avis et à recueillir des commentaires sur un ou des sujets donnés. L'organisation ou les organisations qui consultent peuvent ensuite décider de la façon dont les résultats de la consultation seront utilisés.*
- ❑ **Convergence** : *Approche permettant le renforcement et l'accroissement mutuels de l'efficacité. La mise en cohérence d'actions comporte la coordination de ces dernières en vue d'objectifs définis d'un commun accord. Une coordination accrue entre différents acteurs ayant un but commun représente un exemple de convergence.*
- ❑ **Coordination** : *Action d'agencer des éléments en vue d'obtenir un ensemble cohérent et un résultat déterminé. Il peut s'agir d'un mandat confié à une organisation de coordonner des activités au profit de divers partenaires. Il peut également être question des activités visant à atteindre une meilleure coordination des efforts entre plusieurs intervenants qui se partagent des tâches et responsabilités.*
 - *La coordination entre secteurs est qualifiée de coordination horizontale. Elle concerne la réalité multisectorielle du tourisme (hébergement, restauration, attraits, etc.).*
 - *La coordination entre paliers correspond à la coordination verticale. Dans le cas du Québec, elle correspond aux efforts de coordination entre les paliers fédéral, provincial, régional, supra-local (MRC) et local, lesquels interviennent dans différents domaines du tourisme et lors des différentes étapes d'une expérience de voyage.*
- ❑ **Décentralisation** : *Processus par lequel des pouvoirs de décisions, des responsabilités et des moyens d'intervenir sont donnés aux collectivités territoriales – représentées par des élus – en matière de gestion administrative. La décentralisation vise à rendre plus autonomes les collectivités visées par un tel processus (changer le décideur).*
- ❑ **Déconcentration** : *Processus par lequel des compétences pour prendre certaines décisions sont données à des entités du gouvernement qui exercent leur fonction dans une collectivité territoriale déterminée, mais qui demeurent soumises à l'autorité hiérarchique du gouvernement central. La déconcentration vise principalement à rapprocher les citoyens des services de l'administration gouvernementale (changer le lieu de décision).*

² PRINCIPALES SOURCES : LE PETIT ROBERT 1990, WWW.ETUDROIT.COM, WWW.CAM.ORG, ET CHAIRE DE TOURISME (2002), STRUCTURE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE ET SES MÉCANISMES DE CONCERTATION, RAPPORT FINAL, PRODUIT POUR LE COMPTE DE TOURISME QUÉBEC. VOIR AUSSI L'ANNEXE B.

- ❑ **Gouvernance** : *En tourisme, la gouvernance suppose que tous les partenaires des différents secteurs et paliers reconnaissent leur interdépendance et conviennent ensemble, sur une base volontaire, de la répartition des rôles et responsabilités liés aux fonctions de gestion de cette industrie hautement fragmentée³. La gouvernance, c'est aussi l'ensemble des relations et arrangements formels et informels, entre intérêts publics et privés, à partir desquels les décisions sont prises et mises en œuvre (voir annexe B)⁴.*
- ❑ **Imputabilité** : *Processus visant à tenir un individu ou une organisation responsable de sa performance, de ses actes et de ses décisions devant son supérieur, ses membres, ses actionnaires (ou ex. : devant le Parlement, l'Assemblée nationale).*
- ❑ **Régionalisation** : *Processus par lequel les programmes, les produits et les services du gouvernement sont modulés en fonction des réalités régionales ou locales.*

³ CETTE DÉFINITION S'INSPIRE DES RÉFLEXIONS ET DÉFINITIONS PRÉSENTÉES À L'ANNEXE B ET PORTANT SUR LE CONCEPT DE GOUVERNANCE ».

⁴ SOURCE : LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DANS LES STATIONS DE MONTAGNE, VÉRONIQUE PEYRACHE-GADEAU (UNIVERSITÉ DE SAVOIE) ET LOUIS BOULIANNE (CEAT LAUSANNE).

4 Pourquoi et pour qui se concerter et se coordonner

- ❑ Le tourisme correspond à une « industrie » hautement fragmentée et composée de plusieurs branches d'activité. Cette « industrie » est aussi majoritairement composée de très petites entreprises et fait souvent intervenir de nombreux ministères et organismes gouvernementaux. Des organisations privées et publiques variées interviennent à différents moments dans le développement de produits, la promotion, le transport des touristes, l'accueil des visiteurs et dans la prestation de services touristiques. Toutes ces organisations proviennent de secteurs différents du tourisme ou interviennent à divers paliers.
- ❑ Outre la fragmentation de l'industrie, les entreprises des différentes branches du tourisme ne sont pas toutes concernées de la même façon ou avec la même intensité par les enjeux du tourisme. Alors que les emplois dans le secteur hôtelier dépendent presque exclusivement des clientèles touristiques, cette proportion est beaucoup moins importante dans la restauration, les transports (sauf le transport aérien), les divertissements et loisirs ainsi que dans le commerce de détail.
- ❑ Les différentes branches d'activité du tourisme sont aussi représentées par des regroupements sectoriels, dont l'un des principaux objectifs est de défendre les intérêts spécifiques de leurs membres. Les intérêts de ces nombreux regroupements sectoriels ne sont pas nécessairement convergents. L'importance accordée au tourisme par ces regroupements peut varier aussi selon les membres qu'ils représentent.
- ❑ Sur le plan territorial, le concept de « destination » réfère à des zones qui peuvent varier grandement de par leur ampleur. On peut par exemple référer à la destination touristique canadienne, québécoise, à une région spécifique ou, à la rigueur, à un regroupement de municipalités ou à une municipalité en particulier. Dans le contexte d'une expérience de voyage, plusieurs paliers territoriaux d'une destination donnée peuvent être interpellés : centres urbains majeurs comme lieux de destination et portes d'entrée des clientèles internationales, regroupement de plusieurs destinations dans un circuit touristique, etc.
- ❑ Conséquemment, la conduite des « affaires touristiques » requiert une approche de concertation/coordination entre les nombreux secteurs ou branches du tourisme et entre les divers ministères ou organismes gouvernementaux susceptibles d'y jouer un rôle (coordination horizontale). Dans cette optique, plusieurs gouvernements ont mis en place des mécanismes de coordination interministérielle. Des associations représentant toute l'industrie touristique et correspondant à des intérêts multisectoriels ont aussi été mises en place dans de nombreux pays, provinces ou États (ex. : Association de l'industrie touristique canadienne).
- ❑ Sur le plan de la gouvernance en tourisme, la dimension territoriale implique une concertation/coordination entre les paliers d'un pays, d'une province ou d'un État (coordination verticale). Aux organisations sectorielles et publiques présentées précédemment s'ajoutent celles des paliers régional et local, qui interviennent dans la gestion du territoire (urbanisme, zonage, permis), le soutien au développement économique, la formation et le perfectionnement, le développement de produits, les regroupements coopératifs de promotion touristique, les services d'accueil et de renseignements touristiques, sans oublier le réseau des entreprises touristiques (hôtels, attractions, restaurants, services, etc.) et les populations locales.
- ❑ Les actions des nombreux intervenants touristiques sont fortement interdépendantes. Afin d'offrir des expériences de qualité, de mieux servir les clientèles, de mieux réussir et d'engendrer une promotion efficace dans un marché de plus en plus concurrentiel, cette interdépendance doit être d'abord reconnue et ensuite coordonnée pour mener à des projets de partenariat.

5 Le système touristique québécois et son contexte

- ❑ L'industrie touristique québécoise concerne plus de 32 000 entreprises faisant partie des branches d'activité associées au tourisme. En 2002, le tourisme au Québec a généré ou maintenu près de 120 000 emplois directs et plus de 43 000 indirects⁵. Globalement, le tourisme concerne une multitude d'entreprises privées, de travailleurs, de regroupements sectoriels, régionaux et locaux ainsi que plusieurs organisations publiques (fédérales, provinciales, régionales, municipales) qui touchent les différentes branches d'activité de l'industrie touristique.
- ❑ Cette section présente un portrait sommaire des principaux acteurs du système touristique québécois. Elle est complétée par certains constats relatifs au contexte actuel en matière de coordination et de relations fonctionnelles entre les différents acteurs. Une attention particulière est donnée aux diverses organisations publiques et associations des paliers fédéral, provincial, régional et local intervenant en tourisme au Québec.

5.1 Une intervention significative de l'État en tourisme

- ❑ Le niveau d'intervention de l'État en tourisme varie d'un pays à l'autre mais, de façon générale, il est plus important que dans la plupart des autres secteurs d'activité. Aux rôles usuels d'un gouvernement – réglementer, gérer le territoire, construire et entretenir des routes, créer un climat économique propice aux entreprises – s'ajoutent souvent ceux de gérer des attractions publiques (ex. : musées, parcs nationaux, centres de congrès), d'offrir des services de renseignements touristiques, de soutenir le développement de l'offre et de promouvoir le territoire en tant que destination touristique. Les gouvernements jouent aussi un rôle dans d'autres domaines ayant souvent un impact direct sur le tourisme : législations, protection des consommateurs, préservation de l'environnement, aménagement du territoire, sécurité, soutien aux entreprises. En complément aux sections suivantes, l'annexe C présente des renseignements supplémentaires sur les implications des gouvernements fédéral et provincial en tourisme.

5.1.1 Le gouvernement fédéral

- ❑ Le gouvernement fédéral joue un rôle important au niveau du tourisme au Québec. Ce secteur relève d'Industrie Canada qui assume le rôle d'administration nationale du tourisme (ANT⁶), de qui relève la Commission canadienne du tourisme (CCT). La CCT – qui correspond à l'organisation nationale de tourisme (ONT⁷) du Canada – a d'abord été créée en 1995 comme une agence gouvernementale ayant un statut particulier, pour être transformée en société de la Couronne en 2001.
- ❑ Le portefeuille d'Industrie Canada regroupe, entre autres, les agences de développement économique présentes à travers le Canada (dont Développement économique Canada au Québec) ainsi que Statistiques Canada, qui jouent un rôle important en tourisme. Le tableau suivant donne un aperçu des principales organisations et principaux ministères du gouvernement fédéral impliqués plus directement en tourisme.

⁵ SOURCE : FICHE MINISTÉRIELLE « PERFORMANCE TOURISTIQUE ». SELON LE COMPTE SATELLITE DU TOURISME, LA PART DU TOURISME DANS LES EMPLOIS DU SECTEUR DE L'HÉBERGEMENT EST DE 99%, ALORS QU'ELLE EST DE 23% POUR LA RESTAURATION, DE 18% DANS LE DIVERTISSEMENTS ET LOISIRS ET DE 16% POUR LES SERVICES DE PRÉPARATION DE VOYAGES. LA PART DU TOURISME DANS LES EMPLOIS DU TRANSPORT VARIE ÉNORMÉMENT SELON LES TYPES (AÉRIEN 83% ; FERROVIAIRE 8% ; MARITIME 16% ; TRANSPORT EN COMMUN, TERRESTRE ET DE TOURISME 24%). SELON CE MODÈLE, LES QUELQUE 162 000 EMPLOIS DE LA RESTAURATION ÉQUIVALENT À 37 260 EMPLOIS EN TOURISME (162 000 X 23%).

⁶ ANT SELON DÉFINITION DE L'OMT : ORGANISME DU GOUVERNEMENT CENTRAL OU FÉDÉRAL DÉTENANT LA RESPONSABILITÉ DE PLUS HAUT NIVEAU EN MATIÈRE DE TOURISME

⁷ ONT SELON LA DÉFINITION DE L'OMT : ORGANISME AUTONOME AYANT UN STATUT PUBLIC, SEMI-PUBLIC OU PRIVÉ, ÉTABLI OU RECONNU PAR L'ÉTAT EN TANT QU'ORGANISME COMPÉTENT, À L'ÉCHELON NATIONAL, POUR LA PROMOTION DU TOURISME INTERNATIONAL RÉCEPTEUR.

Développement de l'offre	- Industrie Canada (DEC) - Clubs produits de la CCT	- Infrastructures Canada - Banque de développement du Canada (BDC)	- Parcs Canada - Patrimoine Canada	Développement ressources humaines Canada (DRHC – programmes d'emplois)
Accès à la destination	Transports Canada		Office des transports du Canada	
Marketing et promotion	CCT	Industrie Canada (DEC)	Parcs et Patrimoine Canada	Statistiques Canada (EVC – EVI)
Accueil et information	Parcs Canada – structures d'accueil et de renseignements		DRHC – programmes d'emplois et formation	

- D'autres ministères non identifiés dans ce tableau (ex. : Environnement) peuvent dans certains cas exercer une influence sur le tourisme au Québec. Le palier fédéral joue donc un rôle significatif dans le développement de l'offre (Industrie Canada), dans le domaine du transport (OTC) – notamment les transports aériens et maritimes –, dans la promotion touristique (CCT) ainsi que dans l'accueil et l'information touristique (DRHC).
- Parmi les interventions fédérales les plus significatives au Québec figurent celles de Développement économique Canada, qui dispose de 15 bureaux répartis dans les régions du Québec. DEC gère deux programmes ayant des conséquences sur le tourisme au Québec, soit « Développement des collectivités » – lequel finance entre autres certaines associations touristiques régionales (ATR) et associations sectorielles pour la mise en place d'un programme de promotion touristique internationale – et « Initiatives régionales stratégiques ».

5.1.2 Le gouvernement du Québec

- Malgré les changements survenus en 2003 quant à la structure administrative de Tourisme Québec, sa mission est toutefois demeurée inchangée et s'exerce à travers les activités de trois directions générales.

La mission de Tourisme Québec consiste à favoriser l'essor de l'industrie touristique du Québec en concentrant ses ressources et ses efforts sur trois actions :

- 1- *orienter et concerter l'action gouvernementale et privée en matière de tourisme;*
- 2- *susciter et soutenir le développement de l'offre touristique;*
- 3- *assurer la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques.*

Développement	□ Direction générale du développement - o Direction du développement et de la commercialisation des produits touristiques - o Direction de la qualité des produits et services touristiques - o Direction de l'évaluation des produits touristiques
Promotion	□ Direction générale du marketing - o Direction de la promotion touristique - o Direction des marchés touristiques
Accueil et information	□ Direction générale des services à la clientèle touristique - o Direction du centre d'affaires électronique - o Direction des services de renseignements par téléphone - o Direction de l'accueil touristique

- ❑ L'intégration de Tourisme Québec au MDERR s'est traduite par des changements organisationnels récents, notamment l'abolition de la Direction du développement touristique des régions et la mise en place de la Direction de l'évaluation des produits touristiques (recherche et intelligence). Les activités de cette nouvelle direction porteront :
 - o sur l'animation et le rôle conseil aux instances régionales plutôt que sur l'administration de programmes;
 - o sur les dimensions interrégionales des divers produits;
 - o sur un rapprochement auprès des intervenants majeurs en développement touristique et
 - o sur des activités de veille et d'innovation.
- ❑ Le volet régional fait maintenant l'objet d'une entente de collaboration entre Tourisme Québec et la Direction générale des opérations régionales (du MDÉRR) sur le développement de projets touristiques. À cette entente se greffe un cadre d'intervention :
 - o misant sur le principe que les directions régionales du MDÉRR sont la porte d'entrée pour les entreprises et pour les projets de développement touristique en région;
 - o tenant compte de la redéfinition des rôles du MDÉRR, des partenaires gouvernementaux et des intervenants régionaux, notamment l'implantation des CRÉ et le maintien des ATR ainsi que de l'état d'avancement variable du développement touristique des régions et des enjeux, objectifs et moyens d'actions privilégiés en développement qui les caractérisent.
- ❑ Sur le plan des clientèles desservies par Tourisme Québec, on remarque :
 - o que les activités de la Direction générale du marketing et de celle des services aux clientèles touristiques sont centrées principalement sur des services visant plus directement les touristes (ou leurs représentants du réseau de distribution),
 - o et que celles de la Direction générale du développement regroupe des services et des interventions visant davantage l'industrie : soutien au développement des produits, qualité, recherche.
- ❑ Au cours des trois derniers exercices financiers, les dépenses de Tourisme Québec ont été en moyenne de 102,4 M\$. Les activités de promotion et de commercialisation accaparent la plus grande part des dépenses. En considérant les dépenses directes et celles des programmes pour l'exercice 2002-2003, on constate que la promotion / commercialisation et le développement des produits représentent respectivement 39 % et 36 % des dépenses de Tourisme Québec⁸.
- ❑ Pour compléter le portrait, mentionnons que certains domaines d'intervention sont assumés ou cogérés par des organisations touristiques provinciales. Par exemple, le champ des ressources humaines est assumé par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), celui des services de classification des établissements d'hébergement touristique est géré par la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ) et, finalement, celui de la signalisation touristique est géré par ATR Associées du Québec.
- ❑ De nombreux ministères et organisations au sein de l'appareil gouvernemental québécois jouent un rôle important en tourisme. Un bilan partiel des dépenses du Gouvernement du Québec – réalisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie canadienne du tourisme – révèle que plus de **362 M\$** ont été investis en 2002-2003 dans des activités liées au tourisme (voir détails à l'annexe C). Le tableau suivant identifie les principaux ministères et organisations du gouvernement du Québec impliqués en tourisme et donne un aperçu des défis à relever en matière de coordination interministérielle.

⁸ SE RÉFÉRER À L'ANNEXE C POUR PLUS DE DÉTAILS SUR CES DÉPENSES DU FONDS DE PARTENARIAT TOURISTIQUE.

Développement de l'offre	Coordination / soutien ☐ MDÉRR / Tourisme Québec ☐ MAMLS (réseau des fédérations et tourisme social) Territoires, culture et patrimoine ☐ Ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs - MRNFP (parcs, réserves, pourvoies, zec) ☐ Ministère de l'Environnement ☐ MAPAQ ☐ MCC ☐ Secrétariat aux affaires autochtones du Québec ☐ Bureau de la Capitale Nationale Financement ☐ Investissement Québec ☐ Société générale de financement Réglementation ☐ OPC ☐ MAMLS ☐ MRNFP ☐ Revenu Québec Gestion de produits ☐ Sépaq ☐ SODEC ☐ Société du Centre des congrès de Québec ☐ Société du Palais des congrès de Montréal ☐ RIO ☐ Société des casinos du Québec ☐ Hydro-Québec Qualité ☐ Bureau de normalisation du Québec (BNQ) Main-d'œuvre / compétences ☐ MEQ ☐ Emploi-Québec ☐ ITHQ
Accès à la destination	☐ Ministère des Transports du Québec (MTQ) ☐ Commission des transports du Québec ☐ SAAQ ☐ Agence métropolitaine de transport (AMT) ☐ Société des traversiers du Québec
Promotion / commercialisation	☐ Tourisme Québec ☐ Ministère des Relations internationales ☐ Sépaq ☐ SODEC ☐ Société du Centre des congrès de Québec ☐ Société du Palais des congrès de Montréal ☐ RIO ☐ Société des casinos du Québec ☐ Hydro-Québec
Accueil et information	☐ Centres Info touristes de TQ et bonjourquebec.com ☐ Emploi-Québec (emplois étudiants) ☐ Communication Québec

- ☐ Dans le domaine du développement de l'offre touristique, on remarque l'intervention de joueurs déterminants, comme :
 - o Investissement Québec;
 - o MDÉRR, lequel a toujours joué un rôle important dans ce domaine en injectant 65 M\$ entre 1993-1998 dans le financement de 842 projets à caractère touristique à travers le Fonds d'intervention régionale et le Fonds d'aide aux entreprises;
 - o Ministère des affaires municipales, du loisir et du sport (MAMLS) qui joue un rôle important vis-à-vis de nombreux partenaires sectoriels, notamment les fédérations de loisir ainsi que dans le domaine du tourisme social (membre du Bureau international du tourisme social);
 - o SÉPAQ qui, avec une cinquantaine d'établissements (centres touristiques, parcs nationaux, réserves fauniques), a un rôle structurant dans plusieurs régions du Québec.
- ☐ Au-delà des investissements, il est aussi important de noter les interventions du ministère des ressources naturelles, de la faune et des parcs (MRNFP), notamment pour l'ensemble des enjeux liés aux produits touristiques dépendant des territoires publics (parcs nationaux, réserves fauniques, producteurs de tourisme d'aventure, pourvoies, zecs, sentiers de randonnées, de motoneige, de quad, etc.).

5.2 Un réseau d'organisations provinciales et sectorielles qui n'a cessé de croître

- ❑ Au fur et à mesure que s'est développé le tourisme au Québec, de nouveaux types d'exploitants et de nouveaux produits sont progressivement apparus. De nouveaux défis se sont aussi présentés. Dans cette foulée, plusieurs regroupements sectoriels ou organisations provinciales de tourisme se sont ajoutés pour représenter les intérêts de ces nouveaux acteurs, pour relever de nouveaux défis ou pour occuper de nouveaux créneaux.
- ❑ D'autres regroupements initialement axés sur les secteurs des loisirs et de la culture ont, dans bien des cas, diversifié leurs activités pour y inclure le tourisme. Sans prétendre à une couverture exhaustive des organisations provinciales et sectorielles impliquées en tourisme au Québec et de leurs interventions, cette section vise à mettre en perspective certaines de leurs initiatives, notamment en regard des fonctions touristiques clés.
- ❑ Le tableau présenté ci-après démontre l'existence d'une multitude d'organisations provinciales et sectorielles liées au tourisme et décrit sommairement l'implication d'un peu plus d'une cinquantaine de ces organisations dans différentes fonctions touristiques ou de soutien. L'analyse de cet important réseau peut être résumée par les quelques faits saillants suivants :
 - o La presque totalité de ces organisations existe pour défendre les intérêts de leurs membres et exerce une fonction de lobbying auprès des gouvernements dans le but de faire valoir les enjeux de leur secteur.
 - o Les services de ces organisations s'adressent principalement à des entreprises (ex. : Association des hôteliers du Québec) ou à encore à des regroupements d'associations ou d'organismes à but non lucratif (ex. : ATR Associées du Québec).
 - o Certaines organisations représentent uniquement des adeptes (ex. : Fédération québécoise de camping et de caravanning) ou encore les regroupe avec les entreprises ou organisations du secteur (ex. : Tourisme Jeunesse); c'est notamment le cas parmi les fédérations membres du Conseil québécois du loisir.
 - o Alors que certaines associations sectorielles représentent plus globalement les intérêts d'un secteur donné, on dénombre plusieurs regroupements à caractère commercial ou centrés sur la promotion d'une marque spécifique (ex. : Agricotours, Hôtellerie Champêtre).
 - o Parmi les organisations/associations identifiées, une trentaine dépendent essentiellement du tourisme, alors que pour le reste d'entre elles, le tourisme s'ajoute à d'autres vocations comme la restauration, le loisir, la culture ou le transport.
 - o Certaines organisations se présentent davantage comme des services à l'industrie et non comme des associations liées à la représentation d'un secteur en particulier. C'est le cas d'une organisation comme la Corporation de l'industrie touristique du Québec à travers son rôle dans la classification des établissements d'hébergement touristique. C'est aussi le cas du CQRHT, qui est à la fois comité paritaire et comité sectoriel de main-d'œuvre, dont la mission est le développement des ressources humaines en tourisme et le rehaussement du niveau de professionnalisme de l'industrie touristique.
 - o Ces organisations interviennent à différents niveaux :
 - ❑ pour le développement de l'offre : services de soutien technique à l'intention de leurs membres, coordination provinciale de certains dossiers de développement (ex. : sentiers récréotouristiques, Route verte);
 - ❑ pour la promotion de certains produits spécifiques (campings, gîtes, hôtels champêtres, pourvoiries, tourisme d'aventure, motoneige) ou la promotion de la pratique de certaines activités ou de certains réseaux de pratique (ex. : sentiers de randonnée, cyclisme et Route verte);

- ❑ accueil et renseignements : information spécialisée sur une activité particulière, répertoire de membres, sites Web;
 - ❑ développement des compétences : normes de compétences, offre de cours et de séminaires;
 - ❑ gestion de la qualité : normes professionnelles, certification sectorielle, classification, accréditation;
 - ❑ pratiques durables : code d'éthique, guide de pratique (ex. : pourvoiries, musées, aventure)
- ❑ Mentionnons aussi dans le domaine de l'éducation l'existence de diverses institutions offrant une formation reconnue en tourisme⁹ à l'échelle du Québec. Plusieurs de ces établissements d'enseignement publics et privés, de niveaux secondaire, collégial et universitaire, offrant une formation dans différentes branches du tourisme, sont maintenant regroupés au sein de l'Association québécoise de la formation en restauration, en tourisme et en hôtellerie (AQFORTH).
- ❑ Finalement, il y a lieu de mentionner la création, en 2002, du Conseil québécois de l'industrie touristique (CQIT), dont le mandat est de défendre et de promouvoir les intérêts de toute l'industrie. Cette organisation se présente comme l'équivalent québécois de l'Association canadienne de l'industrie touristique et a aussi comme objectif de permettre à l'industrie touristique de s'exprimer d'une seule voix. Force est de reconnaître que la représentation la plus structurée de l'industrie touristique – en nombre de secteurs et d'organisations – existe actuellement surtout à travers les ATR Associées du Québec (réseau de 9 000 organisations membres des ATR).

Notes complémentaires sur le portrait du réseau des organisations provinciales et sectorielles en tourisme présenté au tableau qui suit :

Les organisations identifiées en caractère gras sont membres du Forum de l'industrie touristique du Québec.

** Le Conseil québécois du loisir représente de nombreuses fédérations dont plusieurs sont impliquées dans le loisir touristique (ex. : Fédération québécoise de la marche, Fédération des clubs de motoneigistes du Québec, Fédération québécoise de la montagne et de l'escalade, Fédération québécoise des activités subaquatiques, Fédération québécoise des clubs quad ; Fédération québécoise du canot et du kayak, Québec à cheval, etc.).*

Divers regroupements professionnels comme la Société des chefs cuisiniers et pâtisseries du Québec, le Club Les Toques Blanches Internationales-Québec, l'Association des diplômés et diplômées de l'ITHQ, l'Association des diplômés et diplômées en gestion du tourisme et de l'hôtellerie de l'UQAM, l'Association canadienne pour la presse gastronomique et hôtelière, l'Association des techniciens en tourisme du Québec et l'Association de la presse de plein air et de tourisme du Québec ne sont pas inclus au tableau.

Le tableau n'inclut pas non plus l'Association des fournisseurs d'hôtels et restaurants.

Des organisations à caractère culturel comme l'Association des jardins du Québec, l'Association québécoise d'interprétation du patrimoine, l'Association québécoise pour le patrimoine industriel (AQPI), le Conseil des métiers d'art du Québec, le Conseil des monuments et sites du Québec, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis, l'Organisation des villes du patrimoine mondial, la Fédération des sociétés d'histoire du Québec (FSHQ), la Fondation du patrimoine religieux du Québec, Héritage canadien du Québec et le Conseil québécois du théâtre n'ont pas été pris en considération bien qu'à certains égards, elles sont susceptibles d'avoir des liens dans certains cas avec le tourisme.

Il en va de même avec les organisations préoccupées par les échanges socioculturels entre les voyageurs québécois et ceux d'autres destinations comme l'Association Québec - France et l'Association québécoise de promotion du tourisme socioculturel.

La colonne portant sur le développement de l'offre inclut des activités de structuration et d'organisation du produit (circuits, forfaits), de soutien technique et financier à des projets d'entreprises et de coordination de membres impliqués dans de telles activités.

⁹ OUTRE LES ÉTABLISSEMENTS OFFRANT UNE FORMATION EN TOURISME ET HÔTELLERIE, DE NOMBREUX AUTRES PROGRAMMES ONT DES LIENS AVEC LE TOURISME QUE CE SOIT DANS LES DOMAINES DE LA RESTAURATION, DES TRANSPORTS, DU LOISIR, DE LA CULTURE, DE LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES OU DE L'ÉCOLOGIE (EX. : TECHNIQUES D'INTERVENTION EN LOISIR, TECHNIQUES D'AMÉNAGEMENT CYNÉGÉTIQUE ET HALIEUTIQUE, TECHNIQUES DU MILIEU NATUREL, TECHNIQUES ÉQUINES ET TECHNIQUES D'ÉCOLOGIE APPLIQUÉE, ETC.).

Portrait du réseau des organisations provinciales et sectorielles et de leurs types d'intervention en tourisme

Secteurs et organisations provinciales et sectorielles en tourisme		INTERVENANTS REPRÉSENTÉS	a) Développement de l'offre	b) Accès à la destination, aux produits, aux régions	c) Promotion / marketing	d) Information et accueil	e) Connaissance / intelligence	f) Main-d'œuvre et compétences	g) Gestion de la qualité	h) Pratiques de tourisme durable	Intervention dominante
<u>Intervenants représentés :</u> E = Entreprises A = Adeptes / individus O = Organisations (OSBL, clubs, municipalités, etc.) SI = Services à l'industrie											
Hébergement et restauration											
1.	Association des camps du Québec	E	●		●	●			●		g
2.	Association des restaurateurs du Québec	E	●								
3.	Association des restaurateurs de cabanes à sucre du Québec	E	●								
4.	Association des terrains de camping du Québec	E	●		●	●		●	●		c
5.	Fédération des Agricotours du Québec	E	●		●	●			●		g
6.	Fédération des pourvoires du Québec	E	●		●	●		●	●	●	c
7.	Hôtellerie Champêtre	E	●		●						c
8.	Association des relais de santé	E	●		●				●		
9.	Réseau des gîtes classifiés du Québec	E	●		●						
10.	Villages d'accueil sélects du Québec	O	●		●	●			●		
11.	Corporation de la cuisine régionale au Québec	E	●		●	●			●		
12.	Mouvement québécois des camps familiaux	A / O	●								
13.	Conseil de développement du camping au Québec	SI							●		g
14.	Corporation de l'industrie touristique du Québec	SI	●						●		g
15.	Ass. qc de la formation en restauration, tourisme et hôtellerie	O						●	●		
16.	Fédération québécoise de camping et de caravanning	A				●					
Loisirs et plein air											
17.	Association maritime du Québec	A / E	●		●					●	c
18.	Aventure Écotourisme Québec	E	●		●			●	●		g
19.	Association des stations de ski du Québec	E	●		●	●		●			c
20.	Association des terrains de golf du Québec	E	●		●	●					c
21.	Association québécoise de l'industrie du nautisme	E	●		●	●					c
22.	Conseil québécois du loisir	O	●		●	●				●	
23.	Fédération québécoise des gestionnaires de zec	O	●		●						c
24.	Fédération des clubs de motoneigistes du Québec	O	●		●	●					a
25.	Vélo Québec	A	●		●	●	●			●	a
26.	Association des réseaux cyclables du Québec	O	●				●				
Tourisme											
27.	Aérotourisme Canada – Division Québec	E	●		●						a
28.	Association professionnelle des agents de voyages	E						●			
29.	Association des tours opérateurs du Québec	E	●		●			●			c
30.	Association des bureaux de congrès du Québec	O	●		●						c
31.	ATR Associés du Québec	O	●		●	●	●				d
32.	Cercle de tourisme du Québec	SI					●	●			e
33.	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme	SI	●					●	●		f
34.	Kéroul	A / SI	●		●	●	●	●	●	●	a
35.	Fédération québécoise des organisations locales en tourisme	O	●		●	●					a et d
36.	Réseau des SADC du Québec	O	●				●	●			e
37.	Société touristique des autochtones du Québec (STAQ)	E	●		●			●		●	a
38.	Regroupement des événements majeurs internationaux	E / O	●		●			●			c
39.	Société des attractions touristiques du Québec (SATQ)	E	●		●			●	●		c
40.	Tourisme jeunesse	A / E	●		●			●		●	c
41.	Conseil québécois de l'industrie touristique	O / E									
Transport											
42.	Association des croisières du Saint-Laurent	E	●	●	●						b
43.	Association des croisières - excursions du Québec	E	●	●	●			●	●		b
44.	Association des propriétaires d'autobus du Québec (APAQ)	E		●				●	●		b
45.	Association québécoise des transporteurs aériens (AQTA)	E		●							b
Arts et culture											
46.	Festivals et événements du Québec	O	●		●						c
47.	Regroupement des événements majeurs internationaux	O	●		●						c
48.	Corporation du patrimoine et du tourisme religieux de Québec	O	●		●						a
49.	Regroupement des institutions muséales de Québec	O	●								a
50.	Société des musées québécois (SMQ)	O	●			●				●	
51.	Société internationale des entreprises ECONOMUSEE®	E	●		●	●			●		c
52.	Association des plus beaux villages du Québec	O	●		●						a
53.	Villes et villages d'art et de patrimoine	O	●		●						a

5.3 *Un réseau régional du tourisme en place depuis plus de 25 ans*

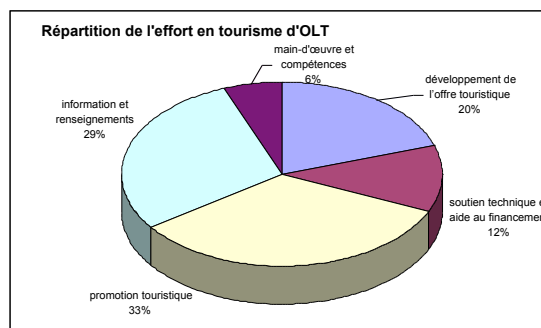
- ❑ Sur le plan territorial, les régions du Québec n'en sont pas toutes au même stade de développement touristique, mais cette industrie les concerne maintenant toutes. Dans certaines régions, le tourisme représente un secteur d'activité économique dominant, voire prioritaire. Pour d'autres, le tourisme joue un rôle dans la diversification du tissu économique régional.
- ❑ Créées en tant que réseau couvrant l'ensemble du Québec en 1978, les associations touristiques régionales (ATR) jouent leur rôle dans quatre secteurs en particulier : le développement, la promotion, l'accueil et l'information, ainsi que les Grands Prix du tourisme. Elles agissent également à titre de chargées de projets dans leur région pour le programme de signalisation touristique, qui est géré par ATR Associées du Québec. Cette organisation provinciale a pour mission de représenter et défendre les intérêts collectifs des ATR, de les promouvoir et de leur offrir des services.
- ❑ Les ATR ont été établies par la subdivision du territoire québécois en 18 régions touristiques. Un concept qui, en lui-même, n'est pas clairement défini dans une loi et qui, sauf quelques exceptions, épouse les limites des régions administratives. C'est dans cette logique de régions administratives que les ATR sont passées de 18 à 20. En effet, la création de nouvelles régions administratives (Laval et Centre-du-Québec) a entraîné la mise en place de nouvelles régions touristiques et donc d'ATR.
- ❑ Les ATR sont des organisations multisectorielles qui regroupent conjointement quelque 9 000 membres (donnée de 2004) provenant de différents secteurs du tourisme. Elles ont un statut d'OBNL et sont gérées par des conseils d'administration dont la taille varie de 7 à 22 administrateurs (moyenne de 15 administrateurs). En tant qu'interlocutrices privilégiées de Tourisme Québec, les ATR bénéficient de différents leviers financiers leur permettant de générer des investissements importants de la part de leur industrie touristique régionale :
 - En 2003-2004, un montant de 8,6 M\$ a été versé aux 20 ATR par Tourisme Québec. En 2004-2005, la subvention de Tourisme Québec aux ATR atteindra près de 9,3 M\$.
 - 14 ATR se prévalent actuellement de la Loi 76 (taxe spécifique sur l'hébergement de 2\$ de la nuitée en hébergement touristique commercial). En 2002-2003, cette décentralisation fiscale a généré quelque 16,6 M\$ aux ATR participantes.
- ❑ En se basant sur les plans d'action 2003-2004 des 20 ATR du Québec, on constate que 70 % des dépenses des ATR sont principalement dirigées vers des activités de promotion et de commercialisation. Il s'agit d'un investissement de l'ordre de **42,3 M\$**. Sans Montréal et Québec, cet investissement promotionnel diminue de plus de la moitié, se situant à 19,1 M\$, principalement dirigé vers les marchés hors-Québec. À l'inverse, les dépenses de promotion sont dirigées à 61,1 % vers le marché québécois par les 18 autres ATR. Elles sont aussi impliquées dans la gestion de 20 bureaux d'information touristique (BIT) et investissent dans la fonction *accueil et renseignements touristiques* près de 2,3 M\$ (voir Renseignements complémentaires à l'annexe D).
- ❑ On retrouve aussi certains regroupements sectoriels régionaux dans les pôles urbains de Montréal et Québec (regroupements d'hôtels¹⁰ et associations professionnelles de guides¹¹). Mentionnons aussi que la Fédération québécoise des Agricotours et la Fédération de pourvoyeurs du Québec s'appuient respectivement sur des associations régionales de gîtes et de pouvoirs.

¹⁰ IL S'AGIT DES REGROUPEMENTS SECTORIELS RÉGIONAUX SUIVANTS : ASSOCIATION DES HÔTELS DU GRAND MONTRÉAL (AHGM), ASSOCIATION DES PETITS ET MOYENS HÔTELS DE MONTRÉAL ET ASSOCIATION HÔTELIÈRE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (AHRQ).

¹¹ IL S'AGIT DE L'ASSOCIATION DES GUIDES TOURISTIQUES DE QUÉBEC ET DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES GUIDES TOURISTIQUES DE MONTRÉAL.

5.4 Un réseau local du tourisme en pleine croissance

- ❑ Parmi les quelque 1 870 organisations locales¹² susceptibles de s'intéresser ou de s'impliquer en tourisme, on en trouve un nombre croissant qui le font. Près d'une centaine d'organisations locales de tourisme ont pris forme au Québec au fur et à mesure que l'industrie touristique prenait de l'expansion et qu'un nombre grandissant de collectivités retenait le tourisme pour diversifier leur économie. Pour donner un aperçu de cette croissance, il suffit de constater que le nombre de bureaux d'information touristique (BIT) a connu un bond de 54% entre 1993 et 2001.
- ❑ Ces organisations qui agissent sur le territoire d'une municipalité, d'un regroupement de municipalités ou d'une MRC (niveau supra local) correspondent à différents types d'organisations locales de tourisme (OLF) : offices municipaux de tourisme, corporations de développement touristique et bureaux de tourisme et de congrès.
- ❑ À ces dernières s'ajoutent plus d'une soixantaine de centres locaux de développement (CLD) qui ont créé des postes de commissaires touristiques et jouent un rôle de plus en plus important en tourisme. Les CLD – ainsi que les SADC, centres d'aide aux entreprises et CDEC¹³ – assurent aussi un rôle de soutien technique et d'accompagnateur dans le cheminement des demandes d'aide financière auprès des entrepreneurs et entreprises de leur territoire. Ils contribuent ainsi au développement de l'offre touristique. Les organisations locales de tourisme sont aussi très actives au niveau de l'accueil et des renseignements touristiques. Outre les 7 centres Infotouriste® gérés par Tourisme Québec et les 20 bureaux gérés par des ATR, les 277 autres BIT du réseau québécois en 2001 étaient sous la responsabilité d'organisations locales : corporations municipales (71), centres locaux de développement (52), chambres de commerce (44), offices de tourisme (42), corporations de développement économique (8) et autres organismes à but non lucratif (49).
- ❑ Basé sur une dizaine de membres de la Fédération québécoise des organismes locaux de tourisme¹⁴, le graphique suivant donne un aperçu de la répartition de l'effort (en ressources humaines et financières) qui est consacré à différentes fonctions. La FQOLT, qui regroupe plusieurs de ces structures (41 en 2001), souhaite une reconnaissance gouvernementale de ses membres dans leur rôle à l'échelle locale en matière d'accueil et de renseignements touristiques ainsi que du développement de l'offre.



- ❑ Le financement du budget d'environ 21,3 M\$¹⁵ des offices de tourisme dépend en bonne partie des municipalités, dans une moindre mesure, des MRC, de programmes d'emploi, de revenus d'adhésion de membres et des diverses activités qu'elles pilotent. Avec des budgets s'échelonnant de 37 150 \$ à 750 000 \$ (données de 2002), leur implication dans les diverses fonctions touristiques varie beaucoup de l'une à l'autre. Certaines investiront davantage dans la fonction accueil et renseignements et d'autres en développement de l'offre et en promotion. De leur côté, les municipalités auraient effectué des dépenses de plus de 18 M\$¹⁶ liées à la promotion, aux renseignements, à la tenue de congrès et aux services de guides touristiques, ce qui exclut les investissements pour certaines infrastructures (parcs, pistes cyclables, etc.) pouvant être associées au tourisme dans certains cas.

¹² SOURCE : CHAIRE DE TOURISME : 83 OFFICES ET CORPORATIONS TOURISTIQUES, 111 CLD, 57 SADC, 8 CAE, 17 CDEC, 100 MRC, 1303 MUNICIPALITÉS (AVANT LA RÉORGANISATION MUNICIPALE DE JANVIER 2002), 154 CENTRES LOCAUX D'EMPLOIS ET 41 CHAMBRES DE COMMERCE (20% DES 205) = 1874

¹³ CE RÉSEAU D'ORGANISMES EST FINANCÉ PAR LE PROGRAMME DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA.

¹⁴ QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LES RELATIONS FONCTIONNELLES ET ADMINISTRATIVES AU COURS DE FÉVRIER ET MARS 2004.

¹⁵ APPROXIMATION BASÉE SUR 83 OLT X 256 500 \$ = 21,3M\$.

¹⁶ SOURCE : IDEM NOTE 10.

5.5 L'état des activités de coordination et des relations fonctionnelles entre secteurs

Cette section du document de réflexion aborde sommairement les mécanismes de coordination ainsi que les relations fonctionnelles entre les différents secteurs (coordination horizontale) de l'industrie touristique québécoise.

5.5.1 Coordination interministérielle en tourisme au palier fédéral

- ❑ Depuis la restructuration de Tourisme Canada en 1995, qui a mené à la création de la Commission canadienne du tourisme (CCT), il n'y a aucune direction à Industrie Canada qui était totalement ou partiellement dédiée au tourisme. Les analyses réalisées dans le cadre de la stratégie canadienne du tourisme tendent à démontrer que la coordination interministérielle fédérale en tourisme est restée pour le moins inactive au cours des dernières années.

5.5.2 Coordination interministérielle en tourisme au Québec

- ❑ De nombreux ministères et organismes du gouvernement du Québec jouent un rôle majeur en tourisme. L'importance de leurs investissements dans ce secteur met aussi en relief la nécessité d'interventions concertées et coordonnées venant appuyer les priorités de développement de la destination québécoise. Identifiée à plus d'une reprise dans les politiques et stratégies touristiques antérieures (voir annexe A), la création d'un comité interministériel sur le tourisme ne s'est pas encore concrétisée, du moins sur le plan opérationnel. En contrepartie, notons :
 - o l'existence de plusieurs dossiers de nature bilatérale ne nécessitant que deux interlocuteurs gouvernementaux (ex. : agrotourisme : MAPAQ et Tourisme Québec);
 - o la création par Tourisme Québec de tables de concertation portant sur des processus de planification impliquant plusieurs ministères (écotourisme, nautisme, croisières-excursions, pourvoirie, tourisme hivernal);
 - o la réalisation d'ententes spécifiques avec sept régions ressources afin de développer et de promouvoir leur industrie touristique, ce qui requiert la coordination de l'intervention de différents ministères ou organismes publics (comités de gestion des ententes) afin de maximiser les retombées des investissements gouvernementaux dans ces régions;
 - o la participation de Tourisme Québec à des comités interministériels initiés par d'autres ministères (Route verte, biodiversité, développement durable);
 - o l'existence d'un comité directeur Transports – Tourisme, où siège le ministère des Transports, Tourisme Québec et ATR Associées, qui est chargé de coordonner principalement les dossiers liés à la signalisation touristique, aux haltes routières, aux cartes routières, à la publicité le long des routes et autres dossiers de cette nature;
 - o l'existence d'une Conférence administrative régionale (CAR) dans chaque région administrative.
- ❑ L'un des défis en matière de coordination interministérielle demeure la capacité de mobiliser plusieurs ministères et organismes autour d'enjeux et de projets qui les concernent tous. En soi, l'harmonisation des investissements vers les priorités touristiques du Québec pourrait s'avérer un sujet de discussion et de concertation permanent.

5.5.3 Coordination intersectorielle en tourisme au Québec

- ❑ Le Conseil québécois de l'industrie touristique, créé en mai 2002, a pour mission d'assurer un leadership dans la définition du produit touristique québécois, d'influencer l'établissement des stratégies de développement et de marketing, de participer à l'élaboration de règlements et d'influencer les décisions. Cette organisation se présente comme l'équivalent québécois de l'Association canadienne de l'industrie touristique.
- ❑ Le CQIT a retenu les cinq grands enjeux suivants : la définition du produit touristique québécois, la compétitivité, l'approche client, la législation et la réglementation. Sa représentation s'articule autour de membres associatifs dans des domaines et secteurs variés, mais également parmi des entreprises majeures oeuvrant en tourisme au Québec. Cette organisation demeure jeune et il est difficile actuellement d'évaluer sa capacité à parler d'une seule voix au nom de l'industrie touristique.
- ❑ De son côté, le CQRHT dispose d'un conseil d'administration multisectoriel représentant toutes les branches du tourisme et intégrant autant une représentation d'entreprises, d'associations sectorielles que de travailleurs.
- ❑ À l'échelle des régions, certaines ATR ont mis en place des tables sectorielles de concertation axées sur le développement touristique ainsi que des comités de produits. Les conseils d'administration des ATR ont aussi une réalité multisectorielle et on y retrouve autant des exploitants de l'hébergement, de la restauration, des attractions que des organisations ou représentants du monde municipal.
- ❑ À ces initiatives de coordination intersectorielle initiées par des organisations de l'industrie s'ajoutent celles concernant plus directement Tourisme Québec et qui prennent la forme d'une coordination Gouvernement – Industrie. Il s'agit plus spécifiquement :
 - o Du Forum permanent de l'industrie touristique du Québec, mis en place sur une base permanente à la suite d'une demande des participants au Forum de l'industrie touristique de mars 1997. Coprésidé par la ministre responsable du Tourisme et un représentant de l'industrie, ce Forum est composé de 40 membres représentant l'industrie touristique (voir prochain tableau).
 - o Des tables de concertation ou comités de produits comme le tourisme de nature, le nautisme, le cyclotourisme (en cours de structuration) et le tourisme hivernal, qui regroupent divers intervenants sectoriels et régionaux en plus des ministères et organisations gouvernementales concernés.
 - o Du comité marketing de Tourisme Québec qui vise à favoriser le partenariat d'affaires avec l'industrie touristique et qui regroupe des représentants d'organisations investissant en promotion touristique sur les marchés hors Québec. Ce comité fait le suivi du plan stratégique marketing, donne son avis à la ministre et rend compte au Forum des stratégies retenues.
- ❑ Malgré l'existence de ces mécanismes de coordination Industrie-Gouvernement, les membres du Forum ont, lors de leurs plus récentes rencontres ou lors d'autres événements (ex. : événement sur la gouvernance organisé par ATR Associés à l'automne 2003), signifié un intérêt :
 - o pour une plus grande implication et imputabilité de l'industrie dans les choix stratégiques et les décisions influençant l'industrie, notamment sur le plan marketing;
 - o pour la création d'une agence de tourisme dirigée par un conseil d'administration, comme c'est le cas dans d'autres provinces du Canada et d'autres pays ou destinations;
 - o pour des ententes formelles sur les rôles et responsabilités de chacun des acteurs de l'industrie.

- Un questionnaire rempli par 10 associations sectorielles dans le cadre du présent mandat semble démontrer :
- o que les relations fonctionnelles entre associations sectorielles provinciales demeurent très limitées dans la plupart des fonctions touristiques;
 - o qu'il existe un besoin pour une association représentant l'ensemble de l'industrie touristique.

Composition du Forum de l'industrie touristique

GOUVERNEMENT (voir aussi *)	ÉVÉNEMENTS	HÉBERGEMENT / RESTAURATION
Tourisme Québec -MDÉRR	15. Festivals et événements du Québec	28. Association des hôteliers du Québec
INDUSTRIE, MULTISECTORIEL ET TERRITOIRES	16. Regroupement des événements majeurs internationaux	29. Association des restaurateurs du Québec
1. Conseil québécois de l'industrie touristique	CONGRÈS ET RÉUNIONS D'AFFAIRES	30. Conseil en développement du camping du Québec
2. ATR Associées du Québec	17. Association des bureaux de congrès du Québec	31. Corporation de l'industrie touristique du Québec
3. Fédération québécoise des organisations locales en tourisme	18. Société du Centre des congrès de Québec *	32. Fédération des Agricotours du Québec
4. Tourisme Montréal	19. Société du Palais des congrès de Montréal *	33. Fédération des pourvoiries du Québec
5. Office du tourisme et des congrès de Québec		CLIENTÈLES
TRANSPORT	PLEIN AIR ET RÉCRÉOTOURISME	34. Kéroul
6. Aéroport de Québec	20. Association aventure écotourisme Québec	35. Tourisme Jeunesse (et réseau d'hébergement et voyage)
7. Aéroports de Montréal	21. Association des stations de ski du Québec	RÉSEAU DE DISTRIBUTION
8. Association des propriétaires d'autobus du Québec	22. Association des terrains de golf du Québec	36. Association des tours opérateurs du Québec
9. Association québécoise des transporteurs aériens	23. Société établissements de plein air du Québec*	MAIN-D'ŒUVRE ET COMPÉTENCES
10. Via Rail Canada	24. Fédération des clubs de motoneigistes du Québec	37. Association québécoise de la formation en restauration, tourisme et hôtellerie
ATTRACTIONS	25. Fédération québécoise de la marche	38. Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
11. Société des musées québécois	26. Groupe Vélo	
12. Société des attractions touristiques du Québec	27. Société de développement économique du Saint-Laurent	
13. Société touristique autochtone du Québec	(voir aussi FPQ : # 33)	CONNAISSANCE ET RECHERCHE
14. Régie des installations olympiques*		39. Chaire d'éco-conseil - UQAC
		40. Chaire du tourisme - UQAM

5.6 L'état de la coordination et des relations fonctionnelles entre paliers

Cette section du document de réflexion aborde sommairement les mécanismes de coordination ainsi que les relations fonctionnelles entre les différents paliers – fédéral / provincial / régional / local - (coordination verticale) de l'industrie touristique québécoise.

5.6.1 Coordination intergouvernementale et interprovinciale - territoriale :

- ❑ Il existe quelques Conseils des ministres dans des secteurs connexes au tourisme comme les parcs, l'environnement et le transport. Ces forums permettent aux ministres des paliers fédéral et provincial – territorial d'échanger sur des enjeux nationaux qui, dans certains cas, peuvent concerner le tourisme (ex. transport aérien).
- ❑ Le tourisme n'échappe pas à cet effort de coordination intergouvernementale entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires. En effet, le système des rencontres annuelles des ministres responsables du Tourisme des provinces et territoires a été remplacé à l'automne 2003 par la mise en place d'un Conseil des ministres du tourisme, où le gouvernement fédéral sera aussi représenté. Parmi les sujets d'intérêts de ce Conseil figurent bien entendu la mise en œuvre de la stratégie canadienne en tourisme.
- ❑ Les travaux entourant cette stratégie ont aussi mis en lumière certains défis relatifs à l'amélioration de la coordination des efforts et des investissements entre les juridictions fédérale et provinciales – territoriales. Plus spécifiquement, cela signifie que les interventions fédérales tiennent compte et viennent appuyer les priorités retenues pour le développement de l'industrie touristique québécoise, notamment celles de Développement économique Canada, qui investit en tourisme tant sur une base sectorielle que régionale.

Exemple de coordination « fédérale – provinciale – industrie » fonctionnelle :

Le *Atlantic Canada Tourism Partnership* est une alliance de marketing touristique sur le marché international qui est formée de neuf membres : Atlantic Canada Opportunities Agency (l'équivalent de DÉC), les administrations provinciales de tourisme ainsi que les associations de l'industrie touristique des quatre provinces de l'Atlantique. Leur investissement conjoint de 20 M\$ en 2003 était partagé ainsi : 50 % fédéral; 30 % juridictions provinciales et 20 % industrie.

- ❑ Sur le plan des relations avec la Commission canadienne du tourisme (CCT), une enquête¹⁷ auprès des responsables des ministères et organisations gouvernementales responsable du tourisme dans les provinces et territoires a démontré :
 - o que l'arrimage entre les stratégies marketing de la CCT et celles des provinces - territoires était sporadique, sinon inexistant, et qu'à cet égard des mécanismes formels de coordination devaient être mis en place;
 - o que les critères de participation, le manque de souplesse et l'absence de prise en compte des priorités des provinces-territoires représentaient les principaux éléments problématiques vis-à-vis des programmes de marketing de la CCT;

¹⁷ ENQUÊTE RÉALISÉE DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE CANADIENNE DU TOURISME AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS DES MINISTÈRES RESPONSABLES DU TOURISME ET AUPRÈS DES SOCIÉTÉS RESPONSABLES DE LA PROMOTION TOURISTIQUE DES PROVINCES ET TERRITOIRES (EX. : TOURISM BC, TOURISM ALBERTA).

- o que les programmes de développement de l'industrie et des produits touristiques de la CCT demeurerait limités par rapport à l'ampleur des défis à relever (vacuum causé par le retrait d'Industrie Canada dans les dossiers touristiques à la suite de la création de la CCT);
- o que les initiatives de recherche puissent bénéficier d'une approche plus coordonnée entre la CCT et les provinces-territoires.

5.6.2 Coordination et relations fonctionnelles Québec - régions

- Les relations entre Tourisme Québec et les ATR font l'objet d'un protocole d'entente qui définit les bases du partenariat entre les deux parties. D'une durée de trois ans, cette entente :
 - o précise le rôle et les mandats exercés par les ATR;
 - o vise à favoriser l'harmonisation des plans de marketing des ATR avec celui de Tourisme Québec;
 - o mentionne l'obligation de chacune des parties de coordonner leurs actions marketing respectives au bénéfice de leurs clientèles et de l'industrie touristique québécoise;
 - o définit la concertation portant sur les dossiers d'intérêt commun à Tourisme Québec et aux ATR : Grands Prix du tourisme québécois, accueil, information, signalisation et promotion touristiques.
- Dans le cadre d'un sondage administré auprès des directeurs généraux d'ATR en février – mars 2004, ceux-ci ont été invités à émettre des suggestions pour améliorer les relations fonctionnelles et la coordination des actions entre leur ATR et Tourisme Québec. En voici les principaux résultats :

Fonctions	Suggestions pour améliorer les relations fonctionnelles entre ATR et TQ
□ Développement de l'offre touristique	□ Créer une enveloppe par région confiée à l'ATR □ Avoir un financement adéquat et stabiliser les budgets sur une période de trois ans □ S'assurer d'avoir une entente spécifique par région sur le développement de l'offre □ Se doter de meilleurs outils pour acquérir plus de connaissances sur la clientèle et les marchés (études, etc.) □ Avoir une vision de développement à plus long terme pour soutenir les efforts de planification (TQ doit faire une réflexion, faire des choix et hiérarchiser) □ Énoncer une politique claire. TQ doit s'approprier le leadership gouvernemental au sein de l'appareil gouvernemental pour le développement touristique. □ Redéfinir les rôles et mandats en matière de développement entre le régional et le national □ Éliminer la confusion en clarifiant les rôles et responsabilités de TQ et des ATR et demeurer constant par rapport à ceux-ci (ex. : changement de gouvernement, d'équipe, etc.) □ Être plus flexible quant aux projets hors normes □ Respecter les axes et priorités de développement établies par l'ATR

Fonctions	Suggestions pour améliorer les relations fonctionnelles entre ATR et TQ
☐ Promotion touristique	☐ Réviser les budgets par produits : meilleur ajustement en fonction des produits prioritaires ☐ Réduire les coûts de la participation aux opérations marketing pour accommoder les petites entreprises ☐ Devancer dans l'année le processus de planification et de décision de TQ en matière de promotion afin de s'ajuster à celui des ATR et de leur donner plus de délais pour solliciter les partenaires régionaux ☐ Avoir une planification stratégique mieux intégrée à celle des ATR et autres intervenants. Mettre en place un mécanisme d'intégration et de discussions au lieu d'imposer le plan marketing de TQ (intégrer le plan marketing de TQ avec celui des ATR) ☐ Renforcer le rôle et le leadership de TQ sur les marchés extérieurs ☐ Repenser la composition et les mandats des comités de marchés car ils ne sont plus fonctionnels. Tenir des rencontres de planification marketing, surtout pour ceux qui visent les marchés extérieurs (ex. : les anciens Comités ski étaient appréciés pour cela). Consulter plus les ATR sur la promotion intra - Québec ☐ TQ devrait maintenir son aide pour les tournées de presse et les tournées de familiarisation ☐ Repenser l'approche – client en fonction d'un tableau d'ensemble au lieu d'avoir seulement une vision par région ☐ Se baser sur le modèle de la CCT : participation des entreprises au CA : décisions par le secteur privé, changer la structure actuelle pour faire de TQ une agence gouvernementale
☐ Accueil et renseignements touristiques	☐ Augmenter les budgets dévolus à la mise en oeuvre de la Politique des lieux d'accueil, car les exigences de mise en œuvre sont élevées et les intervenants n'ont pas les moyens ☐ Avoir plus de souplesse dans l'application de la Politique des lieux d'accueil, afin de tenir compte de certaines particularités régionales ☐ Faire une réflexion stratégique face au contexte de diminution de l'achalandage des lieux d'accueil ☐ Rendre accessibles les banques de données de TQ (BQC) aux BIT et BAT ☐ Reconnaître et renforcer le rôle de coordination des ATR en accueil et renseignements touristiques ☐ Clarifier le rôle des intervenants et partenaires et maintenir le comité de travail de la Politique sur les lieux d'accueil en fonction
☐ Signalisation touristique	☐ Revoir les normes de signalisation, simplifier les procédures administratives et assurer un meilleur contrôle des critères d'admissibilité
☐ Système de gestion de la destination (BQC)	☐ Consulter régulièrement les ATR dans le processus de développement de BQC, afin d'assurer un meilleur arrimage des objectifs de chacun et d'harmoniser et mieux intégrer les sites Web régionaux avec le site Web BQC ☐ S'assurer que les entreprises soient membres de leur ATR lorsqu'elles adhèrent à BQC afin d'éviter le transfert du membership ☐ Clarifier les rôles entre les intervenants et maintenir une équipe de gestion stable

5.6.3 Décentralisation et régionalisation

- ❑ La nouvelle Politique gouvernementale en matière de développement régional préconise une série de changements importants :
 - o Élargissement des responsabilités des milieux locaux et régionaux afin de leur donner une meilleure emprise sur le développement de leur territoire (transfert de responsabilités et des ressources correspondantes);
 - o Simplification de structures et renforcement du rôle des élus municipaux (maires et préfets);
 - o Rapprochement des centres de décisions des milieux locaux;
 - o Changement du mode d'intervention du gouvernement en région pour s'adapter et répondre aux besoins des milieux;
 - o Décentralisation misant sur le renforcement des MRC, notamment une nouvelle formule de CLD plus directement liée aux conseils des maires des MRC.
- ❑ Sur le plan des structures, cela se traduit entre autres par la création des conférences régionales des élus (CRÉ) qui remplacent les conseils régionaux de concertation et de développement. Les CRÉ ont pour objectif d'examiner les mandats des organismes de planification et de développement aux paliers local et régional et d'en simplifier les services aux citoyens et aux entreprises.
- ❑ Des changements sont donc à prévoir sur l'échiquier du développement régional et local et ceux-ci ne sont pas sans causer certains questionnements, voire des inquiétudes (par exemple, la politisation des choix et des priorités des régions), tant auprès des ATR que des organisations locales de tourisme.

5.6.4 Coordination et relations fonctionnelles interrégionales

- ❑ Une réflexion de ATR Associées du Québec sur les alliances entre ATR (mars 2000) a permis d'identifier cinq alliances formelles entre ATR du Québec :
 - o L'alliance de cinq ATR sous la bannière du Québec Maritime : un regroupement qui oriente et gère l'essentiel des efforts promotionnels vers les marchés hors-Québec de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine, du Bas-Saint-Laurent, de Manicouagan et de Duplessis.
 - o L'alliance entre Montréal et Québec sur certains marchés secondaires et tertiaires : production de documents promotionnels et partage de coûts de représentation sur ces marchés.
 - o Le circuit touristique de la « Route du Sud » qui regroupe les ATR de Chaudière-Appalaches, des Cantons-de-l'Est et de la Montérégie : production d'une carte commune aux trois ATR et efforts promotionnels sur les marchés primaires des États-Unis et de la France.
 - o Le thème « Le Saint-Laurent aux Portes du Nouveau Monde » qui fait l'objet d'une collaboration entre les ATR de Québec, de Charlevoix et de Chaudière-Appalaches : production d'une carte, d'un site Web et de placements média aux États-Unis.
 - o L'alliance entre les Laurentides, l'Outaouais et l'Abitibi-Témiscamingue pour la promotion du circuit motoneige se concrétise par une carte commune Laurentides / Outaouais et la participation regroupée des trois ATR à certains salons spécialisés.

- Parmi des alliances souhaitées figuraient : la production d'une carte commune à plus d'une région (ex. : Corridor Chaudière / Kennebec); la participation à des salons consommateurs, à des bourses et foires, la production d'un site Web commun et spécifique à un produit (ex. : Route du Sud); la production de documents promotionnels en langues étrangères; la réalisation conjointe de tournées de familiarisation et de relations de presse et le ciblage en commun de marchés cibles particuliers. Dans le cadre du sondage récemment mené auprès des directeurs généraux d'ATR, on constate que :
 - o les relations fonctionnelles entre ATR dans le cas du développement de l'offre touristique demeurent limitées;
 - o c'est dans le domaine de la promotion touristique que les relations fonctionnelles entre ATR sont à leurs meilleures;
 - o celles-ci sont également considérées efficaces dans le domaine de l'accueil et des renseignements touristiques, bien que près du tiers des ATR affirment n'avoir aucune relation fonctionnelle dans ce domaine avec d'autres ATR.
- Les suggestions émises pour améliorer les relations fonctionnelles entre ATR consistent à :
 - o développer des liens interrégionaux par une approche par produit;
 - o regrouper les régions pour le marché international et le développement de produits;
 - o favoriser certaines mises en commun de ressources sur des éléments spécifiques;
 - o augmenter la solidarité dans le réseau des ATR;
 - o partager davantage les études stratégiques et les connaissances;
 - o initier une réflexion sur le découpage territorial d'intervention dans la perspective des services à donner aux membres et dans celle de la promotion sur les marchés extérieurs;
 - o établir des protocoles d'entente clairs et précis et travailler en partenariat pour devenir complémentaire dans certains dossiers;
 - o multiplier les occasions de communiquer et d'échanger et former le personnel des ATR sur les produits de l'ensemble du réseau.

5.6.5 Coordination et relations fonctionnelles entre secteurs et paliers régional et local

- Sur le plan des relations fonctionnelles entre ATR et associations provinciales ou sectorielles de tourisme, l'enquête réalisée auprès des ATR et celle auprès des associations sectorielles révèlent que les relations fonctionnelles entre ATR et associations sectorielles demeurent très mitigées, voire inexistantes. Cela est particulièrement remarquable dans les domaines du développement de l'offre touristique et de la promotion touristique. Parmi les suggestions émises pour améliorer les relations fonctionnelles entre le palier régional et les associations sectorielles, les répondants ont fait les suggestions suivantes, qui vont toutes dans le sens d'une définition et d'un partage des rôles clairement définis afin d'éviter les doublons :

Recommandations des ATR	Recommandations des associations sectorielles
❑ Définir précisément les rôles et mandats, notamment concernant le financement, le développement et la promotion touristique. ❑ Meilleur partage de l'information et meilleure concertation entre les parties et établir des mécanismes de consultation (forums et rencontres de travail / élaboration d'une vision commune régions - secteurs). Inciter les organismes à devenir complémentaires dans leurs différentes tâches et établir des liens plus serrés. ❑ Éviter les dédoublements en matière de promotion et mieux arrimer les fonctions en cette matière (questionnement sur le rôle des associations sectorielles en promotion).	❑ Reconnaître les associations sectorielles provinciales comme des interlocutrices incontournables de façon à favoriser la concertation sur des dossiers d'intérêts communs qui concernent les mêmes membres. ❑ Avoir les ressources requises pour pouvoir entretenir des relations fonctionnelles plus soutenues. ❑ Confier un mandat pour coordonner et définir les relations entre différents organismes sectoriels et régionaux et pour établir une meilleure cohésion des actions, compétences et responsabilités respectives afin d'éviter les dédoublements. ❑ Adapter davantage les services des ATR aux très petites entreprises. ❑ Confier au CQIT un rôle de rapprochement entre sectoriels et régionaux.

- ❑ Les relations fonctionnelles entre organisations locales de tourisme (OLT) et associations sectorielles demeurent, elles aussi, très peu développées particulièrement dans le domaine du développement de l'offre touristique. Par contre, les relations fonctionnelles apparaissent plus soutenues et efficaces dans le domaine de la formation et du développement des compétences (CQRHT). Les OLT souhaiteraient que l'information sur les services des associations sectorielles de tourisme circule davantage sur le plan local.

5.6.6 Coordination et relations fonctionnelles entre les paliers provincial et local

- ❑ De façon générale, les avis semblent très partagés sur l'état des relations fonctionnelles entre organismes locaux de tourisme et Tourisme Québec.
- ❑ Dans le cas de la promotion touristique, elles sont clairement qualifiées d'inexistantes. En contrepartie, elles sont qualifiées d'efficaces et très efficaces par plus de la moitié des répondants dans le cas du système de gestion de la destination.
- ❑ Les OLT souhaiteraient, d'une part, une mise en réseau des ATR et OLT afin de favoriser les complémentarités et faciliter la circulation de l'information sur les services et programmes de TQ et, d'autre part, un soutien financier pour la mise en œuvre de la Politique sur les lieux d'accueil et de renseignement touristiques. Tel qu'il a été précisé précédemment, la FQOLT souhaiterait que les organismes locaux de tourisme soient aussi reconnus par TQ.

5.6.7 Coordination et relations fonctionnelles entre les paliers régional et local

- ❑ Dans ce domaine, **les enquêtes menées auprès des ATR et des OLT tendent à démontrer que ces organisations ont des appréciations très différentes de l'état de leurs relations fonctionnelles selon les fonctions touristiques concernées.** Par contre, ils partagent des opinions similaires dans les domaines de l'accueil et des renseignements touristiques ainsi que de la formation et du développement des compétences.

Fonctions touristiques /	Appréciation des relations fonctionnelles avec les OLT selon les ATR	Appréciation des relations fonctionnelles avec les ATR selon les OLT
... du développement de l'offre touristique	60 % efficaces	Plus de 72 % inexistantes ou inefficaces
... du soutien technique et de l'aide au financement des entreprises	Plus de 53 % efficaces	Plus de 64 % inexistantes ou inefficaces
... de la promotion touristique	Plus de 53 % inefficaces	Plus de 63 % efficaces
... de l'accueil et des renseignements touristiques	Plus de 73 % de + ou – efficaces à très efficaces	Plus de 81 % de + ou – efficaces à efficaces
... de la formation et du développement des compétences	40 % efficaces et très efficaces	30 % efficaces

- ❑ Une enquête réalisée auprès des administrateurs des conseils d'administration des ATR du Québec à l'automne 2003¹⁸ démontre qu'une implication du palier local et sous-régional (territoire de MRC) :
 - n'est pas envisagée ou souhaitée dans la planification et la mise en oeuvre des efforts de promotion touristique sur les marchés internationaux;
 - est considérée comme importante dans l'accueil et l'information touristique ainsi que dans le soutien technique et les conseils aux entreprises.
- ❑ Une réflexion conjointe des organisations locales de tourisme de la Mauricie¹⁹ sur la répartition et la clarification des rôles en tourisme entre le local et le régional avance des pistes intéressantes, notamment un protocole d'entente pour diverses fonctions touristiques :

Constats généraux	❑ S'harmoniser et se compléter ❑ Tenir compte des clientèles à desservir : visiteurs, entreprises touristiques et citoyens
Accueil et renseignements touristiques	❑ ATR : soutenir et coordonner la démarche d'harmonisation du réseau régional et la Politique sur les lieux d'accueil et de renseignements touristiques; base d'information complète (pas seulement une liste des membres); système commun de statistiques; système de péréquation et d'inventaire efficace; programme de visite et de formation du personnel du réseau des BIT ❑ OLT : gérer localement les ressources d'accueil; faciliter la gestion des inventaires de documentation; recueillir les statistiques selon les normes; se conformer aux normes et standards établis (heures d'ouverture); former le personnel et participer à la formation de l'ATR
Développement de l'offre	❑ ATR : structurer, organiser (circuits) et établir un plan de développement de l'offre en collaboration avec les partenaires ❑ OLT : inventorier les entreprises; déterminer le profil des clientèles locales; soutenir les promoteurs et les organisations; sensibiliser les instances à créer des incitatifs au développement; travailler en concertation dans les dossiers de développement régionaux
Promotion et commercialisation	❑ ATR : positionner la région (campagnes, bourses et foires, clubs produits, édition, média) et structurer l'offre de manière attrayante et en réaliser la promotion ❑ OLT : rassembler les entreprises dans des approches de territoires et circuits, réaliser la promotion locale, l'édition du matériel d'accueil, les activités de promotion reconnues par l'ATR (produits prioritaires, produits spécifiques aux diverses parties de la région).

¹⁸ ATR ASSOCIÉES DU QUÉBEC (2002), RAPPORT DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ATR DU QUÉBEC PORTANT SUR L'AVENIR DES ASSOCIATIONS TOURISTIQUES RÉGIONALES.

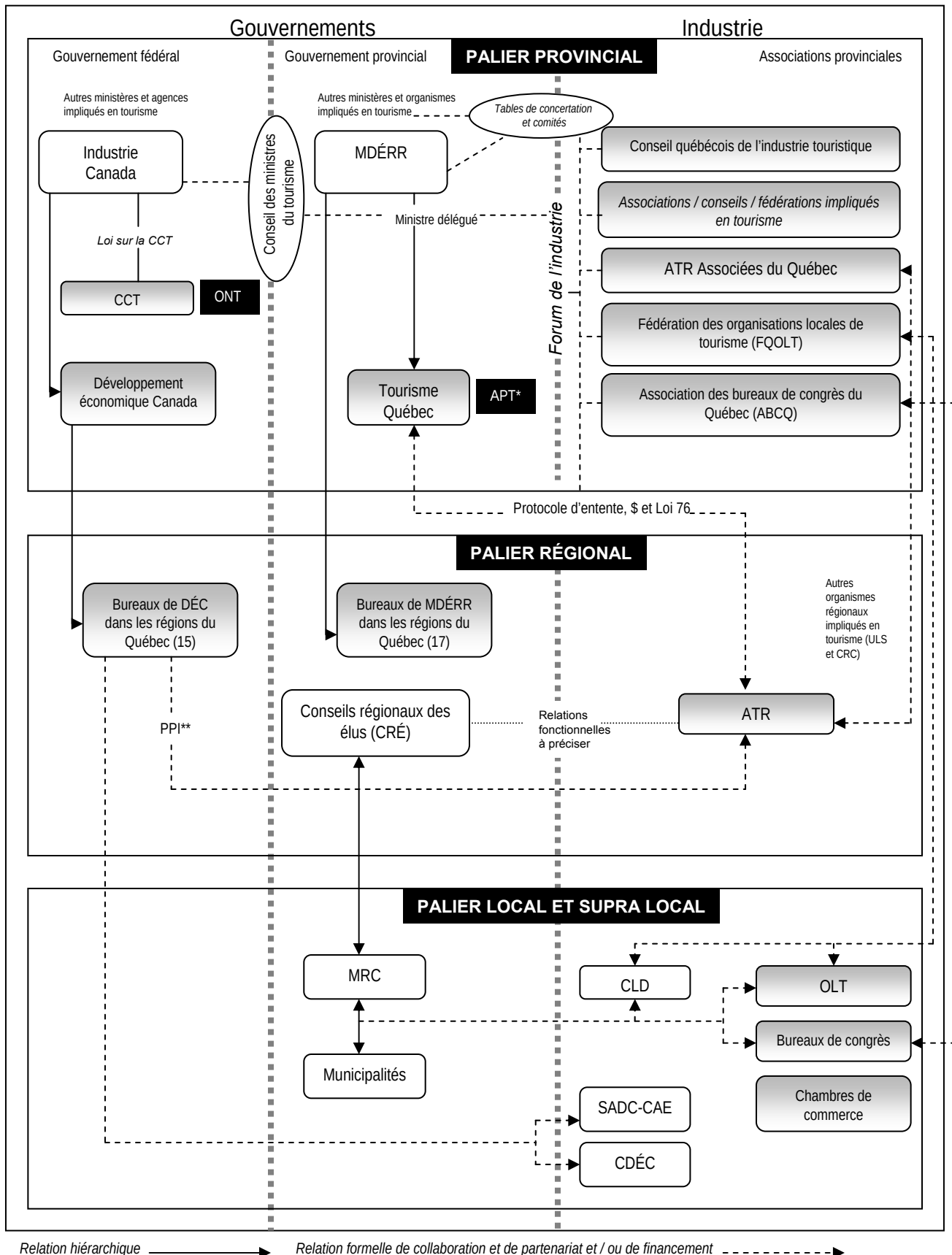
¹⁹ DOCUMENT INTITULÉ « CLARIFICATION DES RÔLES ET MANDATS : NIVEAU LOCAL ET RÉGIONAL » PRÉSENTÉ EN JUIN 2002 AU COMITÉ D'ENCADREMENT DE L'ATR DE LA MAURICIE.

5.6.8 Coordination et relations fonctionnelles entre les différents paliers

- ❑ Les enquêtes auprès des ATR, organisations locales de tourisme et associations provinciales / sectorielles de tourisme demandaient aux répondants d'identifier des mécanismes ou processus à même de favoriser des relations fonctionnelles efficaces, efficientes et cohérentes entre les acteurs touristiques des paliers fédéral, provincial, régional et local. Les résultats obtenus à cette question sont présentés au tableau qui suit :

Suggestions des ATR	Suggestions des OLT	Suggestions des associations provinciales / sectorielles
❑ Avoir une meilleure concertation et établir des protocoles d'ententes très clairs entre les différents acteurs et clarifier les zones d'intervention pour éviter les dédoublements et la duplication entre les différents paliers. ❑ Développer une expertise régionale au sein des ATR en matière de développement et de promotion et une expertise locale en développement et financement des entreprises. ❑ Se donner un plan d'action concerté, articulé et cohérent mettant à contribution tous les partenaires dans leur champ spécifique d'intervention. ❑ Redéfinir les approches de TQ : ❑ création d'une société d'État ou agence touristique (comme la CCT), c'est-à-dire imputable et qui rend des comptes aux gens de l'industrie; regroupement de gens d'affaires au comité marketing; ❑ renforcement du rôle de TQ au sein même du gouvernement du Québec, afin que l'importance économique du tourisme soit réellement prise en compte (comités interministériels et autres mécanismes); ❑ reconnaissance par TQ des ententes entre le fédéral et les ATR. ❑ Maintenir le rôle de l'ATR comme référence en matière de tourisme auprès des CRÉ et des autres partenaires. ❑ Développer la connaissance des clientèles et uniformiser les standards de mesure entre les régions pour obtenir des données fiables.	❑ Établir un processus visant à déterminer ensemble les rôles respectifs de chacun, pour chacune des régions du Québec (CRE, CLD, Offices de tourisme et ATR) et confirmer ces rôles dans un contrat (3 ou 5 ans). ❑ Éviter le mur à mur, car les rôles de chacun peuvent varier d'une région à l'autre selon la dynamique locale et régionale. ❑ Identifier les dédoublements afin d'éclaircir les rôles de chacun. ❑ Ne pas partager les rôles en promotion sur des marchés de proximité, mais le faire pour les marchés extérieurs (responsabilité régionale). ❑ Favoriser l'arrimage du style de promotion, de l'image, de la présentation du territoire sur la base d'un consensus. ❑ Favoriser une répartition de budget afin de développer le tourisme au niveau de tous ces paliers. ❑ Avoir des colloques ou rencontres pour mieux informer et favoriser une meilleure collaboration entre les paliers. ❑ Reconnaître l'importance du milieu local et son professionnalisme qui n'est plus dorénavant uniquement au sein des ATR. ❑ Revoir la division des régions touristiques qui, selon nous, est inadéquate puisque les régions sont en trop grand nombre. ❑ Établir des balises afin d'amener les ATR à favoriser une réelle concertation avec les organisations locales. ❑ Mettre en place un fonds pour soutenir les gestionnaires des BIT qui répondent à la Politique d'accueil.	❑ Mettre en place des tables thématiques regroupant les intervenants concernés, notamment avec les régions les plus concernées par certains produits. ❑ Identifier un organisme pour canaliser l'information et ainsi faciliter les relations avec les différents organismes. ❑ Créer une agence responsable du tourisme et s'appuyant sur un partenariat public – privé. ❑ Mettre en place des protocoles de partenariat entre TQ et les associations sectorielles. ❑ Reconnaître le CQIT comme porte-parole privilégié de l'industrie touristique. ❑ Poursuivre le rapprochement avec le fédéral. ❑ Clarifier les rôles et responsabilités de chacun et bien faire connaître ces derniers.

Aperçu du système actuel de gouvernance en tourisme au Québec



6 Gouvernance en tourisme à l'extérieur du Québec

- Cette section aborde des exemples de gouvernance du tourisme caractérisant divers pays de l'OCDE ainsi que les provinces ou États qui en font partie. Une attention particulière est donnée aux structures, aux rôles et aux responsabilités des différentes instances ainsi qu'aux mécanismes de coordination (verticale et horizontale) mis en place. Cette section considère aussi de façon particulière les systèmes de gouvernance ailleurs au Canada.

6.1 Portrait général et constats généraux

- Au cours des dernières décennies, les gouvernements de nombreux pays ont été appelés à jouer un rôle central dans la promotion de leur destination, mais aussi dans le développement touristique, notamment à travers la construction et la gestion d'infrastructures et d'attractions, voire de services touristiques.
- Dans certains pays, ces interventions gouvernementales allaient jusqu'à la gestion d'hôtels, d'agences de voyages et d'entreprises de transport. Mais plusieurs tendances importantes – libéralisation, globalisation, pressions continues sur les finances publiques – ont amené les gouvernements des pays développés à revoir leur niveau d'intervention en tourisme. Ce changement de cap dans plusieurs pays peut aussi être associé :
 - o à la forte croissance de l'industrie touristique, laquelle s'est traduite par la création d'un nombre grandissant d'entreprises et d'associations touristiques capables et désireuses de s'impliquer davantage, notamment dans la promotion touristique des destinations concernées;
 - o au partenariat privé - public en tourisme, soit une approche initiée d'abord dans les États, provinces, régions ou localités de nombreuses destinations et qui a amené les gouvernements centraux à miser eux aussi sur le partenariat.

Partenariat public - privé

Un « bon partenariat » nécessite une définition claire des rôles, compétences et responsabilités et des avantages qu'ils procurent aux administrations publiques ainsi qu'aux entreprises privées. Le secteur public peut jouer un rôle d'agent de développement en vue de partenariats qui favorisent une utilisation optimale des ressources et des services, protègent l'environnement et contribuent au développement des ressources humaines. Les partenariats doivent être basés sur des ententes formelles démontrant les bénéfices économiques pour les secteurs privé et public et entre les régions centrales et périphériques. De plus en plus, des formules de partenariat sont développées dans toutes les composantes des politiques touristiques. Les gouvernements ont à jouer un rôle important dans l'identification des nouvelles façons de faire en vue de susciter la coopération, entre autres, par l'entremise de stratégies nationales de tourisme qui stimuleront et guideront des partenariats novateurs et donneront des incitatifs à tous les partenaires de l'industrie désireux de participer au développement touristique.

Traduction de l'auteur tirée de "OECD Conference on Partnerships in Tourism: A Tool for Job Creation".

- Un marché touristique en constante évolution et la concurrence accrue ont amené les gouvernements à considérer la création d'organisations de marketing touristique de leur destination qui soient flexibles, centrées sur les marchés et capables de réagir rapidement aux défis qui leur sont posés.

- ❑ On retrouve maintenant dans de nombreux pays un partage des rôles entre d'une part, l'administration nationale de tourisme (ANT) et, d'autre part, l'organisation nationale de tourisme (ONT). Même les pays, dont l'ANT correspond à un ministère exclusivement dédié au tourisme, se sont dotés d'une ONT. C'est le cas de la Nouvelle-Zélande qui, tout en disposant d'un ministère du Tourisme (ANT), s'est dotée d'une société d'État – *Tourism New Zealand* – agissant comme ONT.
- ❑ L'annexe E présente une description sommaire de pays comme l'Australie, le Royaume-Uni, l'Irlande, la France, l'Espagne, la Finlande, la Suède et l'Allemagne qui ont adopté aussi une approche ANT / ONT. Cette approche est aussi mise en pratique par les États/provinces/territoires de nombreux pays : provinces espagnoles, ensemble des composantes du Royaume-Uni, ensemble des États et territoires de l'Australie et plusieurs États américains et provinces canadiennes.
- ❑ Le tableau suivant présente les principales caractéristiques ainsi que les rôles et les responsabilités qui sont respectivement dévolus aux ANT et ONT.

Administrations nationales de tourisme (ANT)	Organisations nationales de tourisme (ONT)
STATUT	
☐ Public : Organisme du gouvernement central ou fédéral responsable en matière de tourisme	☐ Structure autonome avec un statut public (société d'État) – la formule la plus répandue –, semi-public (société mixte), privé dans quelques rares cas
STRUCTURES (3 types)	
☐ Ministère complètement dédié au tourisme (Ministère du Tourisme / formule peu répandue dans les pays développés) ☐ Ministère regroupant le tourisme et une ou d'autres branches d'activité (ex. : Loisir et Tourisme, Parcs et Tourisme) ☐ Ministère à vocation économique, culturelle, environnementale ou de loisir, etc. n'ayant pas le tourisme dans leur désignation mais responsable du tourisme; direction ou secrétariat du tourisme (organisme exécutif) dans un ministère ne portant pas la désignation « tourisme »	☐ Reconnues officiellement par l'État ☐ Certaine autonomie mais redevable devant l'ANT et /ou son ministre ☐ Partenariat public – privé et liens avec les associations de l'industrie touristique ☐ Gérées par un conseil d'administration misant sur la participation et la contribution du privé (principalement des leaders de l'industrie et non des « représentants » d'organismes de l'industrie)
RÔLES ET RESPONSABILITÉS	
☐ Planification du tourisme : un des rôles les plus répandus ☐ Responsable de la politique du tourisme et de la coordination interministérielle ☐ Partage de responsabilités avec d'autres instances (ex. : promotion avec l'ONT; recherche et statistiques avec l'organe national chargé des statistiques) ☐ Investissements en infrastructures touristiques ☐ Développement et exploitation d'équipements touristiques appartenant à l'État ☐ Représentation du pays auprès des organismes internationaux impliqués en tourisme (ex. : OMT, OCDE)	☐ Généralement centrées sur le marketing de la destination, notamment la promotion sur les marchés internationaux ☐ Gestion du volet « intelligence des marchés » pour orienter les efforts promotionnels des produits prêts à la commercialisation ☐ Gestion des bureaux de représentation à l'étranger ☐ Création de partenariat avec l'industrie et le secteur privé
FINANCEMENT	
☐ 100 % public	☐ Mise sur un partenariat privé – public dans le financement de ses opérations, notamment sur le plan marketing
ENJEUX / DÉFIS ACTUELS²⁰	
☐ Autonomie suffisante pour mettre en oeuvre la politique nationale du tourisme ☐ Lien fonctionnel et contrôle de l'ONT ☐ Reconnaissance de l'importance économique du tourisme ☐ Décentralisation / délégation de certaines responsabilités, notamment au privé ☐ Développement durable ☐ Avoir des ressources suffisantes pour faire face aux importants investissements requis en infrastructures	☐ Bien répondre aux exigences du marché actuel et à son contexte concurrentiel ☐ Capacité d'utiliser de l'information stratégique sur les tendances des marchés ☐ Habilité à diffuser cette information à l'industrie touristique ☐ Capacité à influencer les exploitants touristiques afin qu'ils améliorent constamment leurs produits selon les attentes des marchés ☐ Capacité de planifier et de pouvoir opérer dans un cadre financier à long terme ☐ Autonomie et capacité à prendre ses propres décisions sur des assises de professionnalisme et de marketing stratégique

²⁰LES ENJEUX ET DEFIS POUR LES « ONT » SONT TIRES DU DOCUMENT SUIVANT : NTO (NATIONAL TOURISM OFFICE) MARKET ORIENTATION PROJECT, SPECIAL REPORT, CANADA, SNF, BERGEN, NORWAY, JANUARY 2000.

6.2 Systèmes de gouvernance en tourisme au Canada

- Au Canada, l'ANT correspond à Industrie Canada et l'ONT à la Commission canadienne du tourisme. Au Canada toutes les provinces et territoires – sauf le Québec et le Nouveau-Brunswick – ont créé soit des agences, soit mis en place des mécanismes qui permettent d'impliquer l'industrie dans la prise de décisions affectant la destination. Ce partenariat Industrie–Gouvernement se traduit, soit :
 - o par une agence autonome de marketing touristique (Colombie-Britannique, Saskatchewan, Ontario, Territoires du Nord-Ouest, Nunavut);
 - o par des conseils consultatifs ou de partenariat qui participent aux décisions sans toutefois bénéficier d'un statut juridique spécifique (six provinces/territoires) ; ces conseils ont toutefois un rôle important dans l'établissement des stratégies des provinces – territoires concernés.

Administration provinciale - territoriale de tourisme		Organisation provinciale – territoriale de tourisme	
Ministère		Agence autonome / Société d'État	
☐ CB : Ministère de la Compétitivité, des Sciences et des Entreprises (Secrétariat du tourisme)		☐ <i>Tourism BC</i>	
☐ SK : Ministère de l'Industrie et des Ressources		☐ <i>Saskatchewan Tourism Authorities</i>	
☐ TNO : Parcs et Tourisme		☐ <i>Northwest Territories Arctic Tourism</i>	
☐ NU : Ministère du Développement durable		☐ <i>Nunavut Tourism</i>	
☐ ON : Ministère du Tourisme et des Loisirs		☐ <i>Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation</i>	
		Conseils consultatifs	
☐ AB : Ministère du Développement économique		☐ <i>Strategic Tourism Marketing Council</i>	
☐ NB : Ministère des Parcs et du Tourisme		☐ <i>Aucun, mais existence de comités de travail en collaboration avec l'industrie</i>	
☐ NS : Ministère du Développement économique et du Tourisme		☐ <i>Tourism Partnership Council</i>	
☐ MA : Ministère de la Culture, du Patrimoine et du Tourisme		☐ <i>Ministerial Advisory Council in Tourism</i>	
☐ TNL : Ministère du Tourisme, des Loisirs et de la Culture		☐ <i>Tourism Marketing Council</i>	
☐ IPÉ : <i>Tourism PEI</i>		☐ <i>PEI Tourism Marketing Authority</i>	
☐ YK : Ministère du Tourisme et de la Culture		☐ <i>Yukon Tourism Marketing Partnership</i>	

En complément à l'annexe F qui donne un aperçu d'ensemble de ces mécanismes de partenariat Industrie – Gouvernement au Canada voici quelques faits saillants sur les mécanismes privilégiés dans quatre provinces :

COLOMBIE-BRITANNIQUE

Administration provinciale de tourisme (APT) : Secrétariat du tourisme relevant du ministère de la Compétitivité, des Sciences et des Entreprises, dont les mandats sont :

- ☐ La planification et les politiques liées au développement du tourisme
- ☐ L'élimination des barrières ou contraintes au développement des entreprises
- ☐ La stimulation des investissements en marketing et produits touristiques
- ☐ L'encouragement à l'innovation et au transfert de savoir à l'industrie

Organisation provinciale du tourisme (OPT) : *Tourism British Columbia* est une société de la Couronne incorporée en 1997, dont les principaux mandats sont de:

- ☐ Promouvoir la Colombie-Britannique comme destination touristique
- ☐ Fournir des services d'accueil et de renseignements aux touristes
- ☐ Encourager de hauts standards parmi les établissements d'hébergement (se charge de la classification hôtelière) et les services touristiques
- ☐ Accroître le niveau de professionnalisme dans l'industrie (ex. : programme Super Host)
- ☐ Encourager et faciliter la création d'emplois dans l'industrie
- ☐ Colliger, analyser et diffuser des informations sur les marchés, les tendances, les emplois, les programmes et activités ainsi que sur la disponibilité d'infrastructures et de services touristiques adaptés et capables de soutenir l'activité touristique
- ☐ Générer du financement additionnel pour des initiatives ou programmes en tourisme.

Autres composantes décrivant les activités de *Tourisme BC* :

- ☐ Vision corporative : être reconnu mondialement comme un leader dans la gestion d'une destination touristique
- ☐ Mission : garantir des expériences touristiques de qualité qui assureront le succès de l'industrie touristique de la Colombie-Britannique
- ☐ Mise en place et promotion de la marque *Super, Natural British Columbia®*
- ☐ Chaque direction de TBC s'est dotée de mesures de performance tenant compte de trois niveaux : 1) performance de l'industrie, 2) performance corporative de TBC et 3) performance des entreprises

ONTARIO

Administration provinciale de tourisme (APT) : ministère du Tourisme et des Loisirs, lequel :

- ☐ gère divers attraits et équipements majeurs²¹ et est responsable de créer un climat d'affaires propice au développement du tourisme en Ontario
- ☐ accroît la compétitivité en soutenant le développement de nouveaux produits et les investissements en tourisme
- ☐ fournit à l'industrie de l'information stratégique et identifie des occasions de développement
- ☐ gère le réseau des bureaux gouvernementaux de renseignements touristiques
- ☐ soutient le développement du tourisme lié aux ressources naturelles de manière durable

²¹ IL S'AGIT DU CENTRE DES CONGRÈS D'OTTAWA, DE LA COMMISSION DES PARCS DE LA SAINTE-CLAIRE, DE LA COMMISSION DES PARCS DU NIAGARA, DE LA COMMISSION DES PARCS DU SAINT-LAURENT, DU PALAIS DES CONGRÈS DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE TORONTO, DES PARCS HISTORIQUES DE LA HURONIE, DE LA SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA PLAGE ONTARIO ET DU VIEUX FORT WILLIAM.

Organisation provinciale du tourisme (OPT): la Société du partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT) est une agence relevant du ministère du Tourisme et des Loisirs. Sa responsabilité est d'élaborer, en collaboration avec l'industrie touristique, les stratégies marketing de l'Ontario. Le plan annuel de marketing de la SPOMT donne une orientation aux campagnes de promotion des produits touristiques de l'Ontario en proposant des stratégies visant à créer une économie touristique en toutes saisons et des possibilités de partenariat pour l'industrie. Cette société offre deux programmes d'aide : le Programme de partenariat pour le marketing d'événements touristiques et le Programme de promotion du tourisme par les partenaires de l'industrie.

NOUVELLE-ÉCOSSE

Administration provinciale de tourisme (APT) : ministère du Développement économique et du Tourisme qui gère l'ensemble des fonctions usuelles d'une destination touristique et qui s'est adjoint un conseil consultatif, à la suite d'une stratégie adoptée en 1996, qui privilégiait un réel partenariat entre le gouvernement et l'industrie (d'égal à égal). Le *Nova Scotia Tourism Partnership Council* est instauré en 1997 et se caractérise ainsi :

- ❑ conseil de 16 membres se rencontrant mensuellement et composé de 2 du gouvernement, 7 parmi les leaders de l'industrie et 7 représentants de l'industrie – doivent être nécessairement des gestionnaires – propriétaires d'entreprises touristiques – choisis sur une base géographique
- ❑ intervient en marketing, développement de produit et dans l'établissement d'une vision à long terme pour le tourisme
- ❑ a la responsabilité de recommander des programmes et initiatives soutenant les objectifs fixés par le conseil, de mettre en place des sous-comités ou groupes de travail avec des mandats déterminés et de s'assurer que les initiatives sont inclusives en sollicitant la participation des entreprises

ALBERTA

Administration provinciale de tourisme : ministère du Développement économique qui finance des activités de marketing (direction appelée : *Travel Alberta*), de recherche, d'accueil et de renseignements touristiques et de développement des produits.

***Travel Alberta* :** correspond à une direction du ministère du Développement économique regroupant des professionnels du marketing. *Travel Alberta* est chargé de coordonner et de mettre en œuvre le plan marketing sous la direction du Conseil (voir ci-dessous). Cette organisation supervise les activités marketing confiées à divers sous-traitants et assure une présence à l'étranger. Cette direction est aussi chargée d'activités de communication auprès de l'industrie (ateliers, conférence, bulletins, site Intranet). Deux des principaux sous-traitants sont :

- ❑ *Travel Alberta In-Province* (Parcom Marketing Inc.), qui est chargé des activités marketing sur les marchés immédiats (Alberta et régions limitrophes),
- ❑ *Travel Alberta International*, qui est le sous-traitant chargé des opérations à l'échelle du Canada et à l'international. Fait intéressant, cette sous-traitance est basée sur un partenariat avec les offices de tourisme d'Edmonton et de Calgary.

Conseil de marketing stratégique du tourisme (*Strategic Tourism Marketing Council*) a été mis en place en 1998 et est formé de 19 membres provenant de l'industrie touristique dont 4 du gouvernement; il est coprésidé par le sous-ministre du Développement économique et un représentant de l'industrie. Notons que l'expérience albertaine d'une agence autonome s'est soldée par un échec en 1998 par l'abolition de l'entité pour diverses raisons (problèmes de financement, de gouvernance, perte de contrôle sur l'agence par le gouvernement). Cette agence a été remplacée par le Conseil consultatif décrit ci-dessus.

6.3 Exemples et pratiques de gouvernance en tourisme

Cette section présente quelques exemples de mécanismes de coordination et systèmes de gouvernance ailleurs dans le monde. Afin de faciliter les liens et la réflexion avec la réalité québécoise, ces exemples et pratiques de gouvernance sont présentés selon les principaux thèmes des huit orientations préliminaires retenues pour la Politique touristique québécoise.

6.3.1 Systèmes de développement et diffusion de la connaissance

NOUVELLE-ZELANDE

- ❑ **Tourism Research Council New Zealand** : un conseil consultatif de 13 délégués seniors des secteurs privé et public représentant autant les perspectives des chercheurs que celles des utilisateurs de recherches. Les membres sont nommés par le ministre pour des termes de 2 ans et certains sièges sont réservés (ex. : *Tourism Industry Association New Zealand*). Le secrétariat de ce Conseil est assumé par l'équipe de recherche du ministère du tourisme. Budget de 2 M \$ provenant du ministère du Tourisme.

AUSTRALIE

- ❑ **Bureau of Tourism Research (BTR)** : une agence intergouvernementale financée à 50% par le fédéral et à 50 % par les États et territoires australiens. Son effectif est de 20 personnes et son budget de 4 M\$. Sa mission consiste à fournir des données et statistiques ainsi que des analyses stratégiques à l'industrie touristique et aux gouvernements dans des délais rapides. Il se rapporte directement au comité des sous-ministres du Tourisme (Australian Standing Committee on Tourism - ASCOT).

FRANCE

- ❑ **Observatoire national du tourisme** : Rattaché au secrétariat d'État au Tourisme, l'Observatoire compte 200 membres parmi les collectivités territoriales, les groupements et syndicats professionnels, les professionnels du tourisme, les banques, les transporteurs, les grandes entreprises touristiques, les organismes de recherche ou les consultants. L'Observatoire analyse des données touristiques et il produit et diffuse des études. Il a pour mission de collecter, évaluer et harmoniser l'information stratégique de l'industrie touristique. Il dispose d'un site Web d'accès payant offrant 1600 pages d'information.

6.3.2 Qualité

ESPAGNE

- ❑ **Programme qualité du tourisme espagnol 2000-2006** : ce programme qui implique l'industrie et les autorités publiques du tourisme inclut des composantes en vue de favoriser une collaboration efficace entre l'ANT espagnole et celles des provinces et communautés autonomes (politique de développement touristique, cadre pour la compétitivité du tourisme espagnol, plan de qualité intégral du tourisme). Ce programme inclut une série de mesures de la qualité allant du rajeunissement de certains équipements aux initiatives de développement des compétences.

NOUVELLE-ZELANDE

- ❑ **Programme Qualmark** : Ce programme est basé sur le partenariat privé-public entre *Tourism New Zealand* (ONT) et le *Automobile Association of New Zealand*. Ce programme inclut la classification de l'hébergement touristique et un programme qualité qui commence à s'appliquer à certains secteurs. *Qualmark* correspond aussi au nom de l'organisation qui gère les programmes qualité www.qualmark.co.nz.

AUSTRALIE

- ❑ Divers programmes qualité y ont été développés. Le défi actuellement est d'harmoniser ceux-ci.

ROYAUME-UNI

- ❑ Les ONT gèrent des programmes qualité, soient le *National Quality Insurance Standards* en Angleterre (hôtels, gîtes, campings, villages vacances) et les *Quality Insurance, Hostel Grading Scheme, Visitor Attraction Grading Scheme, Holiday Park Grading Scheme* en Écosse.

ONTARIO

- ❑ Programme ontarien de la qualité en tourisme « *Excellence in Tourism* » offert par l'Institut National de la Qualité.

DIVERS PAYS

- ❑ Un autre aspect prenant de plus en plus d'importance dans la gouvernance du tourisme relève de l'objectif du développement durable. Il est généralement reconnu que le maintien de l'attractivité des destinations dépend de la protection de leurs attraits naturels et de leur patrimoine culturel ainsi que de la présence d'une population accueillante, pour laquelle le tourisme représente un bénéfice, notamment sur le plan de la qualité de vie. Un tel défi suppose que la gouvernance se réalise dans une optique où l'économie, la société et l'environnement sont globalement pris en considération (prière de se référer au document de réflexion sur le tourisme durable).
- ❑ Dans ce domaine, les pays suivants ont intégré le tourisme durable dans leur politique (plan ou stratégie du tourisme) ou se sont dotés d'un cadre de référence spécifique en la matière : Nouvelle-Zélande, Australie, Royaume-Uni, France, Espagne, Finlande, Suède. Il en va de même de plusieurs provinces ou territoires canadiens : Yukon, Colombie-Britannique, Manitoba, Ontario (pour le tourisme en milieu naturel), Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve et Labrador.
- ❑ En matière de certification Qualmark, la Nouvelle-Zélande gère le programme international *Green Globe 21* (certification en tourisme durable). En Écosse, on retrouve le *Green Tourism Business Scheme*, et en Australie, le *Nature and Ecotourism Accreditation Program* (NEAP).

6.3.3 Main-d'œuvre professionnelle et gestionnaires qualifiés

- ❑ Les dossiers liés à la main-d'œuvre touristique (disponibilité, professionnalisme, normes de compétences, formation) et aux qualifications des gestionnaires relèvent de l'implication directe de l'ONT ou de l'ANT dans plusieurs destinations. On retrouve aussi dans divers pays (Australie, Nouvelle-Zélande) et dans les autres provinces canadiennes des organisations similaires au CQRHT.

6.3.4 Accès et transport

- ❑ On constate le recours généralisé à des partenariats avec les grands transporteurs, notamment par l'entremise de leur participation au CA des ONT. Le transport et l'accès sont des enjeux interministériels et / ou intergouvernementaux dans la plupart des destinations.

6.3.5 Développement de l'offre

FRANCE

- ❑ **Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT)** : un groupement d'intérêt public placé sous l'autorité du ministre chargé du Tourisme. Elle a pour vocation de mettre en œuvre, dans le domaine de l'offre touristique, la politique du secrétariat d'État au Tourisme en suscitant l'adaptation de celle-ci afin d'améliorer sa compétitivité, assurer son accessibilité pour toutes les clientèles et veiller à l'aspect durable des projets de développement. L'AFIT fonctionne avec une Assemblée générale présidée par le ministre et un conseil d'administration. Elle compte parmi ses membres plus de 300 organismes publics et privés (membres actifs, membres affiliés et abonnés).

6.3.6 Promotion

- ❑ **Tendances parmi les ONT :**
 - o Impliquer les leaders dans la composition des CA. La composition des CA est davantage centrée sur des besoins d'efficacité et d'avoir à la table des gestionnaires seniors reconnus pour leur expertise en marketing touristique plutôt que de représentation de l'industrie. On tient toutefois compte de critères de représentation sectorielle et géographique.
 - o Accroître le partenariat privé – public en marketing touristique, tout en maintenant une contribution importante de la part gouvernementale.
 - o Recourir à des taxes dédiées ou mécanismes obligatoires de financement.

ROYAUME-UNI

- ❑ **Cadres formels de coopération** : *VisitBritain* établit des cadres formels de coopération précisant les rôles et responsabilités avec les ONT de l'Écosse, du Pays de Galles et de l'Irlande du Nord ainsi qu'avec le *London Tourist Board* et les neuf associations touristiques régionales de l'Angleterre. Le but de ces cadres de coopération est de s'assurer que :
 - o les ressources limitées qui sont disponibles soient déployées de façon efficace;
 - o les segments et marchés cibles sélectionnés font l'objet d'une entente entre tous les partenaires;
 - o les clientèles internationales reçoivent une image unifiée et cohérente du Royaume-Uni.

AUSTRALIE

- ❑ **Consultation obligatoire des États et territoires** : la loi sur la Commission australienne du tourisme stipule que l'ATC doit consulter les autorités gouvernementales en charge du tourisme des États et territoires lors de la préparation de son plan d'affaires.
- ❑ ***Destination Australia Marketing Alliance (DAMA)*** : correspond à un« Joint-Venture » entre la Commission australienne du tourisme et tous les organisations de tourisme des États et territoires.

ESPAGNE

- ❑ **Conseil de la promotion touristique** : créé en 1995, ce forum regroupe des administrations publiques (nationales, provinciales, municipales) et entreprises privées qui ont pour mandat de produire et mettre en œuvre des stratégies marketing des produits touristiques.

FINLANDE

- ❑ ONT avec un conseil d'administration formé de divers ministères et de représentants de l'industrie touristique. Le budget (2003) est composé d'une contribution de l'État de 16 M d'euros à laquelle s'ajoute une contribution de l'industrie de 9 M d'euros (proportion de 64 / 36).

ÉTATS-UNIS

- ❑ ***California Travel and Tourism Commission*** : correspond à l'organisation du tourisme de l'État lequel a permis d'implanter *California Tourism Marketing Act*, qui préconise une contribution obligatoire des entreprises touristiques (450\$ par tranche de 1 M\$ de chiffre d'affaires) afin de générer un fonds principalement utilisés à des fins promotionnelles (voir le site suivant :
http://gocalif.ca.gov/state/tourism/tour_inc_navigation.jsp?PrimaryCat=Assessment)

CANADA

- ❑ ***Tourism BC*** : Son financement dépend en grande partie d'une portion de la taxe hôtelière (1,65 point de la taxe de 8 %). Celle-ci a généré 24,5 M\$ en 2002-2003, ce qui représente 71,4% des revenus totaux (34,3 M\$). La contribution du gouvernement provincial n'est que de 2 M\$. Le reste provient des contributions de l'industrie aux programmes. Le cadre financier de TBC est établi sur une base fiscale de cinq ans.

6.3.7 Accueil et renseignements

- ❑ Cette fonction demeure dans le domaine public dans plusieurs destinations.

AUSTRALIE

- ❑ Création en Australie du *Australian Tourism Data Warehouse (ATDW)*, une base de donnée sur le Web intégrant l'ensemble des sites web en tourisme des états et territoires et celui du gouvernement central et prévoyant des plateformes et liens vers les partenaires régionaux et locaux.
- ❑ Cohésion avec la stratégie de marque de la destination et la signalétique des BIT (ex. Australie de l'Ouest).

6.3.8 Coordination générale du tourisme

FRANCE

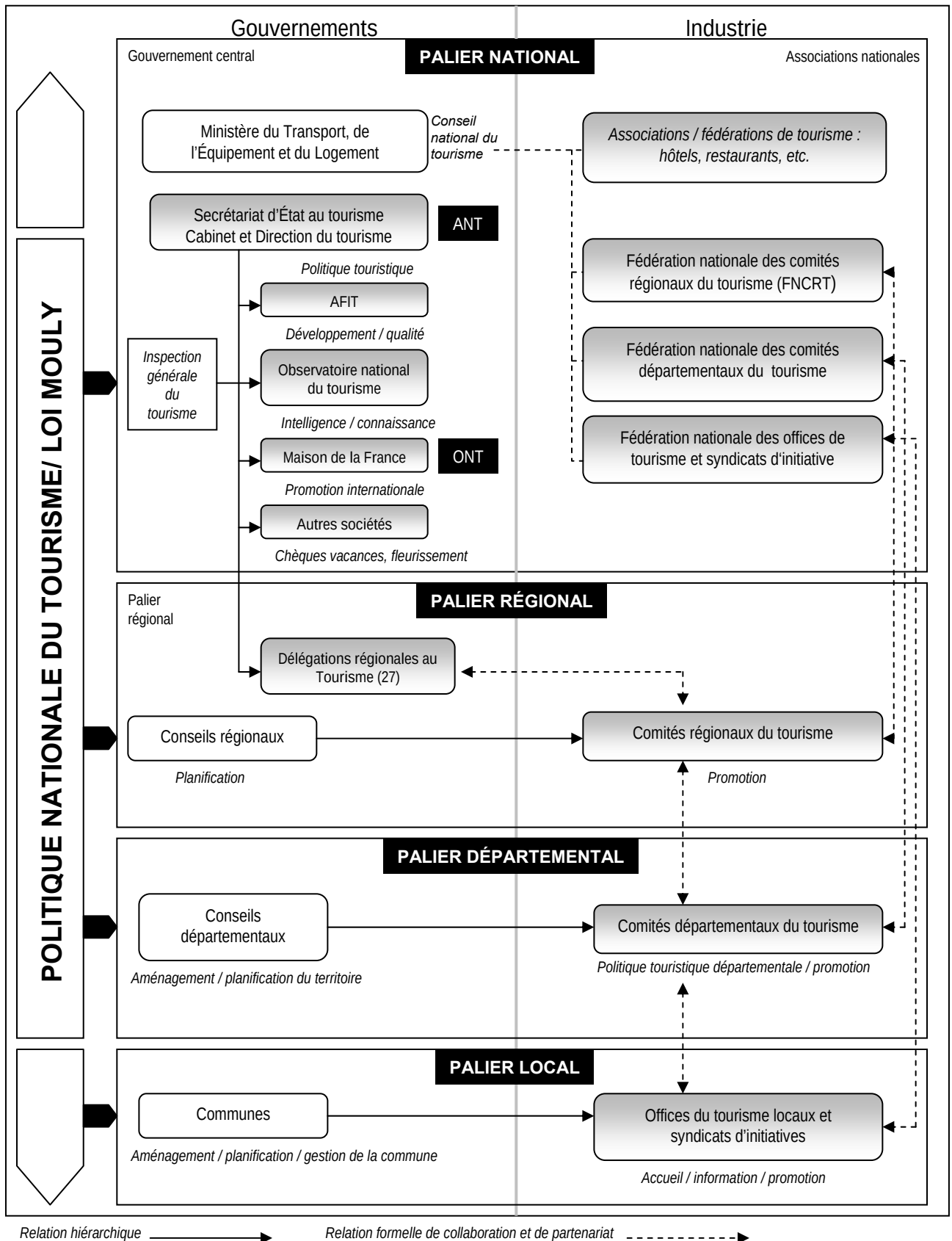
- ❑ **Conseil national du Tourisme (CNT)**, créé en 1910, agit comme instance de réflexion, de concertation et de débats. Ce conseil est présidé par le ministre en charge du tourisme et regroupe 434 membres (211 représentants d'organisations, 21 personnalités nommées par le ministre et 202 conseillers techniques). Il est encadré par l'Inspection générale du tourisme et se réunit 2 fois par année pour discuter de grands enjeux du tourisme.
- ❑ La **Loi de Mouly** définit les responsabilités et compétences des divers paliers. Le diagramme de la page suivante donne un aperçu de cette coordination verticale des acteurs du tourisme qui inclut les échelons national, régional, départemental et local (commune). La décentralisation représente une tendance amorcée depuis un certain temps déjà dans plusieurs pays, notamment en France (Loi de Mouly), mais aussi en Espagne et en Italie.

« Selon le modèle français l'état réglemente et fixe les grandes orientations, la région planifie, le département aménage et les communes mettent en œuvre²². »

- ❑ **Comité Interministériel sur le Tourisme** : s'est réuni le 9 septembre 2003 - après vingt ans d'inactivité – en regroupant 16 départements ministériels afin de réaffirmer le rôle de l'État dans le nouveau contexte de mondialisation et de déposer la nouvelle politique touristique française. On se propose de maintenir ce comité et de confirmer le rôle du Gouvernement « d'être un partenaire, dans la durée, de tous les acteurs du tourisme français ».
- ❑ **Approche de représentations régionales ou locales déconcentrées de l'ANT** : délégués régionaux au Tourisme qui exercent, dans les régions, les missions correspondant aux compétences du ministre en matière de réglementation, de financement, d'observation économique et de coordination entre les acteurs locaux, la Maison de la France, l'AFIT et l'administration centrale. Les délégués régionaux au tourisme sont chargés de l'application de la politique de l'État dans le domaine du tourisme.

²² SOURCE : CHAIRE DE TOURISME (2002), STRUCTURE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE QUÉBÉCOISE ET SES MÉCANISMES DE CONCERTATION, RAPPORT FINAL, PRODUIT POUR LE COMPTE DE TOURISME QUÉBEC

Aperçu du système français de gouvernance en tourisme



Note complémentaire sur le cas de la France²³ : Bien que le schéma précédent donne l'impression que les rôles sont parfaitement cloisonnés entre l'ANT, l'ONT et les autres agences nationales de tourisme, la réalité est en fait bien différente. Notamment dans le secteur de la recherche et de la connaissance, la Direction du tourisme a réalisé 24 projets d'études et 6 projets de recherche, alors qu'il s'agit d'un domaine d'intervention réservé à l'AFIT et à l'Observatoire national de tourisme. La situation actuelle pose des questions d'efficacité et les acteurs concernés en arrivent aux constats suivants :

- ❑ démultiplication des structures ayant des approches, des besoins et des objectifs variés conduisant à une gestion disparate de l'information sectorielle;
- ❑ prise de conscience récente au niveau politique de l'information pour un réel pilotage stratégique;
- ❑ méconnaissance de la part des entreprises privées de la masse d'information produite et détenue par les organismes publics et parapublics.

Toutefois, le schéma visait principalement à mettre en évidence le partage des rôles entre paliers et le lien existant avec la Politique touristique nationale.

ROYAUME-UNI

- ❑ **Sommet annuel du tourisme** : proposé en 1999 dans la stratégie touristique du Royaume-Uni, ce processus est implanté depuis 2000 et prend la forme d'un événement annuel regroupant gouvernement et industries pour suivre les progrès réalisés, planifier les actions futures et favoriser un partenariat autour d'objectifs partagés entre les différents acteurs.

ESPAGNE

- ❑ **Sous-secrétariat à la coordination et à la coopération en tourisme** : cette direction de l'ANT espagnole a spécifiquement pour mandat de faciliter la coordination et la collaboration entre les ministères du gouvernement central jouant un rôle en tourisme ainsi qu'auprès des autorités chargées du tourisme dans les communautés autonomes et les provinces ainsi qu'à l'échelon local.

SUÈDE

- ❑ **Le réseau suédois du tourisme** : ce réseau est basé sur un concept où les trois principaux joueurs que sont l'ANT, l'ONT et l'Association de l'industrie touristique suédoise travaillent ensemble en partageant leurs compétences vers un but commun : faire de la Suède une destination attrayante et rendre l'industrie touristique profitable et compétitive.

AUSTRALIE

- ❑ **Conseil des ministres du Tourisme** formé en 1959.
- ❑ **Australian Standing Committee on Tourism**, forum institué en 1976 qui est formé des sous-ministres du Tourisme fédéral, des États et des territoires.

ESPAGNE

- ❑ **Conférence du secteur touristique** : table ronde des ministres du Tourisme du gouvernement central, des communautés autonomes et des provinces jouant le rôle de forum pour définir les grandes stratégies et politiques touristiques.

²³ SOURCE : CHAIRE DE TOURISME DE L'UQAM.

FINLANDE

- ❑ Approche modulaire de la **coordination interministérielle** par le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), lequel est responsable du tourisme. Ce ministère coopère avec les autres ministères sur la base d'un suivi « continu », de forums de discussion et d'une collaboration s'effectuant aux étapes de la planification et de l'implantation dans les domaines suivants :
 - Financement en tourisme : Travail, Intérieur, Agriculture, Forêt, Environnement, Finance et Éducation;
 - Recherche, formation dans les secteurs du tourisme et de la culture : Travail et Éducation;
 - Développement régional : Intérieur;
 - Environnement et préservation de la nature : Environnement;
 - Transport et accès : Transport et Communications;
 - Taxation des services touristiques : Finances;
 - Image de la Finlande : Affaires étrangères;
 - Permis et licences : diverses organisations concernées par le tourisme.
- ❑ Le MIC réalise les bilans de l'utilisation des fonds publics à des fins touristiques, évalue les résultats de ces investissements et développe des indicateurs de suivi. Il fait aussi la promotion de modèles régionaux de collaboration et de coopération en tourisme.

ETATS-UNIS

- ❑ *Tourism Industries* (ANT) coordonne le *Tourism Policy Council*, dont le mandat est de coordonner quelque 14 agences fédérales ayant une influence sur le tourisme (ex.: Intérieur, Justice, Transport, Commerce, etc.)

6.3.9 Gouvernance et régions touristiques

- ❑ Tendance à la rationalisation du nombre de régions touristiques dans plusieurs États australiens, en Nouvelle-Zélande ainsi qu'au Canada, notamment en Colombie-Britannique, en Alberta et en Ontario (voir aussi l'annexe G pour plus de détails) :
 - Programme des partenaires du tourisme (*Tourism Partners Program*) géré par les six associations touristiques régionales de destination (*Regional Destination Marketing Organizations-RDMO*) qui a permis la participation de plus de 1000 entreprises. Ces six RDMO reçoivent un financement de 300 000 \$ chacune. Les sites Web présentent la même « facture » pour chacune de ces six associations, laquelle est complémentaire à celle de *Tourism BC* et met en évidence la marque *BC Super Natural*.
 - Financement de base pour soutenir des initiatives marketing (variant de 400 000 \$ à 750 000 \$) aux six régions de destination touristique de l'Alberta et coordination de leurs activités par un représentant de *Travel Alberta*.
 - Ontario : existence de 12 régions officielles à des fins de statistiques (ministère du Tourisme et des Loisirs), lesquelles ne sont pas associées à une association touristique en particulier. La promotion de l'Ontario se fait sur la base de 7 destinations selon l'approche de la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT).

- ❑ Le tableau suivant donne un aperçu du nombre de régions touristiques dans les États et les provinces de l'Australie et du Canada. Ce nombre varie de 4 à 16. Si on ne tient compte que du Canada, le nombre moyen de régions touristiques pour les six provinces considérées est de 7.

Régions touristiques des États et territoires de l'Australie			
États	Nombre de régions	Superficie Km ²	Population ²⁴ « 000 »
❑ Queensland	14	1 730 648	3 817,0
❑ Nouvelle-Galle du Sud	16	800 642	6 699,3
❑ Victoria	11	227 416	4 933,6
❑ Australie du Sud	11 ²⁵	983 482	1 529,4
❑ Territoires du Nord	4	1 349 129	198,6
❑ Australie de l'Ouest	4 ²⁶	2 529 875	1 959,7
❑ Tasmanie	3	68 401	322,6
Régions touristiques des provinces du Canada			
❑ Colombie-Britannique	6	944 735	3 907,7
❑ Alberta	6 ²⁷	661 848	2 974,8
❑ Saskatchewan	9	651 036	978,9
❑ Manitoba	8	647 797	1 119,6
❑ Ontario	7 ²⁸	1 076 395	11 410,0
❑ Terre-Neuve et Labrador	5	405 212	512,9
❑ Nouveau-Brunswick /	Présentation du territoire par l'entremise de circuits	72 908	729,5
❑ Nouvelle-Écosse		55 491	908,0
❑ Québec ²⁹	20	1 521 653***	7 237,4

- ❑ L'analyse des processus de révision du nombre et des limites géographiques des régions touristiques réalisées en Alberta et en Australie de l'Ouest nous apprend que ces processus :
- o ont été entrepris dans une approche globale visant à mieux intégrer et à formaliser les relations entre les régions et la province ou l'État;
 - o visaient à faire des nouvelles régions :
 - des plaques tournantes qui favorisent l'implication des entreprises aux campagnes promotionnelles;
 - des éléments majeurs des stratégies, des cadres de référence, des programmes et du partage des rôles dans le marketing de la province ou de l'État concerné (les organisations responsables des 4 zones touristiques de l'Australie de l'Ouest se sont vues confier la responsabilité du marché intérieur – mais aussi une représentation officielle à l'ONT – alors que la *Western Australia Tourism Commission* se concentre sur les marchés internationaux);
 - des entités territoriales pour présenter la destination de façon cohérente aux marchés (qu'ils soient intérieurs ou internationaux).

²⁴ SOURCE : LA POPULATION EST UTILISÉE ICI COMME INDICATEUR DE LA TAILLE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'IMPORTANCE RELATIVE DU MARCHÉ TOURISTIQUE INTÉRIEUR. LES DONNÉES SUR L'Australie SONT CELLES DE 2003 PRODUITES PAR « AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS ». ELLES N'INCLUENT PAS LE TERRITOIRE DE LA CAPITALE NATIONALE (CANBERRA) AVEC 322 600 PERSONNES.

²⁵ EN COURS DE RÉVISION.

²⁶ ÉTAIT DE 11 AVANT 2003.

²⁷ ÉTAIT DE 14 EN 1995.

²⁸ EXISTENCE DE 12 RÉGIONS POUR DES FINS STATISTIQUES, MAIS LA PROMOTION OFFICIELLE DE LA PROVINCE SE FAIT AVEC 7 RÉGIONS.

²⁹ À ELLE SEULE LA RÉGION NORD-DU-QUÉBEC COUVRE 55% DE LA SUPERFICIE TOTALE DU QUÉBEC.

- o ont été confiés aux organisations de tourisme de l'Alberta (*Alberta Tourism Partnership*³⁰) et de l'Australie de l'Ouest (*Western Australia Tourism Commission*) et ont requis des mécanismes de consultation relativement importants;
 - o visaient à déterminer la façon la plus appropriée et la plus efficace pour offrir des services d'accueil et de renseignements touristiques et marketing régional qui soient viables et stables à long terme;
 - o incluaient la création d'organisations touristiques régionales – une association par région touristique de destination en Alberta et une association par zone touristique en Australie de l'Ouest – avec plus de responsabilités, mais aussi plus de ressources (remplacement des structures existantes au lieu d'en créer de nouvelles dans le cas de l'Alberta);
 - o ont pris en considération une série de facteurs dans leur analyse du territoire et des régions :
 - expériences types des clientèles;
 - positionnement existant et image;
 - existence minimale d'une icône touristique par nouvelle région de destination ou zone;
 - masse critique d'intervenants à desservir et capacité de générer des implications financières du privé;
 - similarité et compatibilité des produits offerts;
 - services touristiques en place (ex. : BIT);
 - organisations existantes sur les territoires, notamment en développement économique;
 - territoires de recensement ou administratifs (notamment pour les statistiques).
- L'approche de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta se base aussi sur un financement des initiatives marketing dans les différentes régions de destination ou zones touristiques, plutôt que sur un financement des structures ou organisations touristiques qui y interviennent.
- Toutefois, la réflexion menée par ATR Associées du Québec³¹ a aussi permis d'identifier d'autres approches de gouvernance ailleurs dans le monde en matière de collaboration gouvernement – régions. Il s'agit en particulier :
- o Du Massachusetts, qui est basé sur un système de 13 conseils de tourisme – lesquels correspondent à des chambres de commerce ou des bureaux de tourisme et des congrès. Le budget alloué par le *Massachusetts Office of Travel and Tourism* aux 13 conseils est de l'ordre de 9,7 M\$ annuellement. Ce financement sert principalement à soutenir les activités de promotion et d'accueil et renseignements touristiques des conseils.
 - o Du Queensland, en Australie, dont le système touristique est basé sur 14 organisations touristiques régionales. Ces dernières ont notamment le rôle d'assurer un lien entre l'État et le palier local et assure au palier régional des responsabilités dans la promotion, le développement de l'offre ainsi que dans l'accueil et des renseignements touristiques. Le budget alloué par l'État à ces 14 structures est de 3,26 M\$.

³⁰ CETTE ORGANISATION A ÉTÉ ABOLIE EN 1998 ET REMPLACÉE PAR LE SYSTÈME DÉCRIT DANS LA SECTION 5.2 DE CE DOCUMENT.

³¹ SOURCE : LES ENJEUX D'AVENIR DU TOURISME AU QUÉBEC ET LEURS INCIDENCES EN TERMES DE GOUVERNANCE AUX PLANS NATIONAL, PROVINCIAL, RÉGIONAL ET LOCAL., DBSF, NOVEMBRE 2003.

7 Vers un modèle québécois de gouvernance

Basée sur l'analyse de la situation québécoise et des expériences à l'extérieur du Québec en matière de gouvernance, cette section propose une synthèse des principaux enjeux et défis dans ce domaine.

7.1 Enjeux et défis de la gouvernance en tourisme

- ❑ Compte tenu de la réalité multisectorielle du tourisme et de sa grande fragmentation, les risques de doublages des efforts, de manque de cohésion, de *sursollicitation* des entreprises et d'image incohérente auprès des marchés sont particulièrement grands. Dans un tel contexte, les mécanismes permettant une meilleure coordination et une plus grande cohérence des actions devraient contribuer à la rentabilité et à la compétitivité des entreprises et, plus globalement, à la performance de l'industrie touristique.
- ❑ Quelle que soit la destination, la réalité du tourisme fait en sorte qu'aucun intervenant ne peut agir efficacement seul, qu'il s'agisse d'offrir des services, de promouvoir des produits et destinations ou d'accueillir des clientèles. Les nombreux intervenants privés et publics y jouent un rôle interdépendant ... et doivent le comprendre.
- ❑ L'industrie touristique, bien qu'elle soit composée d'une majorité de petites et de moyennes entreprises privées, compte aussi de nombreux organismes à but non lucratif (OBNL) et de ministères et organismes gouvernementaux impliqués dans la gestion de différentes composantes de l'offre, notamment des attraits. De plus, les pouvoirs publics des divers paliers d'intervention ont à intervenir en promotion, en accueil, en formation, en recherche, etc. Bref, le tourisme est une industrie où les partenariats Industrie – Gouvernement jouent un rôle stratégique dans la gestion et le développement d'une destination. La multitude des acteurs impliqués dans les différentes branches du tourisme et les divers paliers territoriaux d'une destination pose aussi le défi de se doter des mécanismes de coordination favorisant la définition et la reconnaissance des rôles et compétences des partenaires ainsi que leur complémentarité. L'enjeu est de déterminer qui est le mieux placé – à chacun des paliers – pour y jouer un rôle de leader, d'accompagnateur, de coordonnateur ou de partenaire.
- ❑ Dans une approche de gouvernance, les intervenants touristiques doivent convenir ensemble, sur une base volontaire, de la répartition des rôles et des responsabilités liés aux principales fonctions de gestion de la destination. Cette entente devrait avoir pour but ultime de mieux desservir les clientèles et les entreprises de l'industrie, et non les structures ou les organisations représentant l'industrie.
- ❑ Globalement, la gouvernance en tourisme doit aussi composer avec d'autres défis majeurs :
 - o mettre en place les mécanismes appropriés pour faire face à un environnement d'affaires de plus en plus complexe, fortement concurrentiel et où les goûts et préférences des clientèles évoluent rapidement;
 - o faire preuve d'une grande souplesse et d'une rapidité d'adaptation face à une industrie très fragile par rapport à de nombreux facteurs externes qui conditionnent les marchés : température, contexte économique, taux de change, prix du carburant, catastrophes naturelles, épidémie, climat de sécurité, etc.;
 - o susciter des approches de partenariat permettant une utilisation optimale des ressources consacrées au tourisme, notamment dans un contexte où les finances publiques de la plupart des pays de l'OCDE sont soumises à des pressions importantes.

7.2 Enjeux et défis spécifiques au Québec

- ❑ Tout en étant confronté à l'ensemble des défis énoncés ci-dessus, le défi de la gouvernance du tourisme au Québec doit aussi composer avec un grand nombre de regroupements, d'associations et d'organisations touristiques actives à l'échelle sectorielle, provinciale, régionale et locale.
- ❑ Les valeurs, les intérêts et les buts poursuivis par ces intervenants varient aussi beaucoup. Ceux-ci se retrouvent à tous les paliers. Chaque secteur, région ou localité peut avoir ses besoins et ses intérêts particuliers. Le but commun de l'industrie touristique, qui permettrait de focaliser les énergies, n'est pas clairement identifié ni énoncé. Et malgré l'existence du CQIT – qui demeure une organisation en structuration –, il n'existe actuellement aucun interlocuteur pouvant parler d'une seule voix au nom de l'industrie touristique québécoise.
- ❑ Devant la multiplicité des acteurs, des besoins et des intérêts, les défis sont grands afin :
 - o d'éviter les dédoublements entre les interventions des diverses organisations représentant un secteur de l'industrie (coordination horizontale) ou un territoire de la destination (coordination verticale);
 - o de mettre en place les mécanismes qui permettraient d'éviter la *sursollicitation* des entreprises de la part des nombreuses organisations voulant leur offrir des services et représenter leurs intérêts;
 - o de clarifier les rôles et les responsabilités respectifs et complémentaires des acteurs, notamment si cela exige de la part d'organisations d'abandonner certains types d'intervention;
 - o de développer des relations fonctionnelles efficaces et efficaces entre les différents paliers et entre les intérêts sectoriels et territoriaux.
- ❑ Des besoins de coordination des actions existent pour toutes les fonctions touristiques. De plus, les partenariats ne sont pas pleinement exploités dans la gestion des différentes fonctions touristiques. En matière de promotion, ces besoins de coordination, voire de convergence, sont particulièrement évidents :
 - o entre le fédéral et le provincial (ex. : collaboration entre TQ et la CCT; implication de Développement économique Canada (DÉC) dans le financement de la promotion internationale des régions);
 - o entre le provincial et le régional (ex. : présentation d'une image unifiée cohérente du Québec auprès des marchés étrangers);
 - o entre le sectoriel et le régional (ex. : implication grandissante d'associations sectorielles en promotion);
 - o entre le régional et le local.
- ❑ Dans un contexte où les finances publiques sont de plus en plus soumises à de fortes contraintes et à des besoins d'investissements importants en santé, en éducation et en infrastructures, il apparaît incontournable d'être plus efficace avec les ressources actuellement consacrées au tourisme, notamment à travers un meilleur arrimage des investissements provenant des divers paliers :
 - o Le palier fédéral intervient de façon significative en développement de l'offre (Industrie Canada - DÉC), en transport maritime et aérien, en promotion (CCT – DÉC) ainsi qu'en accueil et renseignements touristiques (DRHC). Ses interventions et ses investissements devraient appuyer les priorités de l'industrie touristique québécoise et dans ce sens des mécanismes doivent être mis en place.

- o Les interventions et investissements en tourisme de la part de divers ministères et organismes du gouvernement du Québec sont significatifs (bilan partiel de 362 M\$ en 2002-2003), qu'il s'agisse de financement de projets, de promotion de la destination ou de la gestion de divers attraits ou équipements touristiques (ex. : parcs, réserves, musées, centres de congrès). Cette réalité confirme la nécessité pour Tourisme Québec d'assumer un rôle de coordination, afin que ces efforts soient dirigés vers les priorités de l'industrie.
 - o De leur côté, les associations sectorielles et provinciales de tourisme investissent aussi en soutien au développement de l'offre, en gestion de la qualité (accréditation, certification), en promotion, en formation et perfectionnement, etc. Sur le plan de la gouvernance, ces efforts – notamment en promotion des produits – doivent être orchestrés avec ceux déployés par les paliers régional et local.
 - o Au palier régional, les 20 ATR du Québec consacrent environ 70% de leur budget à des activités de promotion, ce qui représente plus de 42 M\$. Si on exclut Montréal et Québec, plus de 61% de l'effort promotionnel est dirigé vers le marché québécois. Un constat qui tend à démontrer que la majeure partie des ATR se concurrence en se disputant les mêmes marchés. Les ATR doivent aussi composer avec une nouvelle dynamique régionale avec la création des CRÉ.
 - o 14 des 20 ATR se prévalent de la Loi 76 (taxe de 2 \$ de la nuitée en hébergement touristique commercial). Cette décentralisation fiscale a généré quelque 16,6 M\$ aux ATR participantes en 2002-2003. Sur le plan de la gouvernance, cette réalité soulève le défi de regrouper une partie de ces fonds vers une promotion cohérente de la destination sur les marchés internationaux.
 - o Au palier local, un nombre croissant d'offices du tourisme, de bureaux de congrès et de CLD investissent aussi en tourisme, notamment en accueil et renseignements touristiques, en soutien au développement de l'offre et en promotion. De leur côté, les municipalités auraient effectué des dépenses de plus de 18 M\$³² liées à la promotion, aux renseignements touristiques, à la tenue de congrès et à des services de guides touristiques (données de 2002). L'un des principaux défis porterait sur l'arrimage des efforts entre les paliers locaux et régionaux.
- ❑ La grande majorité des commentaires reçus de la part de nombreux représentants de l'industrie démontre clairement que l'industrie est mûre pour une approche de gouvernance où les rôles, les responsabilités et les compétences sont clairement et formellement définis sous la forme de contrats, d'ententes ou de protocoles.
 - ❑ L'industrie souhaite pouvoir s'impliquer davantage dans les choix et les décisions qui affectent sa performance et son avenir. Elle souhaiterait aussi que la destination puisse se donner un cadre financier à long terme assurant la constance de l'investissement promotionnel. Sur ce dernier point, mentionnons l'existence d'ententes signées entre des régions ou des associations sectorielles et Tourisme Québec qui permettent un financement sur une période de trois ans ou plus. Mentionnons aussi que le Fonds de partenariat touristique géré par Tourisme Québec lui permet de favoriser des montages financiers en partenariat avec l'industrie ou d'autres ministères et organismes gouvernementaux.
 - ❑ Finalement, il y a lieu d'ajouter que les orientations gouvernementales axées sur la décentralisation, l'autonomie et le développement des régions, le partenariat privé – public et le développement durable servent aussi de toile de fond à la réflexion sur l'établissement d'un nouveau modèle de gouvernance du tourisme au Québec. Il en va de même du processus de modernisation de l'État québécois misant entre autres sur la rationalisation (ex. : regroupement) et la diminution du nombre d'organismes gouvernementaux.

³² CES INVESTISSEMENTS SONT BEAUCOUP PLUS IMPORTANTS SI ON TIEN TIENT COMPTE DE CERTAINES INITIATIVES LIÉES AUX INFRASTRUCTURES (AMÉNAGEMENTS URBAINS, RÉSEAU CYCLABLE, PARCS, ETC.).

7.3 Leçons à tirer des expériences hors-Québec

- ❑ L'analyse de nombreux cas étrangers démontre que la coordination interministérielle ne passe pas nécessairement par un comité gouvernemental spécifique. Les cas documentés de comités interministériels tendent à démontrer que ceux-ci sont soit ravivés ou créés lors de situation d'exception (France après 20 ans et Grèce en raison des Jeux olympiques). Certains, comme la Finlande, ont choisi une approche modulaire où différents ministères sont impliqués selon la nature des dossiers.
- ❑ Les enjeux du développement durable en tourisme sont maintenant intégrés aux politiques et stratégies d'une majorité de destinations du monde (Nouvelle-Zélande, Australie, Royaume-Uni, France, Espagne, Finlande, Suède, provinces canadiennes, etc.). Sur le plan de la gouvernance, cela implique :
 - o de planifier la croissance non pas seulement en termes de volume de visiteurs et de recettes, mais bien de miser sur une rentabilité et une compétitivité qui préservent l'environnement et le patrimoine naturel et qui se réalisent au bénéfice des milieux hôtes;
 - o de promouvoir une nouvelle éthique auprès de l'industrie et d'outiller les milieux locaux (ex. : programmes Agenda 21 et Destination 21) ainsi que les exploitants du tourisme pour qu'ils adoptent de nouvelles pratiques;
 - o de privilégier une vision globale du tourisme en considérant toutes les fonctions clés d'une destination.
- ❑ La plupart des destinations, ce qui inclut autant des pays, des provinces que des États, ont mis en place des mécanismes pour impliquer davantage l'industrie touristique dans les décisions qui l'affectent et qui conditionnent son rendement. Une approche initiée depuis la fin des années 1980 mise sur le partage des rôles entre une « administration nationale de tourisme » (ANT) et une « organisation nationale de tourisme » (ONT).
- ❑ Une formule répandue pour les ONT consiste à créer une société d'État dirigée par un conseil d'administration formé de représentants de l'industrie, ce qui inclut bien souvent une représentation gouvernementale. L'ONT doit toutefois se rapporter à l'ANT ou, selon le cas, au ministre responsable du Tourisme. D'autres formules existent, comme celle d'accroître le pouvoir décisionnel de l'industrie en l'impliquant dans un conseil consultatif ou de partenariat au lieu de créer formellement un ONT. Dans certains cas (ex. : Suède), on a choisi une société mixte capitalisée à 50 / 50 par le gouvernement et l'industrie.
- ❑ Bien que le marketing de la destination, plus spécifiquement la promotion internationale, soit la principale vocation des ONT, on remarque que certaines d'entre elles ne se limitent pas à ce rôle et sont impliquées en qualité, intelligence sur les marchés, accueil et renseignements touristiques ainsi qu'en développement de produits. L'ANT, qui correspond au ministère responsable du tourisme, prendra principalement en charge la planification et la politique du tourisme, la législation, et la coordination interministérielle.

- ❑ De façon générale, les fonctions développement / diffusion de la connaissance demeurent dans le domaine, ce qui n'empêche pas de favoriser diverses formules de partenariat (ex. : avec les universités, entre territoires, avec les utilisateurs de données). L'accueil et les renseignements touristiques au palier national ou provincial relèvent souvent du domaine public. Le rôle des instances publiques³³ est aussi de fournir aux exploitants publics et privés de l'industrie touristique des conditions propices et un environnement favorable à leur développement.
- ❑ Plusieurs structures de partenariat public – privé (ex. : ONT) misent sur le recrutement de leaders de l'industrie. Ceux-ci sont choisis sur la base de leurs compétences en marketing et de leur capacité de faire abstraction de leurs intérêts corporatifs, territoriaux ou sectoriels dans la promotion de la destination. Plusieurs règles entourent le recrutement et l'approbation des membres de ces conseils d'administration. Dans certains cas, celles-ci vont jusqu'à limiter la sélection des membres du privé à des gestionnaires – propriétaires d'entreprises et à exclure explicitement les représentants d'associations ou de regroupements ayant des intérêts spécifiques à défendre.
- ❑ En se basant sur la problématique des relations fonctionnelles entre la Commission canadienne du tourisme et les juridictions provinciales et territoriales responsables du tourisme, force est de reconnaître que la reproduction exacte de ce modèle au Québec transposerait la problématique fédérale – provinciale au palier province – régions (arrimage sporadique, sinon inexistant entre les stratégies marketing; absence de prise en compte des priorités des régions).
- ❑ Le tableau suivant donne un aperçu des principaux avantages et inconvénients des différentes formules visant à impliquer l'industrie dans les activités de développement et promotion de la destination. Il est à noter que les inconvénients identifiés peuvent être évités ou limités en partie par l'entremise des mécanismes de gestion appropriés.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Organisation nationale / provinciale de tourisme	
❑ Forte implication de l'industrie dans la prise de décision ❑ Mise à contribution de l'expertise marketing du privé ❑ Flexibilité et rapidité du processus décisionnel ❑ Capacité d'adaptation et rapidité de réaction ❑ Centré sur les besoins des marchés ❑ Statut facilitant les partenariats et transactions avec les entreprises ❑ Devrait mener vers une plus grande implication financière de l'industrie (dans un contexte où le secteur public est de plus en plus confronté à de sérieuses restrictions budgétaires).	❑ Danger que les décisions soient axées sur le court terme et essentiellement sur la promotion ❑ Danger d'un manque d'intégration avec les autres fonctions touristiques de la destination ❑ Contribution financière de l'industrie qui peut varier grandement : peut prendre la forme d'une gestion par le privé de fonds publics ❑ Requièr des règles claires pour éviter les conflits d'intérêts, notamment si l'organisation est impliquée dans du financement d'entreprises ❑ Capacité de concilier les intérêts des différentes régions : ne promouvoir que certaines régions avec un potentiel affirmé (arbitrage)

³³ CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU FORUM INTERNATIONAL DE CADIX EN 1995, AUQUEL 300 PARLEMENTAIRES ET ÉLUS LOCAUX EN PROVENANCE DE 52 PAYS ONT PARTICIPÉ.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Conseil de partenariat ou consultatif sans statut particulier	
❑ Ne requiert pas la création d'une structure légale distincte ❑ Forte implication du privé dans la prise de décision selon les modes de fonctionnement et de représentation retenus ❑ Mise à contribution de l'expertise marketing du privé ❑ Flexibilité dans la prise de décisions ❑ Centré sur les besoins des marchés ❑ Capacité d'intervenir globalement selon la nature des mandats confiés (ex. : Alberta)	❑ Peut facilement être aboli à moins que le conseil soit rattaché à une autre organisation ❑ Peu de contrôle sur l'opérationnalisation des décisions et la gestion courante ❑ Peut requérir un mécanisme particulier pour gérer le budget promotionnel hors de l'appareil gouvernemental, notamment dans une perspective d'investissement constant à moyen terme
Société mixte (50 / 50)	
❑ Réel partenariat Industrie – Gouvernement ❑ Partage du risque et des investissements ❑ Capacité d'intervenir globalement et intégration à d'autres fonctions touristiques ❑ Voir avantages des ONT	❑ Requirer une grande maturité de l'industrie et une bonne capacité d'investir de la part de cette dernière ❑ Structure plus complexe à créer (modèle suédois à évaluer plus amplement)

- ❑ Une autre leçon importante des expériences hors Québec tend à démontrer que ce n'est pas en changeant une composante du système de gouvernance ou en créant une nouvelle structure qu'on règle les problèmes de coordination. Plusieurs destinations ont, dans la foulée de la création d'un ONT – ou l'équivalent –, entrepris de réviser les régions, zones ou destinations touristiques de leur territoire, ce qui inclut les mécanismes facilitant l'implication des intervenants touristiques aux campagnes promotionnelles nationales. L'expérience hors Québec nous apprend aussi, qu'au-delà des structures, la gouvernance en tourisme :
 - o est d'abord une question d'interrelations entre organisations, entre secteurs, entre territoires, entre le gouvernement et l'industrie et entre paliers de gouvernement;
 - o ne se limite pas aux considérations marketing ou promotionnelles (vocation principale des ONT) et met à contribution des partenariats et mécanismes de concertation / coordination pour de nombreuses fonctions touristiques (recherche, développement de produits, qualité, tourisme durable, etc.);
 - o doit s'appuyer sur des mécanismes formels de concertation / coordination, notamment entre les instances des différents territoires et de l'ensemble de l'industrie touristique (Sommet annuel du tourisme au Royaume-Uni, Assises touristiques annuelles en France).
- ❑ Contrairement à ce qu'on observe au Québec, de nombreux États misent sur un nombre relativement limité de régions touristiques. Dans plusieurs cas, des démarches visant à rationaliser le nombre de régions touristiques (États australiens, provinces canadiennes) ont été mises de l'avant (voir section 6.3.5).

Bibliographie

- ALBERTA MINISTER OF ECONOMIC DEVELOPMENT (1999), Tourism Destination Region Review: Report and Recommendations
- ALBERTA MINISTER OF ECONOMIC DEVELOPMENT (2000), Tourism Destination Region Boundary Review
- ATR ASSOCIEES DU QUEBEC (2002), Dossier des zones touristiques / Document de soutien, rencontre des 22 et 23 mars 2000
- ATR ASSOCIEES DU QUEBEC (2003), Rapport de l'enquête auprès des membres des conseils d'administration des ATR du Québec portant sur l'avenir des associations touristiques régionales.
- CHAIRE DE TOURISME (2002), Structure de l'industrie touristique québécoise et ses mécanismes de concertation, rapport final, produit pour le compte de Tourisme Québec.
- EUROPEAN TRAVEL COMMISSION (1999), ETC Members' Survey: Funding of NTOs in the 21st Century and the Impact of Modern Communications Technology.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2003), Devenir maître de son développement : La force des régions.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1992), Le tourisme québécois : Histoire d'une industrie.
- JOHNSON ISABELLE, (1997) La gouvernance : vers une re-définition du concept, Agence canadienne de développement international.
- LEQUIN, MARIE (2001), Écotourisme et gouvernance participative, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ALBERTA MINISTER OF ECONOMIC DEVELOPMENT (1999), Tourism Destination Region Review: report and recommendations
- NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION (2000), National Tourism Office Market Orientation Project, Special report, Canada, SNF, Bergen, Norway.
- NEW ZEALAND MINISTRY OF TOURISM (2003), Te Manatu Tapoi Fact Sheet.
- ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME – OMT – (1996), Towards New Forms of Private-Public Sector Partnership: The Changing Role, Structure and Activities of National Tourism Administrations, A Special Report from WTO.
- OECD (2001), Seminar on Tourism Policy and Economic Growth, Berlin.
- OMT (1996), Towards New Forms of Private-Public Sector Partnership : The Changing Role, Structure and Activities of National Tourism Administrations, A Special Report from WTO.
- PRÉVOST ROBERT (2000), Trois siècles de tourisme au Québec, Septentrion.
- Plans d'action 2003-2004 des 20 ATR du Québec.
- TOURISM BRITISH COLUMBIA, Business Plan 2003/04-2005/06
- TOURISM NEW ZEALAND MINISTRY (2003), Tourism New Zealand Profile (brochure corporative)
- TOURISM NEW ZEALAND, ANNUAL REPORT 2002-2003
- TOURISME QUÉBEC (1996) Unité autonome de service : Entente de gestion.
- WESTERN AUSTRALIA TOURISM COMMISSION (2003), A New Concept for Regional Tourism, Discussion Paper.
- WESTERN AUSTRALIA TOURISM COMMISSION (2003), The New Concept for State Tourism: A Zone Strategy for Western Australia

Annexe A : Évolution des enjeux et orientations de gouvernance de 1974 à 1998³⁴

* Proposition réalisée

** Proposition demeurant un enjeu en 2004

DÉFI / ORIENTATION		STRATÉGIE / ACTIONS	
1974 : VERS UNE INDUSTRIE TOURISTIQUE AU QUEBEC – ELEMENTS D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT			
▪ Concertation des décisions ▪ Développement de la solidarité sociale ▪ Intégrer les efforts des gouvernements fédéral et provincial par un dialogue permanent ▪ Entreprendre des actions conjointes public/privé ▪ Concertation des centres de décision	❑ ❑ ❑ ❑ ❑	▪ Coordonner et intégrer les efforts publics et privés ** ▪ Créer un comité interministériel du tourisme ** ▪ Entamer des discussions sur le partage des rôles public/ privé ** ▪ Dialogue permanent fédéral –provincial : flexibilité, décentralisation des programmes, partage des coûts ** (Conseil des ministres du tourisme) ▪ Création d'une association regroupant secteurs et régions, interlocutrice du gouvernement pour la planification du développement * (CQIT) ▪ Créer une structure permanente pour le dialogue public/ privé * (Forum) ▪ Instaurer des concessions privées dans les parcs (NDLR : ce terme incluait alors les futures réserves fauniques) * ▪ Créer un comité avec Transports Québec pour définir les routes à améliorer en priorité * (comité directeur Transport et Tourisme) **	
1979: BATIR LE QUEBEC CHAPITRE 16 (LE TOURISME) – ENONCE DE POLITIQUE ECONOMIQUE ET LE TOURISME, PERSPECTIVES DE RELANCE			
▪ Concertation et intégration des intervenants ▪ Créer une région « nord est américain » avec la Nouvelle Angleterre et l'Ontario ▪ Renforcer le rôle des ATR en matière de promotion	❑ ❑ ❑ ❑ ❑	▪ Créer le réseau des Associations touristiques régionales* ▪ Ententes avec les partenaires pour les marchés d'outre-mer** ▪ S'associer aux autres gouvernements dans la promotion et la mise en œuvre ** ▪ Associer les ATR à titre d'interlocuteurs privilégiés dans les programmes publics et la promotion* ▪ Négocier des ententes bilatérales avec le fédéral et d'autres provinces pour des programmes de promotion * (Entente Canada - Québec)	
1984 : LE TOURISME AU QUEBEC – BILAN ET PERSPECTIVES D'ACTION			
▪ Rééquilibrer la dynamique concurrentielle entre les OSBL et les entreprises à but lucratif ▪ Instaurer un cadre décisionnel gouvernemental unique en tourisme ▪ Instaurer un mécanisme de consultation systématique entre le public et le privé ▪ Élargir le champ d'intervention des ATR en région et renforcer leur rôle d'interlocuteur privilégié	❑ ❑ ❑ ❑ ❑ ❑	▪ Soumettre les établissements OSBL aux mêmes contraintes légales et réglementaires que les autres ▪ Établir les modalités de transfert de certains équipements du public au privé** ▪ Simplifier et alléger la réglementation sur l'hébergement et la restauration* (révision de la loi sur les établissements touristiques) ▪ Fusionner les programmes gouvernementaux dans une même structure administrative** ▪ Remettre sur pied le Conseil du Tourisme* ▪ Organiser des rencontres périodiques entre les associations régionales, sectorielles et le gouvernement** ▪ Confier aux ATR un rôle moteur dans la planification du développement des produits en régions * (réalisations des plans de développement régionaux) et impliquer les ATR dans la révision des régions de concertation*	
1988 : PLANIFICATION STRATEGIQUE DE MARKETING DU TOURISME QUEBECOIS 1989-1992 (SAMSON BELAIR)			
▪ Concertation et leadership ▪ Association et alliances ▪ Interrégionalisme	❑ ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ ❑	▪ Table de concertation interministérielle (loisir, culture, transports, etc.) ** ▪ Tourisme Québec responsable du positionnement global du Québec ** ▪ Symposium annuel de TQ, des entreprises et associations pour la planification et la mise en valeur des produits ** ▪ À l'international, positionner le Québec comme une région du Canada ** ▪ Association avec Tourisme Canada, l'Ontario et le nord-est américain ** ▪ Comités de produits avec ATR, entreprises et associations sectorielles ** ▪ Lien fonctionnel entre direction du marketing et direction de l'accueil et renseignements* ▪ 8 chefs de produits hautement qualifiés* (direction du développement)	

³⁴ LES DOCUMENTS QUI ONT ÉTÉ ANALYSÉS SONT : 1974 : VERS UNE INDUSTRIE TOURISTIQUE AU QUÉBEC – ÉLÉMENTS D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ; 1979 : BÂTIR LE QUÉBEC CHAPITRE 16 (LE TOURISME) – ÉNONCÉ DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET LE TOURISME, PERSPECTIVES DE RELANCE ; 1984 : LE TOURISME AU QUÉBEC – BILAN ET PERSPECTIVES D'ACTION ; 1988 : PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE MARKETING DU TOURISME QUÉBÉCOIS 1989-1992 (SAMSON BELAIR) ; 1992 : DES SAISONS ET DES GENS – LE PARTENARIAT, FORCE MOTRICE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DU QUÉBEC. ÉNONCÉ DE POLITIQUE ET PLAN D'ACTION EN MATIÈRE DE TOURISME ; 1998 : POUR DONNER AU MONDE LA GOÛT DU QUÉBEC : POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE.

DÉFI / ORIENTATION	STRATÉGIE / ACTIONS
<i>1992 : DES SAISONS ET DES GENS – LE PARTENARIAT, FORCE MOTRICE DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DU QUÉBEC. ENONCE DE POLITIQUE ET PLAN D'ACTION EN MATIÈRE DE TOURISME</i>	
▪ Faire reconnaître l'importance du tourisme pour l'économie, la qualité de vie et le développement régional ▪ Accroître l'esprit d'entreprise ▪ S'associer avec des partenaires de notoriété publique ▪ Conclure des ententes de commercialisation avec les grands partenaires et destinations limitrophes	❑ Meilleure prise en compte des impacts touristiques des investissements par les partenaires gouvernementaux ** ❑ L'entreprise comme moteur de développement ** ❑ Nouvelle entente Canada Québec sur le tourisme ** ❑ Établir des mécanismes favorisant les regroupements par produits, régions ou secteurs ** ❑ Entreprises : prennent en charge les attraits, activités, services, investissement pour renouveler l'offre ** ❑ ATR : coordonnent l'accueil, la mise en marché et la concertation du développement ** ❑ MRC et municipalités : créent les conditions propices, les infrastructures et des stratégies communes avec les partenaires gouvernementaux ** ❑ Comité interministériel sur le transport aérien ** ❑ Encourager les grandes entreprises à participer aux programmes promotionnels * (médias, pétrolières) ** ❑ Intégrer les commandites aux campagnes publicitaires (grands événements) * ❑ Ententes avec transporteurs aériens et grossistes * ❑ Ententes privilégiant les concurrents / partenaires limitrophes (Ontario, US) ** ❑ Ententes avec le fédéral pour la commercialisation des marchés prioritaires **
<i>1998 : POUR DONNER AU MONDE LE GOUT DU QUÉBEC : POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE</i>	
▪ Promouvoir le développement d'une culture touristique ▪ Réseautage des entreprises ▪ Canaliser les investissements vers les priorités du Québec ▪ Développer la coopération internationale ▪ Confirmer le leadership de Tourisme Québec comme rassembleur et chef de file gouvernemental en tourisme ▪ Favoriser la prise en charge du tourisme régional par le milieu ▪ Promotion du fonds de partenariat ▪ Canaliser les investissements fédéraux vers les priorités du Québec ▪ Consolider le marché québécois ▪ Raffiner les stratégies de mise en marché ▪ Coopération internationale ▪ Révision du rôle des ATR ▪	❑ Soutien au développement d'une nouvelle économie locale (agricole, culturelle, éducative, économie sociale) et responsabilisation du citoyen ❑ Tables sectorielles : écotourisme, tourisme autochtone, tourisme nautique, tourisme hivernal * ❑ Soutien au réseautage pour le partage d'expertise ou de financement pour des projets structurants ** ❑ Négocier une nouvelle entente Canada Québec sur le développement touristique ** ❑ Coopération France Québec (agrotourisme, main-d'œuvre, étalement saisonnier) * ❑ Ententes avec les destinations limitrophes (sentiers pédestres et pistes cyclables) ** ❑ Comité interministériel sur le tourisme (Transports, Culture, Environnement et Faune, Agriculture, Affaires municipales, Régions et SDI) pour harmoniser, renforcer et mettre en œuvre les actions gouvernementales ** ❑ Forum permanent de l'industrie touristique (table permanente de concertation pour le suivi de la politique et le partage des responsabilités) ❑ Réviser les Grands Prix du Tourisme * ❑ Réviser le rôle des ATR (fonds de partenariat) * et ** ❑ Aider les ATR à faire la promotion du Fonds à des fins de marketing * ❑ Entente Canada Québec volet marketing international ** ❑ Améliorer la concertation pour les activités réalisées par les ATR et les Corporations de développement régional ** (contexte actuel de formation des CRÉ) ❑ Regrouper en réseaux les entreprises désirant investir dans la promotion d'expériences touristiques particulières sur les marchés internationaux ** ❑ Ententes avec destinations limitrophes pour des initiatives communes de marketing ** ❑ Redéfinir le partenariat entre Tourisme Québec et les ATR en matière de mise en marché **

Annexe B : Théorie et concept de gouvernance

Le concept de gouvernance faisait référence à partir du 13^e siècle à la manière de gouverner et à la conduite des affaires de l'État (gouvernement). Il a ensuite été associé au milieu des affaires, soit au concept de gouvernance d'entreprise³⁵ (« *Corporate Governance* »), qui est devenu populaire dans les années 1980 et qui est axé sur les dispositifs de coordination interne à une entreprise. Le concept a été réintroduit dans le domaine de l'administration publique vers la fin des années 1980, notamment dans le domaine des relations internationales, sous le vocable de bonne gouvernance (Good Governance), lequel peut être résumé par : l'exercice du pouvoir par les divers paliers de gouvernement de façon efficace, honnête, équitable, transparente et responsable. Le concept de gouvernance est actuellement fortement utilisé dans diverses sphères d'activités et sous différents vocables : gouvernance environnementale, gouvernance participative, gouvernance pour le développement durable, etc.

Le terme de gouvernance est associé à la fois à la démocratie et à l'administration, à la transparence, la participation et la responsabilité (C. Brodagh, 1998).

Une étude menée par l'OCDE en 2001³⁶ sur les partenariats locaux et sur la façon dont ils contribuent à une meilleure gouvernance tend à démontrer :

- ❑ que pour mieux répondre aux nouvelles préoccupations de la population et favoriser le développement durable, les gouvernements sont désormais pour un large partenariat avec la société civile et le secteur privé;
- ❑ que c'est aux niveaux local et régional, soit le plus près des problèmes et des individus, qu'on se concerte le plus souvent;
- ❑ que des partenariats se forment un peu partout pour répondre à des problèmes liés au développement économique, à l'emploi, à la cohésion sociale et à la qualité de vie;
- ❑ que ces partenariats tentent d'améliorer la gouvernance, c'est-à-dire la manière dont la société résout ses problèmes et satisfait ses besoins collectivement;
- ❑ que ces partenariats doivent permettre à la société civile, aux entreprises et aux différents niveaux de gouvernement de développer ensemble des stratégies territoriales, d'adapter les politiques au contexte local, et de prendre des initiatives qui vont dans le sens de priorités partagées.

Selon le Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa, la gouvernance :

«... c'est la capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentation pour se gérer elles-mêmes dans un mouvement volontaire. La volonté d'intégration régionale de décentralisation en prenant en compte les différents niveaux d'exercice du pouvoir fait partie d'une évolution de la gouvernance. En ce sens, le passage d'une gestion administrative et politique, centrée sur l'État – Nation, à un effort d'intégration régionale et à la décentralisation et la nécessité de mettre l'accent sur les liens entre les différents niveaux d'exercice du pouvoir fait partie d'une évolution de la gouvernance ».

Une définition de la Gouvernance s'adaptant bien à certains enjeux du tourisme est celle de De Senarclens³⁷ :

« La gouvernance traduit des modalités de coopération et de résolution de conflits où les acteurs sont multiples, sans toutefois mentionner la hiérarchie entre ces acteurs. La gouvernance constitue un mode de gestion qui permet de résoudre les conflits, de faciliter la coopération et également de diminuer les problèmes résultant de l'action collective dans un univers d'acteurs interdépendants ».

Sites Web traitant de gouvernance :

Agora 21 : Le Web du développement durable <http://www.agora21.org/refurl/gouvernance.htm>

Livre blanc sur la Gouvernance dans l'Union européenne

http://europa.eu.int/comm/governance/index_fr.htm

Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa

<http://www.sciencesociales.uottawa.ca/governance/fra/>

³⁵ LE CONCEPT DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE FAIT SUITE À DES TRAVAUX INITIÉS EN 1937 PAR L'ÉCONOMISTE RONALD COASE.

³⁶ SOURCE : DES PARTENARIATS LOCAUX POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE, OCDE, NOVEMBRE 2001.

³⁷ DÉFINITION TIRÉE DE « ÉCOTOURISME ET GOUVERNANCE PARTICIPATIVE », MARIE LEQUIN, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2001.

Annexe C : Implication gouvernementale en tourisme au Québec

Implications du gouvernement fédéral

- ❑ Interventions en tourisme depuis les années 1930 avec la création d'un office canadien de tourisme, qui avait pour principal mandat de promouvoir la destination canadienne aux États-Unis.
- ❑ Rôle historique en tourisme du gouvernement fédéral avec la création d'une ligne aérienne nationale, le développement des chemins de fer et la création des premiers parcs nationaux.
- ❑ Contribution au développement touristique à travers divers programmes d'aide et, notamment, l'Entente auxiliaire fédérale – provinciale sur le développement touristique. Actuellement, ce sont les deux programmes suivants de DÉC qui sont les plus significatifs :
 - Programme « Développement des collectivités » (75 M\$ pour 2000-2003), qui supporte le réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), des Centres d'aide à l'entreprise (CAE) et des Corporations de développement économique et communautaire (CDEC). Ce réseau assume des activités d'animation, de communication et d'aide technique et gère des fonds d'investissement dans les petites entreprises locales.
 - Programme « Initiatives régionales stratégiques » (225 M\$ pour 2000-2003), qui inclut un volet portant sur le développement touristique.

Implications du gouvernement provincial

- ❑ Première opération de promotion touristique du gouvernement du Québec en 1923 alors que le ministère de la Voirie et des Mines distribuait un bulletin sur l'état des routes accompagné de renseignements touristiques aux États-Unis à raison de 10 000 exemplaires.
- ❑ 1^{re} carte routière dans un but touristique en 1926 et premier guide touristique en 1927.
- ❑ Dès 1933, adoption d'une Loi donnant un statut au Service provincial de tourisme (relevant du ministère de la Voirie), instaurant un Conseil du tourisme et favorisant l'établissement de syndicats d'initiatives dans les municipalités.
- ❑ Transfert du tourisme dès 1936 sous la responsabilité du ministère de l'Industrie et du Commerce pour quelques mois à peine.
- ❑ Responsabilité de la promotion touristique de 1937 à 1960 relevant d'un département lié au Conseil exécutif (Office de la publicité de la Province de Québec).
- ❑ Création en 1961 de l'Office du tourisme de la province de Québec, lequel allait être intégré au ministère du Tourisme, de la Chasse et de la Pêche en 1963, et ce, jusqu'en 1979.
- ❑ Période 1933-1979 caractérisée par des interventions dans le domaine de la réglementation, de la formation, de l'aménagement de parcs, de haltes routières et de terrains de camping, dans le soutien au développement de l'offre touristique ainsi que dans la gestion de bureaux de renseignements touristiques.
- ❑ Intégration du tourisme en 1979 au ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme.
- ❑ Création en 1984 d'un ministère du Tourisme, mais le tourisme finit par revenir sous le giron d'un autre ministère en 1994, soit le ministère de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie.
- ❑ Suivant la tendance de la gestion par résultats dans le secteur public, Tourisme Québec devient une unité autonome de service en 1996. Les principales caractéristiques organisationnelles liées à ce statut correspondaient à la détermination d'objectifs opérationnels mesurés au moyen d'indicateurs, à la recherche de résultats exprimés en qualité de service et en productivité, à la pleine responsabilité de sa performance avec des engagements de résultats et à la production d'un rapport de gestion annuel.
- ❑ Au cours de son histoire, divers organismes sont passés sous la tutelle du ministère ou de l'organisation gouvernementale chargé du tourisme : Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec³⁸ (ITHQ), Régie des installations olympiques³⁹ (RIO), Société du Palais des congrès de Montréal⁴⁰, Société du Centre des congrès de Québec⁴¹.

³⁸ L'INSTITUT DU TOURISME ET DE L'HÔTELLERIE DU QUÉBEC (ITHQ) EST UN MANDATAIRE DE L'ÉTAT QUI RELÈVE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION.

³⁹ LA RÉGIE DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES (RIO) RELÈVE MAINTENANT DE LA MINISTRE DÉLÉGUÉE DU TOURISME ET DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL.

⁴⁰ LA SOCIÉTÉ DU PALAIS DES CONGRÈS DE MONTRÉAL RELÈVE MAINTENANT DE LA MINISTRE DÉLÉGUÉE DU TOURISME ET DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL.

Implication financière de Tourisme Québec

- ❑ Au cours des trois derniers exercices financiers, les dépenses de Tourisme Québec ont été en moyenne de 102,4 M\$. De ce montant les frais d'exploitation et d'administration ont été de l'ordre de 26 %.
- ❑ Les activités de promotion et de commercialisation accaparent la plus grande part du budget (plus de 31%) avec une moyenne de 31,8 M\$ au cours des trois dernières années. Ce dernier constat est d'autant plus vrai si on considère :
 - d'une part, que le poste « programme de subventions » de Tourisme Québec inclut plusieurs éléments liés à la promotion (soutien aux ATR, promotion coopérative, soutien aux agents de voyages / grossistes) et,
 - d'autre part, que le poste « soutien au tourisme régional » - correspond au transfert du produit de la taxe de 2\$ de la nuitée par chambre aux ATR participantes – lequel est principalement utilisé à des fins promotionnelles.
- ❑ Le tableau et le graphique suivants donnent un aperçu des dépenses de Tourisme Québec au cours des trois derniers exercices.

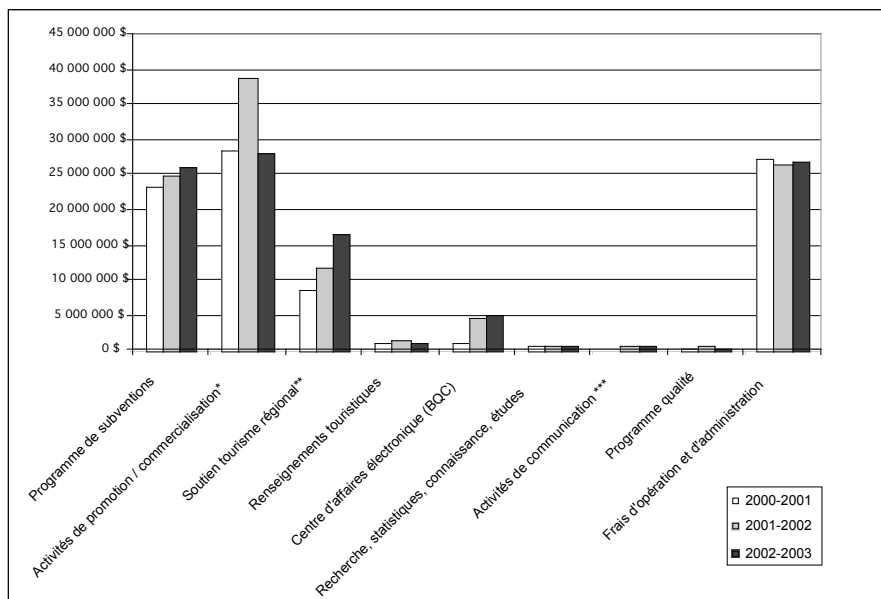
Fonds de partenariat touristique / principales dépenses

Postes de dépenses / année	2000-2001	2001-2002	2002-2003	Moyenne 3 ans	%
Programme de subventions	23 206 488 \$	24 985 177 \$	26 295 631 \$	24 829 099 \$	24,2%
Activités de promotion / commercialisation*	28 604 102 \$	38 753 669 \$	28 266 904 \$	31 874 892 \$	31,1%
Soutien tourisme régional**	8 844 760 \$	11 983 798 \$	16 615 140 \$	12 481 233 \$	12,2%
Renseignements touristiques	1 001 404 \$	1 296 994 \$	1 167 499 \$	1 155 299 \$	1,1%
Centre d'affaires électronique (BQC)	943 613 \$	4 760 497 \$	5 211 435 \$	3 638 515 \$	3,6%
Recherche, statistiques, connaissance, études	653 260 \$	691 659 \$	810 478 \$	718 466 \$	0,7%
Activités de communication ***		581 889 \$	537 824 \$	559 857 \$	0,5%
Programme qualité	293 256 \$	744 359 \$	469 450 \$	502 355 \$	0,5%
Frais d'exploitation et d'administration	27 215 157 \$	26 588 574 \$	26 800 373 \$	26 868 035 \$	26,2%
TOTAUX:	90 762 040 \$	110 386 616 \$	106 174 734 \$	102 441 130 \$	100,0%

* Incluant représentation internationale, promotion commerciale et commercialisation des produits

** Produit de la taxe de 2 \$ de la nuitée par chambre redistribué aux ATR participantes. Ces montants sont aussi principalement utilisés à des fins de promotion.

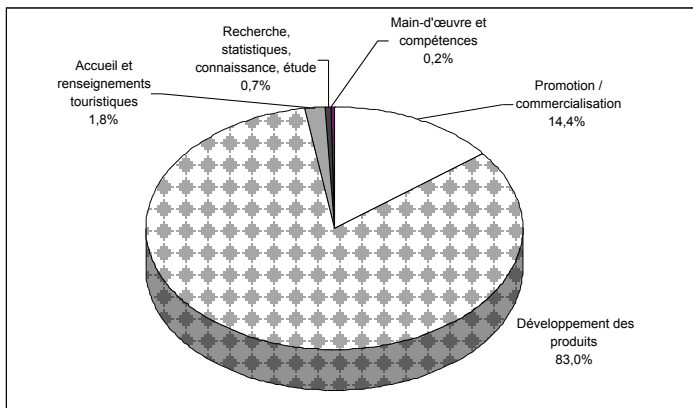
*** Incluant le Sommet mondial de l'écotourisme pour 2001-2002



⁴¹ LA SOCIÉTÉ DU CENTRE DES CONGRÈS DE QUÉBEC RELÈVE DE LA MINISTRE DÉLÉGUÉE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET DU TOURISME.

Implications des ministères et organismes gouvernementaux du Québec en tourisme

- ❑ Un bilan partiel des dépenses du Gouvernement du Québec – réalisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie canadienne du tourisme – révèle que plus de 362 M\$ ont été investis en 2002-2003 dans des activités liées au tourisme. Cet investissement se redistribue ainsi :
- ❑ Parmi les organismes et ministères considérés dans cette compilation figurent :
 - o Tourisme Québec;
 - o Centre des congrès de Québec;
 - o Palais des congrès de Montréal;
 - o Régie des installations olympiques;
 - o Bureau de la Capitale Nationale;
 - o Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche;
 - o Investissement Québec;
 - o Société générale de financement;
 - o Société des établissements de plein air du Québec;
 - o Société de la Faune et des Parcs;
 - o Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir;
 - o Ministère de la Culture et des Communications;
 - o Ministère des Transports (Route verte seulement);
 - o Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Pêches;
 - o Hydro Québec et
 - o Société des alcools du Québec.
- ❑ Le développement de produits inclut le soutien aux événements ainsi que le soutien aux entreprises. Les investissements en infrastructures sont principalement liés aux parcs nationaux et à la Route verte.
- ❑ Il est à noter que les investissements d'Emploi Québec dans le secteur du tourisme ne font pas partie de cette compilation, ni ceux du ministère de l'Éducation.

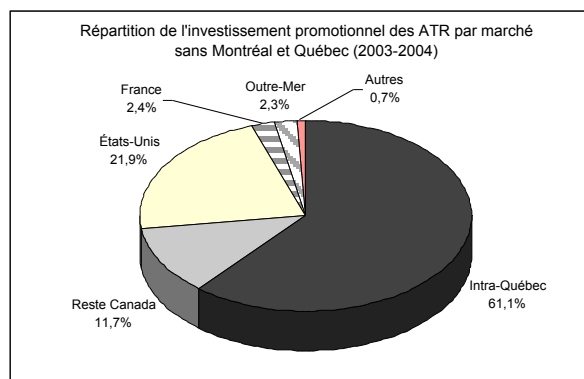
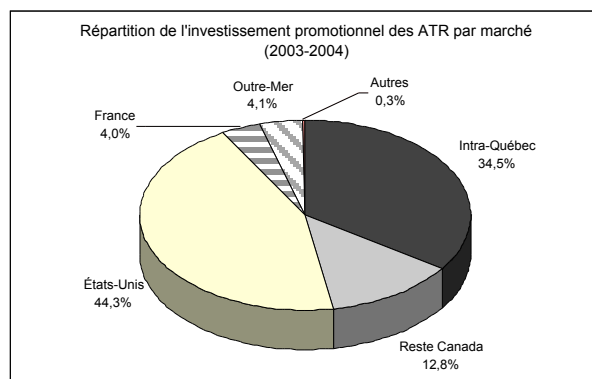
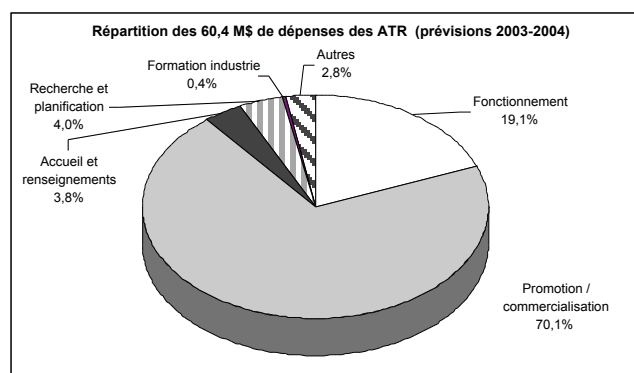


Annexe D : Renseignements complémentaires sur le réseau des ATR du Québec



- ❑ Le réseau des 20 ATR du Québec couvre l'ensemble du Québec tel qu'il a été démontré sur la carte ci-contre. Mentionnons dans le cas du Nord-du-Québec, qu'il existe une association touristique Crie et une autre pour le Nunavik.
- ❑ L'analyse des données budgétaires des plans d'actions 2003-2004 des 20 ATR du Québec nous permet de dresser un portrait de leurs interventions vis-à-vis de diverses fonctions touristiques.

- ❑ À la lecture du graphique ci-contre⁴², on constate que 70% des dépenses des ATR sont principalement dirigées vers des activités de promotion / commercialisation, ce qui représente un montant de l'ordre de 42,3 M\$. Sans Montréal et Québec, cet investissement promotionnel diminue de plus de la moitié et se situe à 19,1 M\$. Bien que cet investissement promotionnel soit principalement dirigé vers les marchés hors Québec, on constate que les dépenses de promotion sont dirigées à 61,1 % vers le marché québécois si on ne considère pas Montréal et Québec.



- ❑ Il est à noter que l'investissement promotionnel des ATR inclut la production / distribution des guides touristiques régionaux qui sont utilisés aussi à des fins de renseignements touristiques. À ce chapitre, les ATR sont impliquées dans la gestion de 20 bureaux d'information touristique et investissent dans la fonction accueil et renseignements touristiques près de 2,3 M\$. Les activités de formation et de développement des compétences visant l'industrie touristique régionale demeurent marginales de la part des ATR (0,4 % de leurs dépenses). En matière d'investissement en développement de l'offre, celles-ci peuvent être associées à certaines dépenses en recherche et planification et autres dépenses, qui totalisent un peu plus de 4 M\$.

⁴² CE GRAPHIQUE EST BASÉ SUR LA COMPILATION DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES DE 19 DES 20 ATR À PARTIR DES PLANS D'ACTION 2003-2004 SOUMIS À TOURISME QUÉBEC. LES DONNÉES DE L'ATR DE LA MAURICIE N'Y FIGURENT PAS.

Annexe E : Quelques exemples de pays disposant d'une ANT et d'une ONT

Les faits saillants suivants donnent un aperçu des ANT et des ONT de divers pays développés, qui ont été sélectionnés parmi des destinations touristiques bien établies ou en émergence.

NOUVELLE-ZÉLANDE

ANT : ministère du Tourisme <http://www.tourism.govt.nz> rattaché au ministère du Développement économique.

Fonctionne avec une petite équipe de 15 personnes et a pour rôle de :

- Conseiller le gouvernement dans l'établissement de politiques en tourisme,
- Réaliser l'objectif gouvernemental en vue d'un tourisme durable,
- Gérer et faire le suivi (bilan et monitoring) des investissements gouvernementaux en tourisme,
- Gérer les systèmes d'information et de statistiques touristiques au profit de l'industrie et de ses décideurs.

ONT : *Tourism New Zealand (TNZ)* www.tourisminfo.govt.nz est une Société de la couronne créée en 1991. TNZ est géré par un conseil d'administration de 9 personnes nommées par le ministre du Tourisme en consultation avec l'industrie. TNZ a un effectif de 130 personnes, dont 100 dans ses 12 bureaux à l'étranger. Son mandat est de :

- Promouvoir la destination principalement sur les marchés internationaux, mais aussi sur le marché intérieur,
- Soutenir l'industrie afin qu'elle demeure à la fine pointe des tendances et des besoins des marchés et qu'elle adapte ses produits en conséquence (volet produit marketing),
- Soutenir les événements contribuant à la réputation et à la notoriété de la destination,
- Travailler avec l'industrie pour développer et accroître les produits et les services touristiques de façon à répondre aux besoins des touristes,
- Élaborer des stratégies en vue d'améliorer les pratiques de gestion de la destination.

AUSTRALIE

ANT : Département de l'Industrie, du Tourisme et des Ressources (*Department of Industry, Tourism and Resources* <http://www.industry.gov.au/>) : est responsable de la Politique gouvernementale du tourisme, de divers projets d'investissements et de la coordination gouvernementale concernant les affaires touristiques.

ONT : Commission australienne du tourisme (*Australian Tourist Commission* <http://www.atc.net.au/>) : société de la Couronne (*Australian Government Statutory Authority*) formée en 1967, qui est responsable de promouvoir l'Australie sur les marchés internationaux⁴³. Son conseil d'administration est composé de 10 personnes.

L'Australie dispose d'un système fédéral ayant de nombreuses similitudes avec le Canada. Son territoire est subdivisé en 6 États et 2 territoires. Sur le plan de la gestion du tourisme, on constate que tous les gouvernements des États et territoires australiens ont aussi adopté une approche « ANT / ONT » dans le partage des responsabilités en tourisme :

- ❑ Australie de l'Ouest (*Western Australia Tourism Commission* <http://www.westernaustralia.com/en/Industry/>),
- ❑ Australie du Sud (*South Australia Tourism Commission* <http://www.tourism.sa.gov.au/>),
- ❑ Nouvelle-Galles-du-Sud (*Tourism New South Wales* <http://corporate.tourism.nsw.gov.au>)
- ❑ Victoria (*Tourism Victoria* <http://www.tourism.vic.gov.au/>),
- ❑ Tasmanie (*Tourism Tasmania* <http://www.tourismtasmania.com.au/org/>),
- ❑ Queensland (*Tourism Queensland* <http://www.qttc.com.au/>.)
- ❑ Territoires du Nord (*Northern Territories Tourist Commission* <http://www.nttc.com.au/>)
- ❑ Territoire de la Capitale Nationale (*Australia Capital Tourism* <http://www.tourism.act.gov.au/>)

⁴³ UN PROJET EN COURS DE RÉALISATION ET APPELÉ « ONE AUSTRALIA » VISE À UNE UNIFIER LES EFFORTS DE PROMOTION DE FAÇON À Y INCLURE LE MARCHÉ INTÉRIEUR.

FRANCE

ANT: ministère des Transports, de l'Équipement et du Logement qui intègre le Secrétariat d'État au tourisme (cabinet et Direction du Tourisme) www.tourisme.gouv.fr qui développe et met en œuvre la politique générale du tourisme. Cette ANT supervise divers organismes sous tutelle et des organisations nationales :

L'Inspection générale du tourisme

http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/inspec_gen/missions_actions.jsp : placée sous l'autorité directe du ministre, assure le secrétariat général du Conseil national du Tourisme et réalise des missions d'inspection, d'évaluation et de contrôle auprès des délégations régionales du tourisme, de la Maison de la France, de l'Agence française de l'ingénierie touristique, de l'Agence nationale pour le chèque-vacances et de l'Observatoire national du tourisme.

ONT: *Maison de la France*, créée en 1987 et placée sous l'autorité du ministre est responsable du Tourisme. Son statut en est un de « groupement d'intérêt économique », notamment dans le but de favoriser le partenariat entre l'État, les territoires et les professionnels du tourisme. Son conseil d'administration compte 27 membres qui élisent en leur sein un président. Le directeur général est nommé par le ministre sur proposition du conseil d'administration (http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/org_assoc/maison/missions.jsp)

Ses principaux mandats sont de :

- Promouvoir la « Destination France » sous toutes ses formes (31 bureaux implantés dans 26 pays), notamment dans une approche par produit misant sur quatorze (14) clubs.
- Coordonner les efforts des acteurs institutionnels et privés pour valoriser l'image de la France par des actions de promotion, d'information et de communication.
- Aider l'industrie touristique par la réalisation d'études.

ESPAGNE

ANT: Secrétariat général du tourisme lié au Secrétariat d'État au Commerce et au Tourisme, lequel relève du Ministère de l'Économie. Chargée de la coordination des interventions de l'État, de l'établissement des politiques touristiques et de la coordination intergouvernementale avec les 17 provinces et territoires de l'Espagne.

ONT: *Tourspain* www.tourspain.es : responsable de la mise en marché de la destination Espagne sur les marchés internationaux.

Les 17 gouvernements régionaux de l'Espagne (communautés ou provinces autonomes) se sont vu reconnaître leurs compétences en vue de promouvoir et voir au développement touristique de leur territoire (Constitution décembre 1978). Plusieurs provinces et communautés autonomes de l'Espagne privilégient aussi une approche ANT / ONT.

ROYAUME-UNI

ANT: Ministère de la Culture, des Médias et des Sports (*Department for Culture, Media & Sport* <http://www.culture.gov.uk/default.htm>) au sein duquel on retrouve une direction du tourisme, des bibliothèques et des communautés ainsi qu'un ministre délégué aux Sports et au Tourisme. Est responsable de la planification du tourisme pour le Royaume-Uni et ses composantes (Angleterre, Écosse, Pays de Galles et Irlande du Nord) et de la coordination avec les autres ministères jouant un rôle en tourisme.

ONT: *VisitBritain* <http://www.britishtouristauthority.org> connu anciennement sous le nom de *British Tourist Board* a été fusionné avec le *English Tourism Council*. Il est responsable de la promotion internationale du Royaume-Uni et, depuis avril 2003, de la promotion sur le marché intérieur de l'Angleterre. Son rôle est aussi de fournir au gouvernement central des conseils et avis indépendants sur les enjeux affectant le tourisme.

Les autres pays – territoires du Royaume-Uni se sont aussi dotés d'une approche ANT / ONT :

- ❑ Écosse : Son ANT correspond au ministère de l'Éducation qui est aussi responsable du tourisme, du sport, de la culture et des arts. Un ministre est spécifiquement délégué au Tourisme, à la Culture et aux Sports. Son ONT, *VisitScotland* (<http://www.visitscotland.com> connu anciennement sous le nom de *Scottish Tourist Board*), est chargé de la mise en marché de la destination, de diffuser des informations sur les tendances des marchés à l'industrie, de gérer un programme qualité et de conseiller le gouvernement écossais sur les affaires touristiques.
- ❑ Irlande du Nord : Son ANT est le ministère du Commerce, des Entreprises et des Investissements et son ONT est le *Northern Ireland Tourist Board* (<http://www.nitb.com>) une société d'État chargée de promouvoir et développer la destination.
- ❑ Pays de Galles : Son ANT est le ministère du Développement économique et son ONT correspond au *Wales Tourist Board* (www.wtbonline.gov.uk), qui joue le rôle assez large de voir au développement stratégique du tourisme et à la promotion de la destination.

IRLANDE

ANT : Ministère des Arts, du Sport et du Tourisme (<http://www.arts-sport-tourism.gov.ie>) qui se charge de la politique touristique, de la coordination des programmes de développement touristique, et joue un rôle d'agent de coordination entre les autres organisations nationales et régionales impliquées en tourisme.

ONT : *Irish Tourist Board* (Bord Fáilte (<http://www.failteireland.ie>)), une agence exécutive qui est chargée principalement de la promotion et de la gestion des bureaux de représentation à l'étranger.

AILLEURS EN EUROPE

Cette tendance concerne aussi :

- ❑ l'Allemagne, dont l'ONT – *German National Tourist Board* (<http://www.germany-tourism.de>) – est basée sur un partenariat marketing et financier entre le gouvernement fédéral, les « landers », la ligne aérienne Lufthansa et la Fédération des chambres de commerce (incluant contributions en biens et services de partenaires);
- ❑ l'Italie, dont l'ONT *Ente Nazionale Italiano per il Turismo* (<http://www.enit.it>) est responsable de la promotion marketing sur les marchés étrangers;
- ❑ la Finlande, dont l'ONT – *Finnish Tourist Board* (MEK) (<http://www.mek.fi/web/MekEng/index.nsf>) – se charge de la coopération et de l'implantation de projets de financement conjoint d'initiatives marketing avec l'industrie
- ❑ la Suède,
 - o dont l'ANT, qui est également une société gouvernementale indépendante – *Swedish Tourist Authority* –, se charge de la coordination des efforts gouvernementaux en tourisme mais aussi de la coordination avec les associations régionales, les municipalités et la communauté des affaires ainsi que des statistiques touristiques officielles et tendances des marchés (<http://www.tourist.se/sidor/huvudmall2.asp?dynPage=5&subMenu=5&engPage=true>);
 - o dont l'ONT – *Conseil du tourisme et du voyage de la Suède* – correspond à une société mixte appartenant à parts égales (50 / 50) au Gouvernement (ANT) et à l'industrie qui est chargée principalement de la promotion internationale de la destination et de la gestion des bureaux de représentation à l'étranger (<http://www.swetourism.se/Engelska/Engindex.htm>)

ÉTATS-UNIS

ANT / ONT : *Tourism Industries*, une division du *US International Trade Administration*, qui relève du Département du Commerce, agit comme ANT pour les États-Unis. Les États-Unis ont déjà tenté d'implanter une ONT financée à 100% par le privé sans réussir. En août 2003, *Tourism Industries* a mis en place le *US Travel and Tourism Promotion Advisory Board*, lequel est responsable d'accroître le nombre de visiteurs internationaux à destination des États-unis et de mieux promouvoir la destination. Ce comité est formé de 15 gestionnaires expérimentés de l'industrie qui ont été sélectionnés à travers les États-unis. Ils ont le mandat de gérer une campagne promotionnelle de 50 M\$ (US).

Aux États-unis, les grandes associations de l'industrie jouent un rôle prépondérant. À ce titre, mentionnons la *Tourism Industry Association of America (TIAA)* qui a mis en place divers forums afin de faciliter les échanges et projets conjoints entre états (ex. : le *National Council of State Tourism Directors (NCSTD)* réservés à des individus et le *National Council of Destination Organizations*.

Analyse comparative des modes organisationnels et financiers des partenariats Industrie – Gouvernement ailleurs au Canada dans le secteur du tourisme (1 de 2)

Provinces	Nom / Statut / Année de création	Mandats / Fonctions touristiques prises en charge	Autonomie dans la prise de décision	Imputabilité ministérielle	Nombre de membres et composition	Recrutement et sélection des membres / fonctionnement (logistique, secrétariat, nombre de réunions)	Mécanismes de financement	Lien fonctionnel avec les régions
Colombie-Britannique	<i>Tourism BC</i> Société de la couronne 1997	- A pour mandat de promouvoir le développement et la croissance du tourisme dans la province - Est responsable de la <u>promotion</u> de destination, des services d' <u>accueil</u> et de <u>renseignements</u> , de la <u>qualité</u> (se charge de la classification hôtelière) et du <u>professionnalisme</u> dans l'industrie (ex. programme Super Host), des analyses et de la diffusion de <u>recherche</u>	Conseil d'administration ayant des pouvoirs de décision étendus lui permettant d'approuver les budgets, ainsi que les plans d'affaires et de marketing	- Doit suivre selon la Loi les règles financières et comptables du gouvernement - Vérificateur nommé par le lieutenant gouverneur - Dépôt au ministre du rapport annuel	15 membres au CA - Portrait actuel : 7 hôteliers, 1 dans le domaine de la consultation, 3 gestionnaires d'attraction, 2 représentants d'associations touristiques 1 représentant de l'aéroport international de Vancouver, 1 représentant syndical	- 10 postes (individus de l'industrie touristique) sont recommandés par le CA au lieutenant gouverneur pour approbation (dont un poste peut être un représentant du <i>Council of Tourism Associations</i> - Recrutement tenant compte des différents secteurs du tourisme, des différents territoires, de l'existence d'associations de l'industrie touristique	- Dispose de son propre budget - Budget total de 34,3 M\$ en 2002-2003 : 71,4% d'une portion de la taxe hôtelière (1,65 point de 8%); 5,8% du gouvernement provincial (2 M\$); 22,8% des contributions de l'industrie aux programmes - Cadre financier établi sur une base fiscale de cinq ans.	- Programme des partenaires du tourisme géré par les six associations touristiques régionales de destination qui a permis la participation de plus de 1000 entreprises. - Financement des 6 RDMO de 300 000 \$ chacune
Alberta	<i>Strategic Tourism Marketing Council</i> Aucun statut juridique spécifique, mais reconnu par entente par le ministère du Développement économique 1998	- Établit les priorités et stratégies guidant les efforts <u>marketing</u> et promotionnels de la province - Est responsable de l'établissement du plan marketing stratégique (durée de 3 ans) et recommande l'allocation des ressources requises pour le mettre en œuvre - Travaille en collaboration avec le <i>Travel Alberta Secrétariat</i>	Élevé : agit en quelque sorte comme un conseil d'administration sur les choix stratégiques, mais non sur les opérations, ni les tactiques	- Sont responsables devant le ministre de l'effcience des efforts promotionnels - Les coprésidents se rapportent au ministre - Décision finale sur les fonds marketing requis appartient au ministre	19 membres - 15 de l'industrie - 1 <i>Travel Alberta</i> - 3 du gouvernement	- Coprésidé par le sous-ministre du Développement économique et un représentant de l'industrie - Choix tenant compte d'une représentativité sectorielle et géographique - Grille de critères pour recruter des professionnels en marketing (voir texte principal) - Travel Alberta correspond à une direction de quelques professionnels du ministère du Développement économique utilisant divers sous-traitants selon les marchés visés. Met en application le plan marketing établi par le Conseil.	- Fonctionnement du conseil assumé par le ministère - Membres bénévoles : aucune rémunération (sauf remboursement des frais de voyages) - Existence d'une taxe hôtelière de 5%, mais non-dédiée au tourisme (mais pressions de l'industrie dans ce sens)	- Budgets et comités pour les six régions de destination pour des partenariats (450,000\$ à 700 000\$ chacune) - Approche gouvernemental : financer les régions de destination pas les associations touristiques (23 DMO)
Saskatchewan	<i>Saskatchewan Tourism Authority</i> <i>OSBL (Saskatchewan Tourism Authority Act – mais n'a pas le statut d'une société de la couronne)</i> 1994	- Est responsable autant du développement, de l'accueil et des renseignements, de la formation des ressources humaines que de la promotion	Conseil d'administration ayant des pouvoirs de décision étendus lui permettant d'approuver les budgets, ainsi que les plans d'affaires et de marketing	Doit se rapporter annuellement auprès du ministère de l'Industrie et des Ressources	15 membres au CA - 2 du gouvernement - 13 de l'industrie - fonctionne sur la base d'un membership et de liens formels avec les associations touristiques existantes (2000 membres en 2002-2003)	- Terme d'un an renouvelable - 2 postes d'office sur nomination du lieutenant gouverneur (gouvernement) - Représentativité par l'entremise de diverses organismes représentants les secteurs de l'hébergement, de la pourvoirie, des peuple métis, des peuples autochtones, du secteur arts / culture / patrimoine, de l'industrie touristique de Regina et de celle de Saskatoon ainsi que les 9 régions - Président et vice-président nommés par le CA	- Dispose de son propre budget - Budget de près de 7M \$ en 2002-2003 - Correspond à une « ATR provinciale »	- Représentativité parmi les catégories de membres
Manitoba	<i>Ministerial Advisory Council on Tourism</i> Conseil consultatif lié au ministère de la Culture, du Patrimoine et du Tourisme 2001	- Conseille le ministre sur l'ensemble des dossiers affectant le tourisme dans la province (ressemble davantage au Forum de l'industrie touristique du Québec) -Travaille à l'établissement d'un programme qualité (lancement prochain)	- Limité à un rôle de conseiller ayant un certain pouvoir d'influence : <u>modification du calendrier scolaire</u> en 2002 – début des cours après la Fête du Travail – suite à une demande du Conseil. - Le Conseil fait la promotion d'un partenariat plus fort entre l'industrie et le gouvernement sur l'ensemble des fonctions: recherché, marketing, services aux visiteurs, formation et assurance qualité. - En 2002, la création d'une agence de tourisme a été annoncée (Projet de loi 24 - <i>Travel Manitoba Act</i>)		28 membres - leaders de l'industrie	- Nommés par le ministre	- Fonctionnement du conseil assumé par le ministère	Non disponible

Analyse comparative des modes organisationnels et financiers des partenariats Industrie – Gouvernement ailleurs au Canada dans le secteur du tourisme (2 de 2)

Provinces	Nom / Statut / Année de création	Mandats / Fonctions touristiques prises en charge	Autonomie dans la prise de décision	Imputabilité ministérielle	Nombre de membres et composition	Recrutement et sélection des membres / fonctionnement (logistique, secrétariat, nombre de réunions)	Mécanismes de financement	Lien fonctionnel avec les régions
Ontario	<i>Société du Partenariat ontarien de marketing touristique</i> Agence du ministère du Tourisme et des Loisirs 1999	- Assure le renforcement des synergies de <u>marketing</u> et amélioration / développement des initiatives de marketing proposées aux exploitants d'entreprises touristiques. - Crée d'alliances sur les <u>produits</u> (13) : gamme d'expériences touristiques sur le territoire ontarien et plans de développement pour aider l'industrie - Réalise et diffuse des <u>recherches</u>	Conseil d'administration ayant des pouvoirs de décision étendus lui permettant d'approuver les budgets, ainsi que les plans d'affaires et de marketing	- Doit déposer un rapport annuel ainsi que des états financiers vérifiés au ministre, qui se charge de les déposer à l'Assemblée - Conformément à la loi sur la SPOMT, le ministre peut aussi fournir des orientations à son CA - Audition par le vérificateur de la province	14 membres au CA	- Président et vice-président nommé par le lieutenant gouverneur (selon la Loi) - Terme de 3 ans - Comités du CA de 4 membres chacun : a) exécutif; b) finance et vérification; c) nomination et d) évaluation de la performance marketing - Comités de travail sectoriels qui fournissent, par l'intermédiaire des présidents de comité, des renseignements au CA - Comités de travail sur les produits (3) et marchés (4) de 12 à 15 membres bénévoles	- Corporation avec ses propres budgets venant principalement du ministère (financement de base de 14 M\$ auquel s'ajoutent d'autres budgets – ex. 10 M\$ pour la relance)	- Promotion basée sur 7 régions touristiques reflétant différents types d'expériences (12 régions sur le plan statistique) - Partenariat entre la SPOMT et diverses associations touristiques sur la base de projets marketing
Nouveau-Brunswick	A mis en place ou participe à divers comités de travail avec l'industrie, notamment avec l'Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick (<i>TIANB</i>) : développement de produits, promotion et développement des ressources humaines							
Nouvelle-Écosse	<i>Nova Scotia Tourism Partnership Council</i> Conseil de partenariat sans statut juridique particulier 1998	- Encadre la planification et la gestion des initiatives provinciales de <u>développement</u> des produits et de <u>promotion</u> de la destination	- Approche de partenariat où la prise de décisions, les responsabilités et les ressources sont partagées		16 membres - 2 du gouvernement, - 7 parmi les leaders de l'industrie - 7 représentants de l'industrie	- Doivent être nécessairement des gestionnaires et / ou propriétaires d'entreprises touristiques - Sont choisis aussi sur une base géographique - Rencontres mensuelles - Existence d'un comité exécutif ainsi que d'un comité marketing, d'un comité développement de produits ainsi que de divers groupes de travail (vision, qualité, plan d'action annuel) - Dispose de son propre secrétariat (fourni par le Ministère)	- Fonctionnement assuré par les ressources provinciales déjà disponibles et affectées au tourisme, notamment celles du ministère - Contributions du secteur privé par leur participation aux initiatives de promotion	Approche par circuits
Île-du-Prince-Édouard	<i>Tourism Marketing Authority</i> Conseil de partenariat sans statut juridique particulier 1994	Assiste le ministère dans - les choix stratégiques concernant la promotion de la destination, - le développement de politiques, - les priorités budgétaires et - la planification à long terme	Limité: rôle d'influence et de conseillers	Non disponible	12 membres 11 du secteur privé 1 gouvernement	- Représentants du privé provenant de 11 secteurs de l'industrie - Coprésidé par le sous-ministre de <i>Tourism PEI</i>	- Fonctionnement du conseil assumé par le ministère	« petit territoire »
Terre-Neuve et Labrador	<i>Tourism Marketing Council Members</i> Conseil de partenariat sans statut juridique particulier 2003	Assiste le ministère dans - la préparation des plans marketing stratégique et annuels; - le suivi de la mise en œuvre des programmes marketing; - les initiatives de commandites et de partenariats avec l'industrie	Limité: rôle d'influence et de conseillers	Doit se rapporter annuellement au ministre ainsi qu'auprès de l'industrie	15 membres - 2 du gouvernement: sous-ministre associé et directeur du marketing - 13 gestionnaires / propriétaires d'entreprises touristiques	- Ne doivent pas être des représentants ni des permanents d'associations touristiques - Divers comités ouverts à tous types d'intervenants, selon les recommandations du Conseil - Système de mise en candidature avec formulaire pour les intervenants intéressés d'y siéger - Minimum de quatre rencontres par année - Durée du mandat d'un membre : 2 ans avec possibilité de renouveler (avec alternance pour assurer une certaine continuité)	- Fonctionnement du conseil assumé par le ministère	Non disponible

Annexe G : Associations et régions touristiques de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta

ONTARIO

Sur le plan promotionnel, le territoire ontarien est présenté à travers sept (7) régions touristiques par l'agence de marketing touristique (Organisation provinciale de tourisme – OPT), soit la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique (SPOMT). Ces sept régions sont présentées au tableau ci-dessous. L'approche des partenariats de marketing touristique est ouverte aux diverses associations d'une zone donnée, ce qui peut inclure plus d'une association touristique ainsi que des offices de tourisme (Source : <http://www.tourismpartners.com>). Le ministère du Tourisme et des Loisirs (administration provinciale de tourisme – APT) ontarien publiait en avril 2003 un document intitulé Nouvelles régions touristiques de l'Ontario : selon la classification géographique type de Statistique Canada de 1991. Ces douze régions sont utilisées dans un but statistique seulement. Il n'existe pas de système spécifique de correspondance entre les régions touristiques et les associations touristiques. Certaines régions peuvent en avoir plus d'une et d'autres ne pas en avoir (voir 3^e colonne du tableau).

Régions touristiques de promotion de la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	Régions touristiques pour des fins statistiques du ministère du Tourisme et des Loisirs	Associations touristiques*
1. Région du Grand Toronto	Région 5 : Toronto et la région	TOURISM TORONTO http://www.torontotourism.com/ YORK REGION TOURISM http://www.region.york.on.ca
2. Sud-ouest de l'Ontario	Région 2 : Sud-ouest de l'Ontario Région 1 : Essex	GEORGIAN TRIANGLE TOURIST ASSOC & CONV CTR http://www.georgiantriangle.com/
3. Niagara Falls et sa région	Région 3 : Région de Niagara	SOUTHERN ONTARIO TOURISM ORGANIZATION http://soto.on.ca/
4. Centre de l'Ontario	Région 6: Centre de l'Ontario Région 4 : Centre-Sud de l'Ontario	RAINBOW COUNTRY TRAVEL ASSOCIATION http://www.rainbowcountry.com/
5. Est de l'Ontario	Région 9 : Est de l'Ontario Région 7 : St. Lawrence River Corridor	ONTARIO EAST TOURISM CORPORATION (OETC) http://www.ontarioeast.com
6. Ottawa	Région 8 : Région d'Ottawa	ATCO Administration du tourisme et des congrès d'Ottawa ** http://www.tourottawa.org/
7. Nord de l'Ontario	Région 10 : Centre-Nord Région 11 : Nord-Est Région 12 : Nord-Ouest	ONTARIO'S NEAR NORTH http://www.ontariosnearnorth.on.ca/ NORTHERN ONTARIO NATIVE TOURISM ASSOCIATION (NONTA) http://www.nonta.net/

* Sources: Ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario <http://www.2ontario.com/tourism/trade.asp?whichpage=5&pagesize=20> et Tourism Federation of Ontario <http://www.tourismfederationofontario.ca>

** Cette organisation n'était pas listée sur les deux sites Web identifiés ci-dessus.

Colombie-Britannique

Les régions touristiques de cette province sont aux nombres de six (6). *Tourism BC*, l'agence de marketing touristique de la Colombie-Britannique (OPT), gère le programme des partenariats avec la collaboration des organisations responsables des régions de destination (*Regional Destination Marketing Organizations*) de la province (Source : Rapport annuel 2002-2003 de *Tourism BC* / <http://www.tourism.bc.ca>).

1. Vancouver Island / www.islands.bc.ca
2. Thompson Okanagan / www.thompsonokanagan.com
3. (Northern BC / www.northernbctravel.com
4. Vancouver, Coast & Mountains / www.vcm.bc.ca
5. Cariboo Chilcotin Coast / www.landwithoutlimits.com
6. Kootenay Rockies / www.bcrockies.com

Note complémentaire : Le Council of Tourism Associations of BC (www.cotabc.com) se veut la voix de l'industrie touristique de la Colombie-Britannique. Il s'agit d'une approche similaire à l'Ontario, soit une approche fédérative (une association d'associations touristiques territoriales et sectorielles).

Alberta

Travel Alberta fonctionne sur la base de six régions de destination. L'agence autonome de marketing touristique « *Alberta Tourism Partnership Corporation* » est celle qui a initié la nouvelle approche des régions de destination touristique de cette province, les faisant passer de 14 à 6 en 1995. Notons que celle-ci a été remplacée par un conseil de partenariat, le *Alberta Strategic Tourism Marketing Council* en 1998. Travel Alberta a assigné un coordonnateur marketing à chacune des six régions de destination (décrites au tableau suivant). Celles-ci reçoivent une enveloppe budgétaire variant de 400 000\$ à 700 000\$ pour y gérer des initiatives marketing et dans chaque région de destination. Travel Alberta reconnaît 24 organisations touristiques comme partenaires pour mener des initiatives marketing dans chacune des régions de destination.

Régions de destination	Organisations reconnues par Travel Alberta dans chacune des régions de destination
1. Alberta South	1. Chinook Country Tourist Association 2. Cowboy Trail Tourism Association 3. Lethbridge Convention & Visitor's Bureau 4. Mounties to Mountains 5. The Canadian Badlands 6. The Canadian Prairies
2. Calgary and Area	7. Tourism Calgary
3. Canadian Rockies	8. Tourism Canmore 9. Banff/Lake Louise Tourism Bureau 10. Jasper Tourism and Commerce 11. Hinton and District Chamber of Commerce 12. Grande Cache Tourism and Interpretive Centre
4. Alberta Central	13. David Thompson Tourist Council 14. Alberta's Lakeland 15. Kalyna Country 16. Lloydminster Convention and Tourism Authority 17. Red Deer Visitor and Convention Bureau
5. Alberta North	18. Mighty Peace Tourist Association 19. Fort McMurray Tourism 20. Grande Prairie Regional Tourism 21. Regional Tourism Committee of Athabasca Country 22. Big Lake Country Tourism 23. Smoky River Tourism
6. Edmonton and Area	24. Edmonton Tourism

Source: Maximum Opportunity: Regions, Travel Alberta (2003)