

FAIRE DU TOURISME UNE INDUSTRIE PERFORMANTE, INNOVANTE ET AXÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Orientations pour la révision
du modèle d'affaires
et de gouvernance
du tourisme au Québec

TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA MINISTRE	2
A. LE CONTEXTE	4
B. LA DÉMARCHE	6
C. LES PROCHAINES ÉTAPES	7
D. LES RÉSULTATS ATTENDUS	7
E. LES ORIENTATIONS POUR LA RÉVISION DU MODÈLE D'AFFAIRES	8
F. LES ORIENTATIONS POUR LA RÉVISION DU MODÈLE DE GOUVERNANCE	16
G. CONCLUSION	20
SYNTHÈSE DES ORIENTATIONS	21



Le Québec a besoin d'accroître sa richesse globale, de maintenir et de créer de nouveaux emplois. Le gouvernement du Québec s'est engagé dans cette voie en axant résolument son action sur la relance de notre économie.

Le secteur touristique est bien positionné pour participer à cet effort collectif de relance de l'économie. D'abord en raison de son incidence économique : avec plus de 12 G\$ de recettes annuelles, dont 3,7 G\$ provenant des visiteurs hors Québec, il soutient directement ou indirectement 345 000 emplois. Ensuite du fait des perspectives de développement : l'Organisation mondiale du tourisme prévoit une croissance annuelle de 3,3 % du tourisme international d'ici 2030.

Pour assurer un meilleur positionnement de la destination, les représentants de l'industrie touristique et le ministère du Tourisme ont élaboré conjointement et déposé, en mai 2012, le Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 (PDIT). C'est là notre feuille de route, notre modèle d'affaires.

Depuis le dépôt de ce plan, des constats additionnels se sont imposés et font en sorte que des ajustements seront apportés au PDIT relativement à ses priorités. Cela ne va pas sans entraîner certaines conséquences quant au modèle de gouvernance qui doit présider à sa mise en œuvre et assurer l'atteinte des objectifs et de la cible visée.

Le premier ministre m'a confié, dès mon arrivée en poste, le mandat de déployer cet axe majeur de développement économique qu'est le tourisme. C'est l'invitation qu'il m'a faite à l'occasion de mon assermentation, et c'est l'invitation que je vous lance à mon tour en vous présentant les orientations retenues à ce jour pour la révision du modèle d'affaires et de gouvernance de l'industrie touristique du Québec.

DOMINIQUE VIEN

Ce document présente les orientations et les composantes du
nouveau modèle d'affaires et de gouvernance en matière de tourisme.

A. LE CONTEXTE

Le Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020 (PDIT) a été élaboré conjointement par les représentants de l'industrie touristique et le ministère du Tourisme avec la vision suivante : Faire du tourisme une industrie performante, innovante et durable qui exerce un effet de levier sur le développement économique du Québec en offrant une destination originale et incontournable aux clientèles internationale, canadienne et québécoise.

Pour ce faire, le PDIT a défini 5 axes et proposé 36 mesures d'intervention associées à l'atteinte d'une cible de performance : un taux de croissance annuel moyen des recettes touristiques de 5 % (entre 2010 et 2020).

En 2020, cette croissance se traduirait par l'atteinte des objectifs suivants :

- › Des recettes touristiques de 18 milliards de dollars;
- › Plus de 50 000 nouveaux emplois au Québec.

Le PDIT représente donc le modèle d'affaires actuel de l'industrie touristique québécoise.

Après deux ans de mise en application du plan (2012-2014), divers constats s'imposent :

SA MISE EN ŒUVRE N'EST PAS OPTIMALE :

- › Grand nombre de mesures sans réelles priorités;
- › Chevauchement, voire dédoublement des rôles et responsabilités entre les intervenants;
- › Dispersion des ressources entre plusieurs intervenants avec une faible synergie entre ceux-ci;
- › Multiples intervenants pour assurer des activités de promotion de la destination sans adhésion à une vision commune;
- › Cadre gouvernemental régissant le ministère du Tourisme qui limite sa flexibilité pour le volet commercial de sa mission (promotion et mise en marché de la destination).

LA PERFORMANCE TOURISTIQUE QUI EN RÉSULTE NE CONNAÎT PAS LA CROISSANCE ANTICIPÉE :

- › Les revenus réels du secteur de l'hébergement touristique ont reculé de 1 %;
- › Les investissements privés ont fondu de moitié dans le secteur de l'hébergement;
- › Le déficit de la balance touristique atteint un niveau sans précédent à 3,4 G\$;
- › Les recettes touristiques du Québec pour 2013 sont en recul (3,3 %), tous marchés confondus (elles s'établissent à 12,4 G\$, soit le niveau affiché en 2011).

Ce recul demande à l'industrie un effort additionnel pour atteindre la cible du PDIT.

Ces constats, largement corroborés et repris par l'industrie, ont rendu nécessaire la révision du modèle d'affaires et de gouvernance en tourisme.

Il faut remonter à 2003 pour observer un repli plus marqué des recettes touristiques. Celui-ci trouvait toutefois sa source dans la crise du SRAS et les effets persistants du drame de septembre 2001. Même la crise financière de 2008-2009 n'avait pas autant diminué les recettes touristiques.

À la différence des situations antérieures, la baisse des recettes pour 2013 est principalement attribuable au fait que les Québécois se tournent massivement vers l'étranger pour leurs vacances. De fait, les recettes associées à leurs voyages au Québec ont diminué de plus de 6 %, résultat décevant si on le compare à ce qui s'est passé ailleurs au pays, puisque l'évolution du tourisme intérieur s'inscrit en terrain positif chez certains de nos partenaires provinciaux (Alberta, Colombie-Britannique). De surcroît, pendant ce temps, notre performance sur les autres marchés n'arrive pas à compenser cet état de fait.

B. LA DÉMARCHE

1. LA CONSULTATION DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE

Depuis juin 2014, l'ensemble de l'industrie a été invité à participer à une consultation générale afin de faire connaître ses idées sur ce que devrait être le modèle d'affaires et de gouvernance de l'industrie touristique québécoise. La ministre du Tourisme a été à l'écoute de l'industrie en multipliant les rencontres avec les intervenants et les entrepreneurs, tout en les invitant à lui faire part de leurs commentaires et suggestions quant à l'avenir de leur industrie. Elle a notamment participé au Rendez-vous touristique des 11 et 12 septembre 2014 à Mont-Tremblant, en présence des associations touristiques régionales. La variété et la qualité des propositions ont alimenté la réflexion et les travaux en cours.

Les principaux constats qui se sont dégagés de cette consultation, combinés aux travaux menés par le Ministère à ce sujet, ont été présentés à l'industrie en décembre 2014 devant plus de cent représentants.

Puis, du 16 février au 13 mars 2015, le Ministère a tenu des consultations ciblées afin de discuter des orientations envisagées avec les organismes suivants :

- › ATR associées du Québec;
- › ATS Québec;
- › Associations hôtelières;
- › Camping Québec;
- › Regroupement des événements majeurs internationaux;
- › Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT);
- › Office du tourisme de Québec et Tourisme Montréal.

Enfin, le 20 mars 2015, la ministre a tenu une Table stratégique d'échanges élargie regroupant plus de vingt-cinq représentants de l'industrie :

- › Office du Tourisme de Québec;
- › Tourisme Montréal;
- › Association touristique régionale Saguenay-Lac-Saint-Jean;
- › ATR associées du Québec;
- › ATS Québec;
- › Associations hôtelières (provinciale, région de Québec et région de Montréal);
- › AQIT;
- › Comité aviseur de l'AQIT;
- › Entrepreneurs.

La révision du modèle d'affaires et de gouvernance doit permettre de recentrer les actions de l'industrie touristique québécoise sur les déterminants de la croissance économique (investissements privés, innovation, productivité, exportations, entrepreneuriat et promotion), et ce, en priorisant les mesures inscrites au PDIT qui sont les plus susceptibles d'accroître la performance touristique de la destination. Quant à la révision de la gouvernance, elle doit permettre de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants dans la mise en œuvre du plan.

2. L'EXAMEN DE CE QUI A COURS AILLEURS AU CANADA ET À L'ÉTRANGER

Le Ministère a procédé à des analyses comparatives pour valider ou mettre en perspective certains constats observés. Un premier examen a été réalisé auprès des 48 pays membres et partenaires de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) de même qu'auprès de certaines provinces canadiennes.

Puis, pour chacun des thèmes étudiés, des analyses détaillées ont été réalisées auprès de vingt de ces destinations, selon au moins l'un des quatre critères suivants : destination concurrente canadienne, destination qui tente actuellement de se relancer, destination concurrente et performante nord-américaine et destination concurrente et performante européenne.

3. LES PERSPECTIVES GOUVERNEMENTALES

Les travaux entourant la révision du modèle d'affaires et de gouvernance en tourisme prennent en considération :

- › La revue des programmes et les économies budgétaires récurrentes demandées par le Conseil du trésor;
- › Les travaux de la Commission de révision permanente des programmes;
- › La révision de la relation État – municipalités;
- › Les travaux des groupes de travail interministériels sur le développement économique, la culture et la représentation internationale.

C. LES PROCHAINES ÉTAPES

- 1. Mise en place de groupes de travail portant sur :**
 - › L'entité chargée de coordonner la mise en marché touristique hors Québec;
 - › La porte d'entrée touristique – Montréal;
 - › La porte d'entrée touristique – Québec;
 - › La porte d'entrée touristique – Outaouais;
 - › Le financement du produit – stratégies sectorielles.
- 2. La présentation du nouveau modèle d'affaires et de gouvernance sera faite au cours du printemps 2015, et son déploiement s'échelonnnera tout au long de la mise en œuvre du PDIT;**
- 3. Les projets de modifications législatives, s'il y a lieu, seront ensuite soumis à l'Assemblée nationale.**

D. LES RÉSULTATS ATTENDUS

- › Partager les facteurs de succès quant à la manière de dynamiser le modèle d'affaires et de gouvernance en tourisme au Québec;
- › Obtenir une rétroaction des membres de l'industrie sur les orientations et les composantes du nouveau modèle d'affaires et de gouvernance en tourisme;
- › Tracer la voie à un processus de changement ouvert et transparent.

E. LES ORIENTATIONS POUR LA RÉVISION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Pour développer une offre touristique de calibre international qui répondra au défi posé par la concurrence

Pour répondre au défi posé par la concurrence, les efforts de développement de l'offre se concentreront autour de trois points d'ancrage¹ du PDIT : les portes d'entrée touristiques, les stratégies sectorielles (développement du produit) et l'encadrement du secteur de l'hébergement.

Orientation 1

Planifier et mettre en œuvre le développement de l'offre autour des six stratégies sectorielles que sont :

- › La stratégie du Plan Nord – volet touristique;
- › La stratégie maritime – volet touristique;
- › La stratégie de mise en valeur du tourisme hivernal;
- › La stratégie de mise en valeur du tourisme culturel;
- › La stratégie de mise en valeur du tourisme de nature et d'aventure;
- › La stratégie de mise en valeur du tourisme d'affaires et de congrès.

1. L'ordre de présentation ne présume en rien de leur importance relative les uns par rapport aux autres

Ces stratégies sectorielles misent sur la présence de masses critiques d'attraits qui motivent les déplacements, encouragent les séjours prolongés et génèrent des dépenses accrues. Ces pôles de concentration recèlent une offre variée de produits prioritaires et de produits de niche. Les produits prioritaires représentent les avantages concurrentiels du Québec à l'échelle internationale et répondent à la demande des marchés cibles hors Québec. Des routes, des itinéraires et des circuits touristiques reliant ces pôles entre eux viennent compléter l'approche préconisée et invitent à la découverte de produits complémentaires exploitant les thématiques régionales.

À ce jour, trois stratégies ont été rendues publiques (nord, maritime, hiver). Deux d'entre elles (nord et maritime) bénéficient d'enveloppes budgétaires et leur mise en œuvre est en cours. Le déploiement des stratégies sera soutenu par des groupes de travail réunissant des représentants des territoires et des secteurs ciblés pour structurer l'offre et favoriser la concertation des intervenants. Pour sa part, le Ministère concentrera son intervention sur deux leviers financiers :

- › L'aide financière aux projets d'infrastructures, équipements et installations :
 - Le Ministère dispose déjà d'enveloppes budgétaires consacrées à la mise en œuvre des stratégies Plan Nord et maritime grâce aux stratégies gouvernementales en ces domaines. Le Ministère entend maintenant convenir avec l'industrie d'une approche permettant de soutenir financièrement la mise en œuvre des autres stratégies. À cet effet, un groupe de travail est mis en place pour recommander à la ministre le scénario à retenir à court terme pour assurer le financement du produit. Le comité de travail analysera également d'autres avenues de financement à envisager à moyen et long terme.
- › L'aide financière aux festivals et événements touristiques :
 - Afin d'assurer une meilleure cohérence de l'action gouvernementale, le Ministère investit actuellement son énergie dans un exercice d'harmonisation des pratiques entre les ministères et les sociétés d'État engagées dans le financement. Par ailleurs, le Ministère entreprendra une révision en profondeur de ce levier. Cette révision aura notamment pour but d'augmenter le nombre de touristes et le rayonnement de la destination sur les marchés prioritaires du Ministère.

Cette orientation répond à plusieurs préoccupations déjà exprimées par l'industrie. Elle vise à :

- › Assurer plus de cohérence entre les stratégies sectorielles, les plans d'action et les programmes, et ce, à tous les paliers d'intervention;
- › Mettre en œuvre la Stratégie de mise en valeur du Saint-Laurent touristique 2014-2020 et la Stratégie de mise en valeur du tourisme hivernal 2014-2020; compléter celles associées au tourisme culturel et au tourisme de nature et d'aventure; amorcer celle du tourisme d'affaires et de congrès;
- › Prioriser les investissements associés aux stratégies et éviter la dispersion des efforts sur le territoire;
- › Développer des produits correspondant à un créneau de marché (niche) en s'appuyant sur des stratégies ou des plans d'action particuliers;
- › Structurer l'offre par la forfaitisation et le développement de circuits.

En se comparant à d'autres destinations touristiques concurrentes ou performantes, on remarque que le fait de chercher à repérer des produits touristiques particuliers ainsi que d'encourager et de financer le développement de ceux qui mettent l'accent sur des critères de différenciation uniques et propres à la destination est un facteur de réussite, au même titre que le fait de concentrer le développement de produits de calibre international au sein de zones touristiques définies. En ce sens, miser sur les créneaux spécialisés ou sur des produits de niche est à privilégier pour renouveler l'offre et répondre à l'intérêt croissant de la clientèle désirant profiter de vacances sur mesure.

Orientation 2

Actualiser la Loi et le Règlement sur les établissements d'hébergement touristique, notamment :

- › **Revoir les responsabilités de la ministre;**
- › **Ajuster le cadre réglementaire en matière de sanctions;**
- › **Définir certaines notions;**
- › **Tenir compte des nouvelles tendances en matière d'hébergement** (plateformes Web, économie collaborative).

Ces changements s'imposent si l'on considère l'évolution des pratiques à l'échelle internationale ainsi que les principaux problèmes et enjeux constatés par le Ministère et dénoncés par l'industrie hôtelière. Ces problèmes découlent de la concurrence déloyale des établissements exploités dans le non-respect du cadre réglementaire. La présence sur le marché d'un volume important d'unités d'hébergement dites « illégales » compromet grandement la rentabilité, voire menace la viabilité des établissements dont les propriétaires respectent les règles.

Les destinations concurrentes et performantes observées cherchent elles aussi à améliorer et à mettre à niveau leur parc hôtelier pour répondre aux standards internationaux, en plus de vouloir trouver des accommodements compte tenu de la croissance marquée des sites de location de logements entre particuliers.

Pour mettre en place un environnement stimulant et propice à l'investissement privé et à l'innovation

L'intervention gouvernementale en matière de tourisme doit encourager la création d'un environnement favorable à la relance de l'économie et de l'emploi. Pour ce faire, il importe de tirer profit des éléments fondamentaux de l'économie de marché (investissements privés, innovation, exportations et entrepreneuriat) pour assurer une croissance durable de l'industrie, mais également de réaménager l'aide gouvernementale afin que chaque dollar investi procure un maximum de rendement.

Par ailleurs, l'accès au financement est essentiel pour innover, investir dans la qualité, s'adapter à la demande des consommateurs ou tout simplement traverser les périodes plus exigeantes. De ce fait, il est primordial de mettre en œuvre des outils de financement et des modèles de partenariat qui susciteront plus de coopération et de participation de la part des entreprises privées et ainsi accroîtront le rendement des investissements publics en tourisme.

Dans la foulée du PDIT, de nouveaux leviers financiers, soit le Programme d'appui au développement des attraits touristiques (PADAT) et le Fonds tourisme PME, ont été créés afin de stimuler l'investissement privé. Bien que ces outils permettent des interventions gouvernementales variant de 50 K\$ à 2 M\$ et répondent à de réels besoins de financement des petites et moyennes entreprises (PME), ils ne sont pas adaptés aux grands projets dont les investissements se chiffrent à plusieurs dizaines de millions de dollars.

Au Québec, plusieurs projets majeurs d'investissements touristiques structurants dépassent actuellement les 100 M\$. Leur réalisation pourrait être grandement facilitée par un levier accessible aux projets touristiques de grande envergure. La création de ce fonds permettrait donc de compléter la chaîne de financement actuelle des entreprises touristiques.

Plusieurs scénarios sont envisagés, un de ceux-ci étant d'associer une mise de fonds initiale à celle d'un ou de plusieurs fonds fiscalisés. L'intervention financière prendrait la forme de prêt, de garantie de prêt, de prise de participation ou autre.

Cette orientation répond à divers constats sur lesquels s'entendent le Ministère et l'industrie, soit la nécessité d'arrimer davantage les choix d'investissements à la réalisation des objectifs de performance inscrits au PDIT, le désir d'investir dans les entreprises les plus performantes afin de favoriser des retombées significatives des investissements publics et la volonté de créer un fonds d'investissement par l'entremise de nouvelles sources de revenus.

Notons que plusieurs destinations concurrentes et performantes tendent à reconsidérer les outils financiers existants et plus traditionnels pour favoriser l'innovation et l'investissement privé (mutualisation des ressources financières).

Orientation 3

Créer un fonds d'investissement touristique/capital de risque pour les projets touristiques majeurs

Orientation 4

Intensifier et bonifier l'accompagnement des entreprises

Le Ministère renforcera le rôle d'Investissement Québec – division Tourisme (IQ Tourisme), ce qui aura les avantages suivants :

- › Augmenter l'enveloppe budgétaire disponible sous forme de prêts pour le PADAT;
- › Offrir un programme de soutien et de suivi pour le montage des dossiers et l'utilisation des prêts accordés;
- › Évaluer la possibilité de gérer le crédit d'impôt pour modernisation d'un établissement d'hébergement touristique;
- › Promouvoir les leviers de financement offerts;
- › Sensibiliser les institutions financières pour faciliter l'accès au crédit;
- › Assurer la conduite de la prospection de nouveaux investissements et d'investisseurs étrangers.

Devant la difficulté qu'éprouvent les entreprises touristiques à trouver des sources de financement traditionnelles, et ce, dans l'ensemble des institutions financières privées et publiques, le gouvernement du Québec a lancé le PADAT et mis en place IQ Tourisme en 2013.

Au terme de la première année d'existence d'IQ Tourisme, les résultats ont été probants et la réception de l'industrie très positive. Que ce soit les conditions adaptées et avantageuses pour l'industrie, le soutien-conseil des dossiers par la personne-ressource chez IQ Tourisme ou les possibilités multiples d'utilisation des fonds (immobilisation, «bridges» de financement, financements intérimaires liés à l'événementiel, etc.), IQ Tourisme se révèle un atout de taille pour l'accompagnement des entreprises touristiques.

Par ailleurs, plusieurs commentaires émergent concernant le programme de crédits d'impôt pour modernisation d'un établissement d'hébergement touristique en région, mettant notamment en relief le manque de diffusion et de compréhension du programme, le manque d'accessibilité à l'information concernant le programme ou encore la non-disponibilité de fonds avant le début des travaux.

Outre le renforcement du rôle d'IQ Tourisme, le Ministère entend :

- › Développer des outils d'accompagnement particuliers pour les entreprises touristiques, au bénéfice des intervenants de première ligne des niveaux local et supralocal;
- › Offrir un accompagnement personnalisé, par l'appareil gouvernemental, aux promoteurs de projets touristiques majeurs;
- › Mandater des associations touristiques dont le secteur d'activité représente les produits prioritaires des stratégies sectorielles pour accompagner de façon structurée des entreprises touristiques ciblées sur la base de leur rayonnement international ou de leur potentiel de croissance, notamment pour l'adoption de bonnes pratiques d'affaires;
- › Proposer un plan d'action en matière de développement de la main-d'œuvre en tourisme, qui traitera des principaux enjeux émergents, notamment ceux du perfectionnement des compétences et de la relève, en faisant appel au Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, au Mouvement québécois de la qualité et à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

Cette orientation répond aux préoccupations de l'industrie qui demande de simplifier, mieux adapter et faire connaître les outils de financement actuellement offerts. Elle permettra également de simplifier la relation des entrepreneurs/dirigeants de PME avec l'appareil gouvernemental et de sensibiliser les institutions financières pour faciliter l'accès au financement.

Ailleurs dans le monde, les projets qui proposent l'innovation et l'ouverture aux marchés étrangers sont de plus en plus ciblés. Plusieurs initiatives associées à l'attraction des investissements et investisseurs étrangers ont d'ailleurs été repérées dans les destinations comparables et concurrentes.

Le Ministère accentuera le développement et la diffusion de connaissances stratégiques de qualité en tourisme afin de mettre à la disposition des investisseurs toute l'information nécessaire pour faciliter la prise de décision. Il invitera ainsi l'industrie à en faire un avantage concurrentiel de la destination.

Pour y arriver, il misera sur l'expertise du Réseau de connaissances stratégiques en tourisme ainsi que sur la mise en commun des efforts de l'industrie et il disposera de ressources financières accrues pour mener les recherches et les enquêtes additionnelles pertinentes afin de mieux soutenir les intervenants de l'industrie. De plus, le Ministère consolidera son rôle et son apport à ce chapitre, à l'image du dynamisme dont il a fait preuve au cours des dernières années, et ce, sur les plans de l'intelligence économique et du marketing.

Ce comportement est typique des destinations étudiées qui souhaitent que les entreprises soient en mesure de s'adapter aux changements et d'innover sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Le développement d'une véritable culture de l'innovation est une condition essentielle à la création de richesse et à la prospérité future des entreprises. Cette innovation repose d'abord et avant tout sur une connaissance stratégique performante.

Orientation 5

**Accroître
le développement
et la diffusion
de la connaissance
stratégique en tourisme**

Pour maximiser les retombées des sommes consacrées à la promotion et à la mise en marché hors Québec de la destination

Les pouvoirs publics sont désormais en quête de moyens et de stratégies pour maximiser le rendement de leurs investissements et encourager une plus forte participation de type coopératif.

Orientation 6

Fédérer les énergies du Ministère et celles de l'industrie autour d'un plan commun de promotion et de mise en marché hors québec de la destination

La dispersion actuelle des efforts, des initiatives et des budgets en matière de promotion et de mise en marché hors Québec de la destination dans de multiples interventions sans cohésion nuit à la performance de l'industrie touristique québécoise, autant sur le marché national qu'international.

L'industrie et le Ministère doivent pouvoir, à partir des orientations stratégiques élaborées par ce dernier, se doter d'un plan d'action marketing unique au regard des marchés hors Québec.

Notons que les destinations concurrentes et performantes présentent un regroupement des ressources publiques et une contribution du privé, tant en ce qui concerne l'expertise que l'aspect financier. Cette approche est indéniablement la voie à suivre pour assurer au secteur touristique les moyens de réaliser ses ambitions.

Les modalités de mise en œuvre dudit plan sont abordées à l'orientation 8 (mettre en place une entité chargée de coordonner la mise en marché touristique hors Québec).

Pour faire évoluer l'accueil

Orientation 7

Élaborer une vision et une stratégie d'ensemble en matière d'accueil,

notamment pour décloisonner l'information entre les territoires et prendre le virage de la mobilité et du numérique

Cette stratégie sera élaborée par la ministre et d'autres intervenants de l'industrie. Elle devra présenter les nouvelles mesures de l'axe « accueil » et préciser les rôles et responsabilités des différents intervenants. Afin de maintenir des retombées économiques importantes, la stratégie permettra également d'assurer un accompagnement continu de la clientèle, d'influencer davantage ses choix et la durée de son séjour au Québec.

Pour répondre aux besoins des clientèles et adapter adéquatement les services et les gestes d'accueil, l'ensemble du territoire de même que les divers lieux et acteurs en relation avec la clientèle seront considérés, et ce, à toutes les étapes du voyage (planification, pendant et après le séjour).

Puisqu'il n'est plus suffisant de dénombrer uniquement les actes de renseignement dans les lieux d'accueil et d'information touristique, d'autres indicateurs de performance de l'accueil seront à développer afin de tenir compte des nouveaux moyens de communication utilisés (ex. : clavardage et médias sociaux). Le numérique étant en continuelle évolution, la veille technologique, la flexibilité et la mise en commun de l'information² et des efforts humains et financiers seront alors indispensables.

Les responsabilités du Ministère et celles des intervenants en matière d'accueil seront réexaminées de manière à en assurer un meilleur partage et à permettre le travail en complémentarité.

Cette orientation devrait répondre aux demandes de l'industrie concernant l'élaboration d'une stratégie d'ensemble en matière d'accueil, la prise du virage de la mobilité et, notamment, la concrétisation du projet qui vise à faire des deux aéroports de Montréal et de Québec des lieux d'accueil où le caractère distinctif du Québec serait mis en valeur.

Cette approche mise sur la redéfinition de la fonction d'accueil touristique qui est observée au sein des différentes destinations étudiées, que ce soit dans les provinces canadiennes ou à l'échelle internationale.

2. Notamment le système québécois de gestion de la destination (SQGD).

F. LES ORIENTATIONS POUR LA RÉVISION DU MODÈLE DE GOUVERNANCE

Pour relever le défi en matière de cohésion, de synergie et de clarification des rôles

Au-delà de l'adhésion à une vision et à des objectifs communs, la réalisation du PDIT nécessite une plus grande cohésion des efforts déployés par les divers intervenants. La synergie des actions des partenaires, la convergence de leurs efforts et la clarification des rôles dévolus à chacun constituent les principales conditions de réussite.

Dans cette perspective, le modèle de gouvernance repose sur trois orientations clés qui donnent également naissance à cinq groupes de travail :

- › L'entité chargée de coordonner la mise en marché touristique hors Québec;
- › La porte d'entrée touristique – Montréal;
- › La porte d'entrée touristique – Québec;
- › La porte d'entrée touristique – Outaouais;
- › Le financement des produits – stratégies sectorielles.

Orientation 8

Mettre en place une entité chargée de coordonner la mise en marché touristique hors Québec

Le Québec fait face à un double défi en matière de promotion et de mise en marché de la destination touristique québécoise :

- › Celui de la cohésion des interventions relatives à la promotion, car la dispersion des actions nuit au renforcement de l'image touristique du Québec;
- › Celui de la flexibilité requise pour agir avec efficacité dans le cadre des activités commerciales qu'il doit réaliser pour se distinguer sur les scènes nationale et internationale, et ce, dans le contexte de la très vive concurrence que se livrent les différentes destinations touristiques de calibre international.

Pour faire face à ces défis, le Ministère propose la mise en place d'une entité nationale de concertation qui regroupe des représentants de régions, de produits, de diverses catégories d'entreprises (hôteliers, transporteurs aériens, etc.) et de groupes associatifs, tous préoccupés par l'accroissement du nombre de visiteurs et des recettes touristiques au Québec.

L'objectif est la mise en commun d'expertise et d'idées novatrices pour accroître l'efficacité des interventions de promotion et de commercialisation de la destination sur les marchés hors Québec.

Logée à l'intérieur du Ministère et relevant de la ministre, l'entité aurait le mandat de planifier les activités de promotion et de mise en marché de la destination québécoise sur les marchés hors Québec et d'en mesurer les retombées. L'entité pourrait également planifier des campagnes panquébécoises.

Le groupe de travail déposera ses recommandations à la ministre au regard des responsabilités de l'entité : ses modalités de gouvernance (composition et partenaires associés, le cas échéant), son cadre de gestion et son fonctionnement (le budget du plan d'action annuel et son financement, ses liens fonctionnels avec le Ministère et la ministre).

Le statut et l'encadrement de l'entité, de même que l'engagement du Ministère, devront permettre de répondre aux critères de cohérence, d'efficacité et de responsabilisation recherchés par la mise en place d'une telle instance.

Orientation 9

Confier des mandats et des responsabilités aux portes d'entrée touristiques que sont Montréal, Québec et l'Outaouais, dont :

- › **La promotion hors Québec de la destination;**
- › **L'accueil touristique de la destination;**
- › **Le développement du tourisme d'affaire et de congrès;**
- › **L'appui aux aéroports internationaux;**

La notion de porte d'entrée ne correspond pas à un territoire habituellement connu ou reconnu comme région touristique. Il s'agit d'une approche intégrée et dynamique de la planification, du développement et de la promotion qui intègre avec plus de cohérence l'expérience globale du visiteur et qui met en synergie un bassin d'acteurs économiques clés. À titre d'exemple, pour les portes d'entrée Montréal et Québec, cela pourrait représenter un territoire plus grand que celui des villes ou régions touristiques.

Cette orientation vise à consolider le rôle de porte d'entrée pour les visiteurs étrangers de même qu'à accroître l'attractivité et la compétitivité de la destination. Elle répond de ce fait au désir exprimé par l'industrie touristique d'accroître le flux de touristes en provenance des autres provinces canadiennes et de l'étranger et de consolider le tourisme d'affaires et de congrès. À cet égard, une stratégie du tourisme d'affaires et de congrès sera élaborée.

Cette orientation se compare avantageusement à ce qui existe dans les destinations concurrentes et performantes observées, qui d'une part, misent sur leurs pôles touristiques majeurs et, d'autre part, ciblent le tourisme d'affaires et de congrès. À cet effet, elles se dotent des moyens nécessaires pour assurer la disponibilité des infrastructures technologiques et des équipements.

Orientation 10

Clarifier les responsabilités des principaux intervenants et revoir les relations d'affaires entre le Ministère et les associations touristiques

À ce titre, le Ministère continuera d'assumer :

- › **L'élaboration des grandes orientations** (cadres législatif, normatif et politique);
- › **La planification d'ensemble** (PDIT et stratégies-cadres);
- › **La coordination/concertation inter-ministérielle, intergouvernementale, interprovinciale et verticale** (avec les partenaires de l'industrie);
- › **Le développement de l'intelligence d'affaires** (connaissance des produits, marchés et tendances, développement et suivi d'indicateurs de mesure de rendement d'investissements, suivi et évaluation de la performance).

Pour mettre en œuvre les orientations et les stratégies-cadres, le Ministère pourra déléguer des responsabilités selon le principe de subsidiarité. De plus, le Ministère élaborera, en collaboration avec les membres de l'industrie, un cadre de référence des rôles et responsabilités des principaux intervenants en tourisme.

Cette orientation confirme l'engagement du ministère du Tourisme dans la démarche, donc un positionnement fort au sein du gouvernement. Elle laisse entrevoir, comme souhaité, un meilleur arrimage avec le gouvernement fédéral et des rôles et responsabilités mieux définis entre les intervenants touristiques.

Par une telle approche, le Québec adopte une avenue similaire à celle des destinations comparables et concurrentes où l'État assume un rôle central en matière de politique touristique (développement des connaissances stratégiques, élaboration de politiques et de stratégies-cadres, préparation, adoption et application des lois et règlements, coordination gouvernementale) et il applique des principes de bonne gouvernance (vision claire, obligation de rendre compte, efficience, efficacité et flexibilité).

REVOIR LES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC LES ASSOCIATIONS TOURISTIQUES

L'élaboration des stratégies sectorielles repose sur une démarche innovatrice et concertée visant à proposer des choix et à définir des priorités qui mèneront le Québec vers une optimisation des retombées de l'activité touristique dans les régions. La mise en œuvre de ces stratégies sectorielles fait également appel à des territoires et des secteurs prioritaires. Elle repose sur l'adhésion d'un grand nombre d'acteurs du milieu, que ce soit les associations touristiques régionales (ATR) ou sectorielles (ATS), les municipalités ou les entreprises elles-mêmes. L'étendue du territoire de même que l'ampleur et la complexité des domaines d'intervention exigent leur mobilisation.

Compte tenu des défis en matière de renouvellement de l'offre touristique et de la compétition internationale, la priorité sera accordée au produit, ainsi que le recommande le rapport du Comité performance. Cette priorité accordée au produit s'appuie notamment sur les constats suivants :

- › La concurrence est de plus en plus vive entre les destinations. Seules celles offrant des produits répondant aux attentes des clientèles et à leurs exigences en termes de qualité et d'authenticité sont en mesure de performer;
- › Les goûts et exigences des clientèles évoluent rapidement. Les entreprises et les destinations doivent renouveler de plus en plus fréquemment leurs produits pour demeurer dans la compétition;
- › L'offre dans certains secteurs est vieillissante, voire désuète, et trop peu d'efforts sont consacrés à son renouvellement;
- › Les efforts de mise en marché sont importants, mais ils sont mal coordonnés et ne peuvent à eux seuls garantir des gains de performance si le produit n'est plus à la hauteur.

C'est pourquoi le Ministère entend :

- › **Revoir ses relations d'affaires avec les ATS en associant l'ensemble des sommes versées à la réalisation de mandats précis, notamment :**
 - › Des mandats de base :
 - Développement de l'expertise sectorielle;
 - Développement de la qualité du produit.
 - › Des mandats spécifiques :
 - Mise en œuvre de mesures – stratégies produits;
 - Accompagnement d'entreprises ciblées;
 - Promotion du produit en partenariat.
- › **Revoir ses relations d'affaires avec les ATR en associant l'ensemble des sommes versées à la réalisation de mandats précis, notamment :**
 - › Des mandats de base :
 - Accueil touristique régional;
 - Structuration de l'offre (routes, circuits, forfaits);
 - Promotion intra Québec de la région.
 - › Des mandats spécifiques :
 - Mise en œuvre de mesures – stratégies sectorielles;
 - Promotion hors Québec de la région.
- › **Confier des mandats additionnels aux ATR qui constituent les portes d'entrée touristiques, notamment :**
 - › Promotion hors Québec de la destination;
 - › Accueil touristique de la destination;
 - › Développement du tourisme d'affaires et de congrès;
 - › Appui aux aéroports internationaux.

Dans le cadre de ses partenariats, le Ministère enchâssera des conditions de collaboration entre les ATR et les ATS pour la concrétisation d'alliances produits prioritaires – pôles touristiques, dans le sillon des stratégies sectorielles.

Soulignons que cette orientation répond au besoin exprimé par l'industrie de revoir le nombre de partenariats d'affaires « ministère-intervenants » et de les assujettir à des mandats et des contrats de performance ou de collaboration.

G. CONCLUSION

Le modèle d'affaires met de l'avant de nouvelles priorités d'action qui visent à assurer le développement du produit. Pour sa part, le modèle de gouvernance entend relever le défi de la cohésion et de la synergie des actions en misant sur un nombre réduit de partenariats d'affaires « ministère-intervenants » qui repose sur une redéfinition des rôles et des responsabilités assujettis à des mandats précis et des contrats de performance ou de collaboration.

Quant à la création de l'entité chargée de coordonner la mise en marché touristique hors Québec, elle assurera une approche renouvelée en matière de promotion et de mise en marché, qui permettra de répondre aux critères de cohérence et d'efficacité ainsi qu'à l'obligation redditionnelle associés à la mise en place d'une telle instance. Par sa composition, elle assurera la mise en commun d'expertise et d'idées novatrices pour accroître l'efficacité des interventions de promotion et de commercialisation en misant sur une image cohérente de la destination et en ne ciblant qu'un nombre limité de marchés hors Québec préalablement définis comme prioritaires.

En un mot, le nouveau modèle d'affaires et de gouvernance réunit les ingrédients nécessaires pour assurer une mise en œuvre optimale du PDIT.

SYNTHÈSE DES ORIENTATIONS

LES ORIENTATIONS POUR LA RÉVISION DU MODÈLE D'AFFAIRES

- Orientation 1 : Planifier et mettre en œuvre le développement de l'offre autour de six stratégies sectorielles
- Orientation 2 : Actualiser la Loi et le Règlement sur les établissements d'hébergement touristique
- Orientation 3 : Créer un fonds d'investissement touristique/capital de risque pour les projets touristiques majeurs
- Orientation 4 : Intensifier et bonifier l'accompagnement des entreprises
- Orientation 5 : Accroître le développement et la diffusion de la connaissance stratégique en tourisme
- Orientation 6 : Fédérer les énergies du Ministère et celles de l'industrie autour d'un plan commun de promotion et de mise en marché de la destination
- Orientation 7 : Élaborer une vision et une stratégie d'ensemble en matière d'accueil

LES ORIENTATIONS POUR LA RÉVISION DU MODÈLE DE GOUVERNANCE

- Orientation 8 : Mettre en place une entité chargée de coordonner la mise en marché touristique hors Québec
- Orientation 9 : Confier des mandats et des responsabilités aux portes d'entrée touristiques que sont Montréal, Québec et l'Outaouais
- Orientation 10 : Clarifier les responsabilités des principaux intervenants et revoir les relations d'affaires entre le Ministère et les associations touristiques

Design graphique:
Immaculæ conception graphique

Photos couverture: Tourisme Québec

© **Tourisme Québec, Gouvernement du Québec**

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Avril 2015

ISBN: Imprimé: 978-2-550-72434-6

PDF: 978-2-550-72435-3

