

Vers une nouvelle Politique touristique du Québec

*Propositions concernant
les modes de gouvernance
et le financement*

Table des matières

Portée et objectifs de ce document.....	3
Sommaire des orientations	4
Modes de gouvernance et de financement proposés	5
Une approche de coordination de l'industrie résolument tournée vers les besoins des clients, où la répartition des rôles est intégrée et formalisée.....	5
Des décisions basées sur un système permanent, performant et accessible de développement de la connaissance et de la recherche	16
Une culture de la qualité solidement implantée dans l'industrie touristique	17
Une industrie s'appuyant sur une main-d'œuvre professionnelle et des gestionnaires qualifiés.....	18
Une destination, des régions et des produits plus facilement accessibles.....	19
Une offre touristique attrayante basée sur un positionnement exclusif et soutenue par une sélection de produits/expériences de qualité, authentiques, durables et tournés vers l'avenir	20
Une promotion dynamique de la destination et de ses produits dirigée vers les marchés les plus porteurs	21
Un accueil compétent et chaleureux ainsi que des renseignements touristiques à jour facilement accessibles	22

Portée et objectifs de ce document

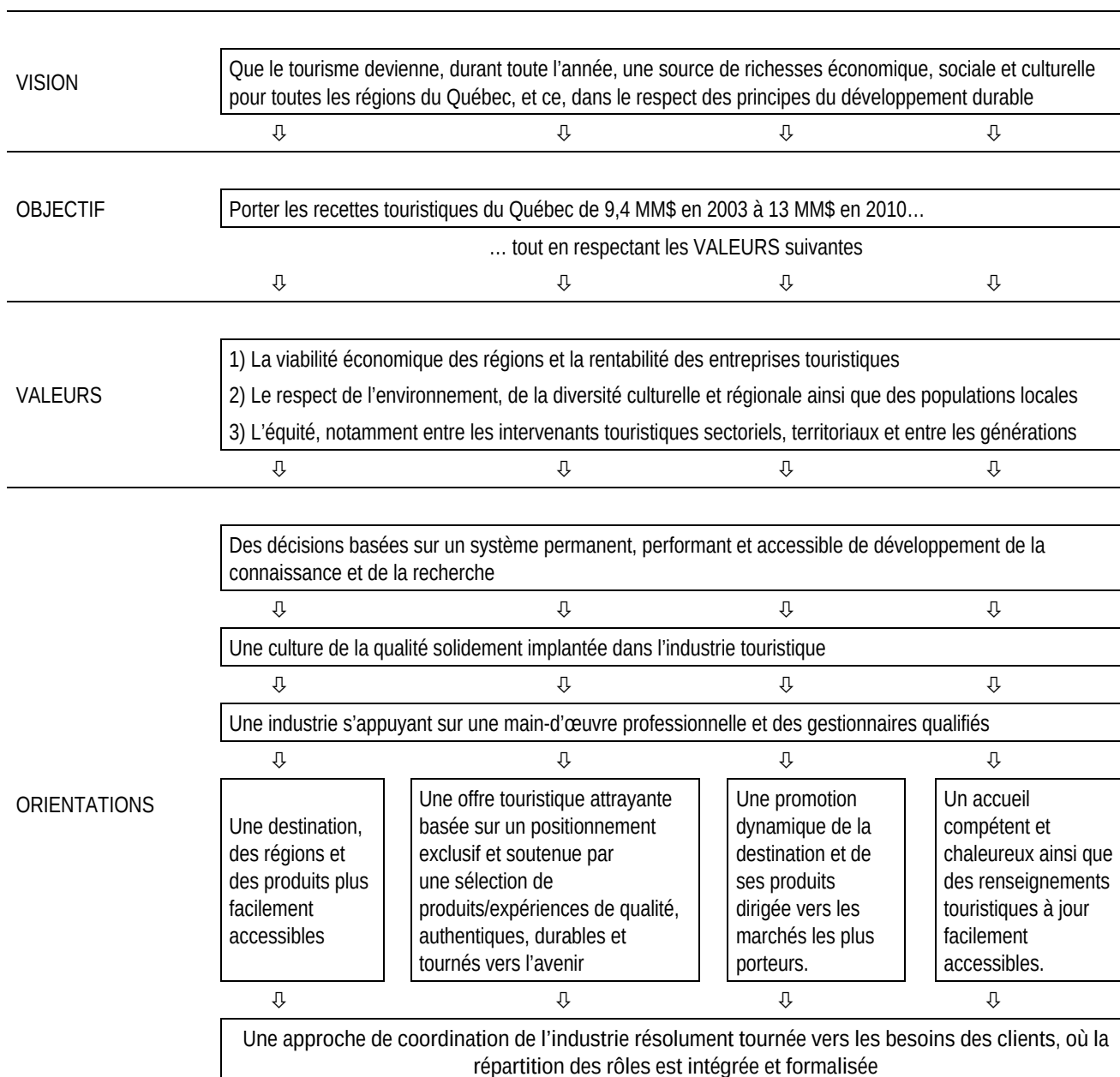
- ❑ Ce document a été produit afin de permettre aux organisations présentes au Forum de l'industrie touristique du Québec de consulter leurs membres et leurs conseils d'administration. Ce texte ne constitue pas l'avant-projet de la Politique touristique, lequel est en préparation et sera disponible ultérieurement.
- ❑ Ce document reprend les huit orientations retenues lors de la rencontre du 19 mars 2004 et présente les grandes lignes des modes de gouvernance et de financement proposés, notamment en ce qui a trait au partenariat Industrie-Gouvernement et aux rôles de Tourisme Québec.
- ❑ Nous sollicitons la collaboration des représentants du Forum à deux niveaux. Nous souhaitons :
 1. Obtenir vos commentaires et propositions concernant le modèle de gouvernance et les aspects du financement proposés dans le présent document;
 2. Obtenir vos commentaires et propositions sur tous les autres éléments susceptibles de former, avec les questions de gouvernance et de financement, le cœur de la politique à venir.
- ❑ Les commentaires doivent être formulés par écrit et retournés à Tourisme Québec. Nous vous recommandons d'utiliser le fichier de cueillette d'information qui vous sera rendu disponible le mardi 25 mai, à la suite d'une conférence téléphonique d'information.

Sommaire des orientations

Afin de faciliter la consultation auprès des membres et administrateurs des organisations du Forum qui n'auraient pas nécessairement suivi le processus d'élaboration de la Politique touristique du Québec, cette section en présente sommairement la vision, l'objectif économique poursuivi, les valeurs ainsi que les orientations. Les orientations et axes d'interventions tels que présentés à la rencontre du Forum de l'industrie touristique du 19 mars 2004, ainsi que les résultats des discussions qui ont suivi, peuvent être consultés aux adresses Internet suivantes :

http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/activites/forum/orientations_prelim.pdf

http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/activites/forum/cr_040319_rev.pdf



Modes de gouvernance et de financement proposés

Cette section débute avec l'orientation portant sur la gouvernance, compte tenu de son impact sur les sept autres orientations retenues. Il est important de rappeler que la Politique touristique en préparation se veut principalement un cadre d'organisation et d'intervention en tourisme.

Une approche de coordination de l'industrie résolument tournée vers les besoins des clients, où la répartition des rôles est intégrée et formalisée.

DÉFIS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Conformément aux axes retenus et aux besoins exprimés par le Forum de l'industrie touristique, les modes de gouvernance et de financement proposés serviront à répondre aux impératifs suivants :

- ☐ Mieux desservir les clientèles ainsi que les entreprises de l'industrie qui leur offrent des produits et des services;
- ☐ Accroître la participation des entreprises et de l'industrie dans la prise de décision et dans les choix stratégiques affectant l'industrie touristique québécoise;
- ☐ Bénéficier d'un cadre financier à long terme assurant la constance de l'investissement ainsi qu'une plus grande synergie entre les fonds provenant des entreprises, de l'industrie et des gouvernements provincial et fédéral;
- ☐ Mieux arrimer les démarches promotionnelles de Tourisme Québec au cycle de planification de l'industrie;
- ☐ Établir de façon formelle quels sont les rôles et responsabilités des différents acteurs selon les paliers de gouvernance, afin d'assurer une meilleure coordination des efforts déployés;
- ☐ Associer d'autres ministères et organismes gouvernementaux, selon les besoins, à différents dossiers et ainsi permettre à Tourisme Québec – avec la collaboration de l'industrie – d'assumer son rôle de concertation et de coordination interministérielle en tourisme;
- ☐ Garantir la transparence des processus de prise de décision.

THÉMATIQUES À PRIORISER AUX FINS DE PROMOTION ET DE DÉVELOPPEMENT

Le gouvernement du Québec propose d'axer le tourisme québécois autour de deux thèmes porteurs et majeurs, à savoir :

- ☐ le Saint-Laurent;
- ☐ l'hiver.

Ces deux thèmes caractérisent clairement la destination ainsi que les produits/expériences touristiques du Québec. C'est autour de ces deux thèmes que s'articuleraient prioritairement au cours des prochaines années les plans d'action venant soutenir la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec.

MODES DE GOUVERNANCE ET DE FINANCEMENT

Les modes de gouvernance et de financement proposés s'articulent autour de quatre initiatives :

- A. Instaurer une nouvelle dynamique de collaboration et de concertation Industrie-Gouvernement dans la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec, des stratégies et des plans d'action de la destination québécoise.

Cette dynamique de collaboration et de concertation Industrie-Gouvernement s'appuie sur les prémisses suivantes :

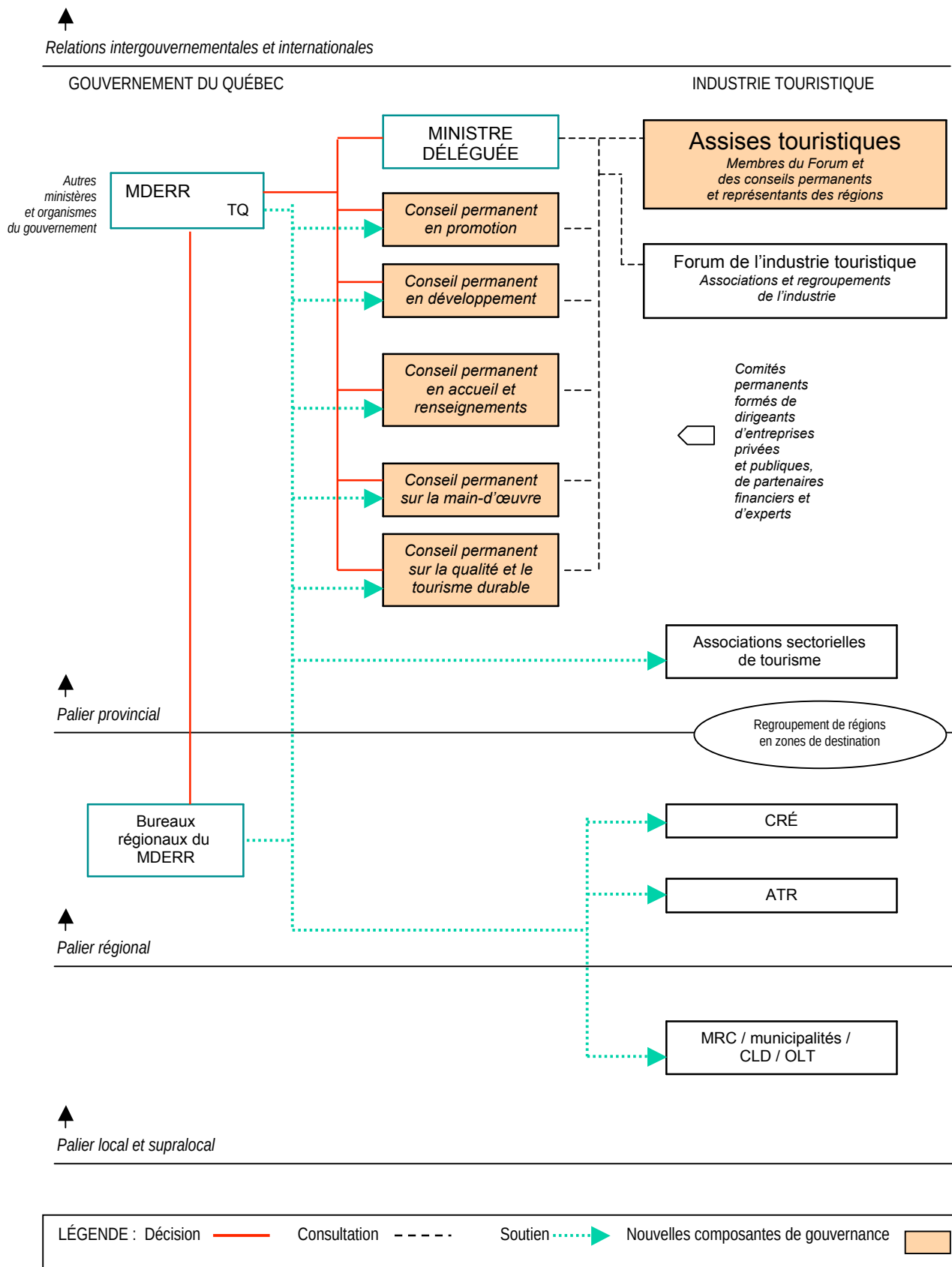
- ❑ La ministre déléguée au Développement régional et au Tourisme, à titre d'autorité responsable et imputable des fonds publics affectés à la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec, exerce un rôle décisionnel en cette matière.
- ❑ Le Forum de l'industrie touristique, lequel conseille la ministre déléguée sur différents sujets, se voit confirmer dans ce rôle relativement à la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec (bilan de l'avancement des mesures, propositions d'ajustements à certaines mesures, etc.). Le Forum joue aussi un rôle de représentation de la réalité multisectorielle et territoriale de l'industrie à travers la participation des diverses associations et divers regroupements du tourisme.
- ❑ Cinq conseils permanents sont créés et chargés d'établir les choix stratégiques, les mesures et les moyens pour réaliser les mandats confiés à chacun d'eux par la ministre déléguée, en concertation avec le Forum. Les conseils miseront sur le recrutement de gestionnaires d'entreprises privées, de partenaires financiers ou d'experts les plus en mesure de réaliser les mandats qui leur sont confiés. Ces conseils incluront aussi des représentants des ministères et organismes gouvernementaux les plus directement concernés et des représentants de Tourisme Québec. Par souci d'efficacité, ils devront disposer de suffisamment d'autonomie pour mener leurs mandats. Les cinq conseils permanents proposés permettent d'avoir une approche globale pour le développement du Québec touristique et de fournir des mécanismes privilégiés de mise en œuvre de toutes les orientations de la Politique touristique du Québec :
 - 1. Conseil permanent en promotion;
 - 2. Conseil permanent en développement;
 - 3. Conseil permanent en accueil et renseignements;
 - 4. Conseil permanent sur la main-d'œuvre;
 - 5. Conseil permanent sur la qualité et le tourisme durable.

Afin d'éviter tout dédoublement avec les structures existantes (comités nationaux, groupes de travail, tables sectorielles, organismes), ces dernières seraient intégrées ou invitées à s'intégrer à ce nouveau mode de gouvernance.

- ❑ Des Assises annuelles du tourisme, qui réuniraient les membres du Forum, ceux des conseils permanents et des représentants des régions, seraient instituées afin, d'une part, de faire un bilan de l'année et de la mise en œuvre de la Politique touristique et, d'autre part, de proposer un plan d'action Industrie–Gouvernement et des priorités d'intervention pour l'année à venir.
- ❑ Tourisme Québec–MDERR est chargé de superviser la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec, ce qui inclut, selon les fonctions touristiques concernées, des rôles de prise en charge, d'accompagnateur, de partenaire ou de fiduciaire tels que décrits à la page 9. Tourisme Québec–MDERR intervient aussi dans le soutien logistique, l'opérationnalisation des décisions et la coordination des moyens pour l'atteinte des objectifs fixés par les conseils permanents.
- ❑ Les bureaux régionaux du MDERR sont mis à contribution dans la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec, notamment par le rôle qu'ils exercent dans le cadre de la Politique gouvernementale sur le développement régional.

Les pages suivantes présentent une vue d'ensemble du modèle ainsi que les rôles et responsabilités attribués aux différentes composantes.

Une gouvernance du tourisme axée sur un partenariat entre l'industrie et le gouvernement du Québec



Rôles et responsabilités

Gouvernement

	☐ Est responsable de la Politique touristique du Québec auprès du gouvernement ☐ Décide de l'affectation des fonds publics et des orientations de Tourisme Québec ☐ Propose des mandats livrables et des candidatures aux conseils permanents et fait valider ces propositions par le Forum
Ministre déléguée	☐ Signe les ententes de partenariat (développement, marketing, régions, etc.) ☐ Copréside le Forum ainsi que les Assises touristiques ☐ Assure le suivi auprès des autres ministres dans les dossiers interministériels du tourisme ☐ Assure le suivi dans les dossiers de nature intergouvernementale (fédéral-provincial-international/ententes de coopération)
	☐ Supervise la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec ☐ Assume le rôle de fiduciaire et de rassembleur/diffuseur en développement de la connaissance et recherche ☐ Est responsable du cadre normatif en matière de qualité et joue un rôle d'accompagnateur dans la mise en œuvre du Programme qualité ☐ Assure la mise en œuvre de mesures favorisant le tourisme durable ☐ Joue un rôle de partenaire dans les dossiers de main-d'œuvre
Tourisme Québec – MDERR	☐ Assume la coordination gouvernementale dans les dossiers « transport et tourisme » ☐ Soutient et propose une vision d'ensemble cohérente de développement et de structuration de l'offre touristique ☐ Propose des stratégies et des moyens appropriés de promotion de l'offre touristique québécoise ☐ Initie et soutient des plans d'action visant la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec conformément aux propositions des conseils permanents ☐ Assume le rôle de principal responsable, au palier provincial, des services d'accueil et de renseignements touristiques où se concentre une forte proportion d'étrangers et joue un rôle de soutien au réseau dans l'atteinte de ses objectifs de qualité
	☐ Supervise la mise en œuvre de la Politique de développement régional et collabore à la mise en œuvre de la Politique touristique
MDERR	☐ Offre à partir de ses bureaux régionaux divers services et programmes de soutien aux entreprises touristiques ☐ Collabore en région avec les structures que sont les CRÉ, les ATR, les MRC, les municipalités, les CLD et les OLT

Partenariats Industrie–Gouvernement pour le suivi de la Politique touristique

Intervenant	Composition	Objets/sujets d'intervention
Assises	☐ Membres du Forum	☐ Faire un bilan des réalisations de l'année et de la mise en œuvre de la Politique touristique du Québec
	☐ Membres des conseils permanents	☐ Élaborer un plan d'action Industrie–Gouvernement et des priorités d'intervention pour l'année à venir
	☐ Représentants des régions	
Forum	☐ Formé des représentants d'associations, de regroupements et des instances représentant la réalité multisectorielle du tourisme	☐ Joue un rôle consultatif
		☐ Se veut un lieu de débat et de discussion sur les principaux dossiers et entre les différents intérêts sectoriels et régionaux qui y sont représentés
		☐ Se rencontre au moins deux fois par année pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la Politique touristique
		☐ Collabore à l'organisation des Assises annuelles du tourisme
		☐ Fait un suivi des travaux réalisés par les conseils permanents et s'assure de l'harmonisation et de la complémentarité des travaux réalisés par ces derniers
Conseils permanents	☐ Formés de dirigeants d'entreprises privées et publiques, de partenaires financiers et d'experts en mesure de contribuer à la réalisation des mandats confiés à chacun des conseils	☐ Sont présidés par un représentant de l'industrie
		☐ Reçoivent leurs mandats de la ministre déléguée et lui font des recommandations
		☐ Mettent de l'avant des formules de cofinancement de leurs initiatives
		☐ Définissent les choix stratégiques, les mesures et les mécanismes à privilégier dans leur domaine respectif conformément aux orientations de la Politique
		☐ Présentent périodiquement (président de chaque conseil) les résultats de leurs travaux au Forum de l'industrie
		☐ Collaborent étroitement à la tenue et au déroulement des Assises annuelles du tourisme
		☐ Établissent les besoins en connaissance et recherche en mesure de soutenir leurs actions
		☐ Se fixent des indicateurs et mesures de résultats de leurs actions

Conseils permanents

1. Conseil permanent en promotion	☐ Propose à la ministre déléguée les stratégies, les moyens et les budgets requis pour la mise en marché de la destination et des produits sur les marchés hors Québec ☐ Réalise des projets de partenariat en promotion (approche de partage de risques) ☐ Favorise les initiatives de regroupements (produits, régions) et de participation de l'industrie aux campagnes publicitaires du Québec ¹ ☐ S'assure que le cycle de planification des initiatives de mise en marché et de promotion est bien arrimé, tant aux réalités des marchés qu'à celles du réseau de distribution ou de l'industrie
2. Conseil permanent en développement	☐ Sert d'interface Industrie–Gouvernement pour établir la complémentarité et la convergence des actions dans le domaine du développement de l'offre ☐ Collabore à l'élaboration et à la mise à jour d'outils d'analyse et d'évaluation de projets touristiques pour les paliers régional et local (qualification/caractérisation) ☐ Contribue à la coordination gouvernementale dans les mesures de soutien et dans les investissements publics dirigés vers le développement de l'offre touristique ☐ Encourage les mesures de planification de l'offre touristique dans tous les secteurs du tourisme et de différenciation dans toutes les régions ☐ Évalue les grands enjeux d'accès et de transports qui conditionnent le développement de l'offre touristique et contribue à la coordination gouvernementale dans ce domaine
3. Conseil permanent en accueil et renseignements ²	☐ Définit des mesures favorisant l'amélioration de la qualité des services, des infrastructures et des renseignements touristiques fournis dans les BIT, BAT et RIT ☐ Détermine les orientations en vue de la mise en réseau des BIT et de leurs systèmes de gestion de l'information ☐ Encourage les lieux d'accueil au Québec à jouer un rôle incitatif et informatif auprès des touristes pour qu'ils adoptent des comportements responsables dans l'esprit du développement durable ☐ S'assure que les démarches de planification régionale du tourisme incluent des initiatives visant à encourager un accueil chaleureux et le sens de l'hospitalité parmi les populations locales accueillant des clientèles touristiques ☐ Initie des projets visant à faciliter l'accès à l'information sur les divers modes de transport disponibles au Québec (ex. : portail)
4. Conseil permanent sur la main-d'œuvre	☐ Initie des mesures de stabilisation des emplois, de valorisation des métiers et professions et de qualification des gestionnaires du tourisme ☐ Contribue à la coordination gouvernementale dans les dossiers touchant à la main-d'œuvre touristique ☐ Encourage les mesures de planification en matière de main-d'œuvre et de qualification des gestionnaires dans tous les secteurs et toutes les régions
5. Conseil permanent sur la qualité et le tourisme durable	☐ Promeut une culture de la qualité et du développement durable auprès de l'industrie ☐ Recommande à la ministre déléguée les outils de gestion à développer en matière de qualité et de tourisme durable ☐ Favorise la coordination gouvernementale dans les dossiers affectant la qualité des expériences touristiques (routes, paysages, etc.) ☐ Propose des mesures incitatives à une démarche de qualité et de tourisme durable dans tous les secteurs de l'industrie et toutes les régions

¹ À des fins de promotion, des regroupements d'ATR sont proposés (par exemple : six structures, six guides, six circuits).

² Le comité directeur Transport et Tourisme, qui se préoccupe de signalisation et de haltes routières, serait intégré à ce conseil permanent.

- B. Favoriser une approche d'investissement et de financement misant sur les approches de convergence des efforts, de cofinancement et de partenariats Industrie-Gouvernement(s).
- ❑ Les investissements par les différents paliers et partenaires qui composent l'industrie touristique québécoise sont considérables. Voici un bref aperçu de la situation actuelle.
 - ❑ Au palier fédéral : Les interventions fédérales en tourisme les plus significatives au Québec sont celles de Développement économique Canada, qui gère deux programmes ayant des incidences sur le tourisme au Québec, soit Développement des collectivités – lequel finance, entre autres, certaines ATR et associations sectorielles pour la mise en place de programmes de promotion touristique internationale – et Initiatives régionales stratégiques.
 - ❑ Au palier provincial : 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 serait en réalité beaucoup plus important puisque ce bilan ne tient pas compte des investissements en tourisme de ministères et organismes gouvernementaux comme Emploi-Québec et le ministère de l'Éducation du Québec.
 - ❑ En ce qui concerne les associations sectorielles et provinciales de tourisme : Sans disposer de données chiffrées sur les investissements des nombreuses associations sectorielles et provinciales de tourisme, nous pouvons dire que ceux-ci semblent significatifs compte tenu de l'implication de ces partenaires en soutien au développement de l'offre, en gestion de la qualité (accréditation, certification), en promotion, en formation et perfectionnement, etc.
 - ❑ Au palier régional : Le budget des 20 ATR du Québec est de plus de 60 M\$³. Environ 70 % de ce budget est principalement dirigé vers des activités de promotion et de commercialisation (plus de 42 M\$). Mentionnons aussi qu'en 2004, 14 ATR bénéficieront de la Loi 76 (taxe de 2 \$ de la nuitée en hébergement touristique commercial). En 2002-2003, cette décentralisation fiscale a généré quelque 16,6 M\$ aux ATR participantes.
 - ❑ Au palier local : Un nombre croissant d'offices du tourisme, lesquels disposaient d'un budget moyen de 256 500 \$ en 2002, 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\$ liées à la promotion, aux renseignements touristiques, à la tenue de congrès et à des services de guides touristiques (données de 2002). Ces investissements seraient beaucoup plus importants si on tenait compte de certaines initiatives liées aux infrastructures (aménagements urbains, réseaux cyclables, parcs, etc.).
 - ❑ Compte tenu de la fragmentation de l'industrie touristique et du grand nombre d'acteurs dans ses différentes branches d'activités et paliers territoriaux, les risques de manque de cohésion, de sursollicitation des entreprises et de doublement des efforts, voire des investissements, sont particulièrement grands dans une industrie comme le tourisme.

³ Donnée basée sur les plans d'action 2003-2004 des ATR.

- ❑ Par ailleurs, le contexte financier et budgétaire du gouvernement est caractérisé par de nombreux défis, notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation et du renouvellement des infrastructures. Ce contexte implique une utilisation optimale des ressources actuellement disponibles, que ce soit en tourisme ou pour tout autre secteur économique où l'État intervient.
- ❑ Plusieurs gouvernements ont mis de l'avant des mécanismes et des structures visant à encourager une plus grande implication de l'industrie dans l'effort promotionnel de leur destination, notamment à travers des mécanismes de partenariat public-privé. De leur côté, les représentants du Forum de l'industrie touristique du Québec ont clairement exprimé la nécessité de doter la destination d'un cadre financier à long terme assurant la constance de l'investissement promotionnel.
- ❑ Pour relever ces défis d'ordre financier, il est suggéré que les conseils permanents proposés agissent aussi comme lieux privilégiés pour :
 - développer et convenir des formules de cofinancement et de convergence des investissements et optimiser les approches de partenariat Industrie-Gouvernement :
 - ❑ pour le Conseil permanent en promotion : financement 1/3 gouvernement, 1/3 associations et 1/3 entreprises;
 - ❑ pour les 4 autres Conseils permanents : financement 50 % gouvernement, 50 % associations et entreprises;
 - doter la destination de cadres financiers à long terme assurant la constance des investissements dans les domaines qui soutiendront les objectifs de croissance, de qualité et de durabilité du Québec touristique, contribuant ainsi à une rentabilité accrue des entreprises.
- ❑ Dans cette approche, des budgets spécifiques seraient constitués pour les conseils permanents selon la nature des interventions à réaliser⁴. Ces budgets seraient basés sur des approches de cofinancement. Ils pourraient être constitués de fonds publics (Québec et fédéral) et privés (entreprises et associations) ainsi que de contributions en nature⁵ de la part des partenaires (ex. : billets d'avion, hébergement).

⁴ La base juridique d'un tel fonctionnement, notamment en ce qui concerne l'allocation et la gestion de ces fonds publics-privés à de tels regroupements sans statut légal, devra être précisée.

⁵ Dans le cas de la CCT, ses contributions en nature reçues des partenaires ont atteint 23 M\$ en 2002.

- C. Définir et préciser de façon formelle les rôles et responsabilités des partenaires de l'industrie pour chacun des produits/expériences prioritaires.
- ❑ Cette approche implique que, pour chaque produit/expérience prioritaire, un plan intégré soit élaboré en identifiant les acquis, les besoins et les actions à entreprendre sur le plan :
 - o de la connaissance;
 - o du développement du produit et de sa commercialisation;
 - o des enjeux de compétences et de main-d'œuvre;
 - o du profil du produit concerné dans la présentation territoriale de la destination québécoise (redistribution sur le territoire, impact sur la façon de présenter le territoire québécois);
 - o de la gestion de la qualité;
 - o de la promotion/positionnement selon les marchés;
 - o de l'accueil et des renseignements;
 - o du tourisme durable;
 - o des indicateurs de performance.
 - ❑ Dans un deuxième temps et pour chaque produit/expérience, les rôles et responsabilités (et éventuellement les contributions financières respectives) seraient définis autant pour les intervenants locaux, régionaux, sectoriels que provinciaux afin de mettre en œuvre les plans intégrés (par exemple, qui fait quoi selon les paliers pour le produit « motoneige »). Cette démarche permettrait aussi d'identifier les dossiers de nature interministérielle et intergouvernementale (collaboration avec le fédéral) pour chaque produit/expérience prioritaire. Les plans d'intervention retenus devraient faire l'objet d'ententes de partenariat pluriannuelles.

- D. Initier une réflexion sur le nombre et le regroupement des régions touristiques, notamment dans une logique d'expériences, de clientèles touristiques et d'image de la destination plutôt que dans une logique de régions administratives.
- ❑ Cette proposition s'inscrit dans la suite des discussions initiées lors du Forum du 19 mars dernier et des réflexions récentes sur la gouvernance en tourisme, qui ont notamment permis d'évaluer divers cas étrangers. À titre d'exemple, avec 20 régions touristiques le Québec en compte beaucoup plus que n'importe quelle autre province canadienne (en moyenne : 7 par province⁶).
 - ❑ Alors que les territoires des ATR épousent dans bien des cas ceux des régions administratives⁷, plusieurs pays, États ou provinces évaluent les limites de leurs régions touristiques dans une logique :
 - o d'expérience de voyage des clientèles;
 - o d'existence dans un territoire de pôles de destination établis;
 - o de positionnement et d'image de la destination;
 - o de masse critique d'intervenants touristiques à desservir;
 - o de similarité et de compatibilité des produits présents sur un territoire donné.
 - ❑ Cette approche, par zones ou régions de destination touristique, viendrait appuyer les efforts de positionnement de la destination et de promotion vers les marchés. Par contre, les aspects liés au développement touristique (ex. : accès, offre, main-d'œuvre) pourront continuer d'être abordés dans la dynamique des régions administratives (MDERR et autres ministères en région, ATR, CRÉ, CLD, OLT).
 - ❑ Les démarches de planification régionale et locale du tourisme qui sont proposées parmi les axes de la Politique pourraient aussi contribuer à une réflexion en profondeur sur le nombre et le regroupement des régions touristiques. À titre d'exemple, six zones⁸ de destination touristique et circuits de découverte du Québec (Montréal, Québec, Québec boréal, Route des cantons, Québec maritime et Québec nordique) pourraient être instaurées.
 - ❑ Dans cette approche, les plans de développement touristique régionaux serviraient, notamment, à faciliter l'implantation du tourisme durable, à clarifier les rôles et responsabilités entre acteurs locaux et régionaux, à établir le positionnement et les produits distinctifs des régions et, finalement, à dégager des pistes concernant les regroupements de régions à l'intérieur de zones de destination touristique.

La suite de ce document aborde des éléments spécifiques de gouvernance pour les sept autres orientations retenues pour la Politique touristique du Québec.

⁶ Moyenne basée sur le nombre de régions touristiques en Colombie-Britannique (6), en Alberta (6), en Saskatchewan (9), au Manitoba (8), en Ontario (7) et à Terre-Neuve et Labrador (5).

⁷ C'est notamment dans cette logique de région administrative que leur nombre est passé de 18 à 20 avec l'ajout de Laval et du Centre-du-Québec.

⁸ Source : *Le concept des zones touristiques : définition et modalités d'un programme de promotion*, Tourisme Québec, mars 2001.

Des décisions basées sur un système permanent, performant et accessible de développement de la connaissance et de la recherche

- ❑ La mise en place d'un réseau permanent d'organisation de la connaissance et de recherche serait prise en charge par Tourisme Québec, qui agirait aussi comme fiduciaire de la connaissance et rassembleur/diffuseur de celle-ci. Les défis consisteraient entre autres à :
 - identifier les champs d'intervention prioritaires en connaissance, notamment en privilégiant les contenus utiles à la prise de décision tant de la part des entreprises touristiques, des regroupements de l'industrie que des ministères et des organismes gouvernementaux;
 - faire un bilan et un assemblage de la connaissance déjà disponible (centre de documentation existant et bibliothèque virtuelle) et l'analyser afin, notamment, de développer :
 - des indicateurs (ex. : indicateur composite, bilan de performance, *benchmarking*);
 - la capacité prospective du système de développement de la connaissance et de recherche;
 - utiliser les capacités offertes par le SGD (Système de gestion de la destination-Bonjourquebec.com) dans l'établissement de profils de clients;
 - définir les interventions du Réseau de veille en tourisme afin qu'elles soient complémentaires à celles de Tourisme Québec;
 - recourir à divers partenariats afin de répondre aux besoins de développement de la connaissance : initier des projets pouvant être pilotés par d'autres ministères (ex. : besoins en main-d'œuvre par Emploi-Québec); impliquer financièrement l'industrie dans diverses initiatives de recherche; recourir à des organisations et sous-traitants reconnus (ex. : Institut canadien de recherche en tourisme [ICRT] pour le volet prospectif);
 - mettre en réseau et diffuser la connaissance en collaboration avec les partenaires de l'industrie.

- ❑ Afin de s'assurer que les démarches soient branchées sur les besoins de l'industrie et tiennent compte des besoins des utilisateurs de données⁹, les membres des cinq conseils permanents et du Forum seront consultés.

⁹ Cette approche s'inspire du Tourism Research Council New Zealand : un conseil consultatif de 13 représentants seniors des secteurs privé et public représentant autant les perspectives des chercheurs que celles des utilisateurs de recherches.

Une culture de la qualité solidement implantée dans l'industrie touristique

- ❑ Le développement durable du tourisme devrait être pris en charge par le gouvernement et Tourisme Québec tout en suscitant une étroite collaboration avec l'industrie qui, à terme, devrait être le principal promoteur du développement durable.
- ❑ La promotion d'une culture de la qualité incombe principalement à l'industrie. De son côté, le gouvernement (Tourisme Québec, autres ministères et organismes gouvernementaux concernés) serait responsable du cadre normatif (rigueur des processus de certification, de classification et d'agrément) en plus d'exercer un rôle d'accompagnateur dans la mise en œuvre du Programme qualité :
 - o en facilitant sa prise en charge par l'industrie;
 - o en s'assurant que tous les secteurs de l'industrie s'engagent à se donner un cadre de référence « qualité » (label, accréditation, classification, bannière, etc.), qui inclut notamment des normes et des mesures visant à favoriser le développement durable dans les secteurs concernés;
 - o en fournissant des outils de gestion de la qualité aux entreprises et en développant un plan de valorisation¹⁰ et d'incitatifs au bénéfice des entreprises participantes (ex. : visibilité distincte à l'intérieur des véhicules promotionnels officiels).
- ❑ Le Conseil permanent sur la qualité et le tourisme durable deviendrait le lieu privilégié pour promouvoir une culture de la qualité et du développement durable auprès de tous les secteurs de l'industrie et de toutes les régions. Ce conseil recommanderait à Tourisme Québec et au Forum les outils de gestion à développer en matière de qualité et de tourisme durable et s'impliquerait dans les dossiers affectant la qualité des expériences touristiques (routes, paysages, etc.) qui requièrent une coordination gouvernementale interministérielle.

¹⁰ Prévoir un lien entre la « signature qualité » et la stratégie de marque de la destination.

Une industrie s'appuyant sur une main-d'œuvre professionnelle et des gestionnaires qualifiés
--

- ❑ Le principal rôle de Tourisme Québec dans les dossiers de qualification de la main-d'œuvre et des gestionnaires en est un de partenaire :
 - en contribuant à la stabilisation des emplois par le développement et la promotion des produits touristiques qu'il priorise;
 - en mettant à contribution l'expertise et le réseau du MDERR, en collaboration avec des partenaires de l'industrie, dans l'offre de séminaires et d'ateliers qui seraient adaptés aux besoins et enjeux des entreprises touristiques.

- ❑ Le Conseil permanent sur la main-d'œuvre aurait pour principales responsabilités d'initier des mesures :
 - de stabilisation des emplois (ex. : initiatives de prolongement des emplois);
 - de valorisation des métiers et professions et de qualification des gestionnaires du tourisme;
 - de promotion d'une culture de la formation auprès de l'industrie;
 - de planification en matière de main-d'œuvre et de qualification des gestionnaires dans tous les secteurs et toutes les régions.

Il contribuerait également à la coordination gouvernementale des dossiers touchant à la main-d'œuvre touristique dans le respect des mandats des organisations déjà impliquées dans ce domaine (ex. : Emploi-Québec, CQRHT et les autres associations). Le Conseil pourrait aussi utiliser l'expertise d'autres organismes pour cerner les besoins et pour identifier des initiatives en matière de qualification des gestionnaires (ex. : développement de produits, promotion, tourisme durable).

Une destination, des régions et des produits plus facilement accessibles
--

- ❑ En matière d'accès et de transport, Tourisme Québec aurait comme responsabilités :
 - d'assurer la coordination gouvernementale dans les dossiers « transport et tourisme »;
 - de collaborer à des projets de partenariat en développement de produits et de forfaits ainsi qu'en promotion avec des transporteurs (approche de partage de risques en collaboration avec le Conseil permanent en promotion touristique hors Québec);
 - de favoriser des initiatives visant à faciliter l'accès à l'information sur les divers modes de transport disponibles au Québec (portail);
 - de soutenir des projets qui s'avèrent structurants pour l'avenir du tourisme au Québec.

- ❑ Les cinq conseils permanents auraient aussi un rôle à jouer en ce qui a trait à cette fonction. Il s'agit notamment :
 - du Conseil permanent en développement, qui aurait à se pencher sur les grands enjeux d'accès et de transports;
 - du Conseil permanent en promotion, qui serait le lieu où s'initient des projets de collaboration avec des transporteurs variés (approche de partage de risques);
 - du Conseil permanent en accueil et renseignements, qui initierait des projets visant à faciliter l'accès à l'information sur les divers modes de transport disponibles au Québec (ex. : portail).

Une offre touristique attrayante basée sur un positionnement exclusif et soutenue par une sélection de produits/expériences de qualité, authentiques, durables et tournés vers l'avenir

- ❑ Le développement des produits touristiques relève plus spécifiquement des entreprises et des entrepreneurs. De leur côté, les organisations locales et régionales jouent un rôle dans la structuration et l'organisation de l'offre et dans le soutien aux initiatives de leur milieu.
- ❑ Tourisme Québec a, dans ce domaine, un rôle de soutien. À ce titre, il doit proposer une vision d'ensemble cohérente du développement et de la structuration de l'offre touristique québécoise.
- ❑ Le rôle du gouvernement du Québec et du MDERR serait :
 - d'initier et de gérer des mesures facilitant l'accès aux programmes d'aide à l'industrie touristique (portail, nouvelle enveloppe simplifiée du MDERR en tourisme);
 - d'offrir des services de soutien et d'accompagnement aux entreprises touristiques à partir des bureaux régionaux du MDERR (offre en partenariat de services et séminaires/ateliers adaptés aux entreprises touristiques);
 - de soutenir la production de plans de développement touristique régionaux (développement durable, coordination régionale-locale, etc.).
- ❑ Le Conseil permanent en développement servirait d'interface Industrie-Gouvernement pour établir la complémentarité et la convergence des actions dans le domaine du développement de l'offre. Il aurait comme responsabilités :
 - la mise au point de plans intégrés d'intervention par produit, tel que convenu au début de ce document;
 - la coordination gouvernementale des mesures de soutien et des investissements publics dirigés vers le développement de l'offre touristique;
 - le soutien aux démarches de planification régionale et locale du tourisme, notamment en mettant à leur disposition un guide de planification en développement de produits touristiques durables.

Une promotion dynamique de la destination et de ses produits dirigée vers les marchés les plus porteurs

- ❑ Conformément à l'approche de gouvernance proposée, la promotion de la destination sur les marchés hors Québec serait confiée au Conseil permanent en promotion, lequel jouerait un rôle central dans l'établissement des choix stratégiques de mise en marché de la destination ainsi que dans les initiatives de regroupements (produits, régions), de partage de risques et de participation de l'industrie aux campagnes publicitaires provinciales. Ce Conseil permanent s'assurerait aussi que le cycle de planification des initiatives de mise en marché et de promotion soit bien arrimé aux réalités des marchés, du réseau de distribution et de l'industrie.

- ❑ Le rôle de Tourisme Québec dans ce domaine consisterait à :
 - o proposer une vision cohérente et des mécanismes appropriés de promotion de l'offre touristique québécoise;
 - o faire connaître l'approche par produits/expériences touristiques et contribuer à la clarification des rôles et responsabilités des associations sectorielles et de celles des divers paliers en ce qui a trait à leur promotion;
 - o s'assurer que les futures démarches de planification régionale du tourisme permettent de définir le positionnement distinctif des régions et d'établir, en concertation, la répartition des rôles de promotion entre les paliers régional et local;
 - o concentrer les investissements promotionnels de Tourisme Québec sur les marchés hors Québec et, dans le cas du marché québécois, limiter ceux-ci à des initiatives particulières : prolongement des saisons, soutien à des produits émergents, situation de crise particulière;
 - o harmoniser les interventions promotionnelles visant le marché québécois;
 - o assumer un rôle de coordination gouvernementale auprès des autres ministères et organismes gouvernementaux investissant en tourisme, sur les marchés tant québécois qu'internationaux (les intégrer à la stratégie de marque de la destination), ou intervenant dans des secteurs contribuant à l'image du Québec (mode, arts, produits du terroir, etc.).

Un accueil compétent et chaleureux ainsi que des renseignements touristiques à jour facilement accessibles
--

- ❑ Le rôle de Tourisme Québec en accueil et renseignements touristiques se situe à deux niveaux. D'une part, il doit être le principal responsable de cette fonction au palier provincial afin :
 - d'assurer et de définir l'intervention de l'État dans les services d'accueil et de renseignements où se concentre une forte proportion d'étrangers;
 - d'utiliser pleinement les potentiels et outils technologiques de BQC (base de données, suivi après visite, etc.) et augmenter la synergie avec les sites Web de l'industrie.

- ❑ D'autre part, Tourisme Québec aurait un rôle de soutien auprès du Conseil permanent en accueil et renseignements dont le mandat serait de s'assurer de la qualité des services d'accueil et de renseignements touristiques sur tout le territoire québécois. Le Conseil verrait à :
 - encadrer les mesures d'agrément, soutenir les initiatives d'amélioration de la qualité des services, des infrastructures et des renseignements touristiques fournis dans les BIT, BAT et RIT;
 - déterminer les orientations en vue de la mise en réseau des BIT, afin de faciliter la gestion, la mise à jour et la diffusion de renseignements touristiques complets;
 - s'assurer que d'éventuelles démarches de planification régionale du tourisme incluent des initiatives visant à encourager un accueil chaleureux et le sens de l'hospitalité parmi les populations locales accueillant des clientèles touristiques;
 - s'assurer que les lieux d'accueil au Québec jouent un rôle incitatif et informatif auprès des touristes pour qu'ils adoptent des comportements dans l'esprit du développement durable.