

## L'État et le secteur « tourisme » : la prochaine décennie

Jacques Demers

Volume 9, Number 1, March 1990

Plans et politiques touristiques

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1080287ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1080287ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Demers, J. (1990). L'État et le secteur « tourisme » : la prochaine décennie. *Téoros*, 9(1), 15–17. <https://doi.org/10.7202/1080287ar>

# L'État et le secteur "tourisme": la prochaine décennie

"Le public, même averti, connaît mal les tâches variées qu'assume l'État dans un domaine qui semblerait, au premier abord, réservé au secteur privé. Cependant, quel qu'ait été, lors des débuts du tourisme, le rôle des initiatives individuelles, soit isolées, soit groupées suivant la formule de l'association, c'est seulement l'intervention de l'État qui a pu développer cette activité de loisirs à travers les vicissitudes de l'histoire récente jusqu'à en faire une industrie internationale et un élément essentiel du niveau de vie".

Ces propos sont tirés de la préface d'un ouvrage, datant de 25 ans: *Le tourisme et l'Action de l'État*, par L.-M. Jocard, à peu près au moment où le gouvernement du Québec créait le ministère du Tourisme, de la Chasse et de la Pêche dont le rôle, en matière touristique, consistait à développer et promouvoir le tourisme.

Cette responsabilité était conforme au rôle traditionnel que se donnait chaque État intéressé au tourisme. C'est à cette époque également que naissait la Conférence provinciale du tourisme, dont la préoccupation la plus évidente tournait autour du marketing correspondant ainsi au mandat que se donnaient les provinces. L'aspect développement, en dehors des parcs, tourmentait peu les intervenants à ce moment-là. Il a fallu attendre en 1978, au Sommet de Sherbrooke, avant que le développement du produit soit à l'ordre du jour. Cet événement réunissait plusieurs intervenants de tous les milieux mettant en évidence l'interrelation des nombreux secteurs socio-économiques concernés par le tourisme. Depuis ce temps, l'implication des intervenants s'est accrue et maintenant, il est de plus en plus difficile de situer le rôle de l'État à l'intérieur d'une seule entité administrative. Il existe une complémentarité, autant visible que dissimulée, entre un ensemble d'organismes publics, parapublics et privés touchant, à leur façon, le secteur du tourisme. Pour citer quelques exemples, les ministères des Transports contribuent au développement touristique, les routes étant utilisées par les visiteurs.

On peut en dire autant pour le secteur culturel où les musées constituent des attraits touristiques. Le secteur de l'enseignement, comme les universités et les CÉGEPs, forme des spécialistes dans le domaine et que penser de toutes les entreprises touristiques. En résumé, le touriste, comme consommateur, utilise une multitude de services qui touchent inévitablement à plusieurs branches socio-économiques d'un pays.

Cela étant posé, voyons comment l'État québécois a perçu son rôle auparavant et comme on peut le percevoir au cours des années à venir.

## Le rôle de l'État québécois avant 1990

Il serait sans doute intéressant de procéder à un rappel historique du rôle de l'État québécois au cours des 25 dernières années. Mais contentons-nous de trois dates principales: 1964 - création du ministère du Tourisme, de la Chasse et de la Pêche, 1979 - création du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme et 1984 - création de l'actuel ministère du Tourisme.

À partir de ces trois étapes de l'évolution du secteur tourisme dans la structure gouvernementale, on peut sommairement déterminer le rôle qu'on réservait à l'organisme responsable du Tourisme (ORT).

Au départ, le mandat s'apparentait presque exclusivement à un rôle d'initiateur. Le ministère du Tourisme, de la Chasse et de la Pêche a investi dans l'aménagement de parcs, de campings puis, plus tard, dans le ski sans oublier la chasse et la pêche. Les relations avec le secteur privé se manifestaient davantage par l'entremise de normes découlant de l'application de quelques lois dont il avait la responsabilité. Le marketing faisait également partie du mandat du Ministère.

Par la suite, avec le transfert de la Direction générale du Tourisme au ministère de

\*Monsieur Jacques Demers est Sous-ministre adjoint au ministère du Tourisme du Québec



l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, l'ORT s'est approché du secteur privé en apportant un support au financement d'entreprises par l'intermédiaire du "crédit touristique" alors que l'on adoucissait les exigences normatives des lois existantes. Le rôle du Ministère devenait alors beaucoup plus incitatif et encore plus près du milieu grâce à la création des ATR (associations touristiques régionales).

Finalement, avec la reconnaissance de l'actuel ministère du Tourisme, l'intervention de l'État s'est manifestée davantage par sa complicité avec le secteur privé où le Ministère joue un rôle de support. Le financement partiel des ATR, des plans de développement touristique et d'infrastructures ont caractérisé les dernières années. Ce soutien s'est exprimé également, avec plus d'insistance, par une promotion mieux ciblée.

Ainsi, le rôle de l'État en matière touristique a évolué substantiellement. D'incitateur/investisseur il est devenu plus discret en limitant son action à un soutien au secteur privé.

Serait-il présomptueux de croire que cette ère est maintenant révolue? Nous tenterons d'y répondre.

### **Le rôle de l'État québécois après 1990**

Tenter de prévoir l'avenir présente toujours certains risques. Il faut fonder son raisonnement sur des indices conjecturaux alors que des événements inopinés peuvent modifier la situation, parfois même brusquement.

Un des indices qui ne ment pas est la disponibilité budgétaire de l'État. Au cours des années antérieures, les engagements gouvernementaux se traduisent par des investissements importants dans les domaines de l'éducation, de la santé et des transports dans le but de rattraper un certain retard. La révolution tranquille du temps de Jean Lesage s'est imposée. On se référait à la théorie du Keynes qui enseignait que, pour activer la demande, l'État devait réduire les impôts et accroître les dépenses publiques par le biais du déficit budgétaire. Si cette politique fut efficace de 1945 à 1970, elle a cependant contribué à l'érosion de la suprématie américaine et largement influencé l'économie canadienne. En stimulant la demande par le déficit, on a alimenté l'inflation, ce qui a favorisé l'accroissement des salaires, la rigidité du

dollar et une augmentation des dépenses militaires. Cette conception de la croissance, autrefois solide, dès lors s'est effondrée quelque peu et, aujourd'hui, le paiement de la dette accapare au Canada le tiers du budget. Le Québec n'échappe pas à cette conjoncture et des mesures doivent être prises afin de redresser la situation. Ainsi, le rôle de l'État, bien qu'il demeure inchangé, sera sans doute ajusté.

D'autre part, au-delà de ces considérations, il semble évident que nous abordons un nouveau cycle économique. Pour mieux saisir les conséquences, il convient de synthétiser les principaux courants économiques à travers le monde. Inévitablement, il faut se tourner, en premier lieu, vers les États-Unis.

Les américains ont démontré sans équivoque une agressivité économique depuis la guerre de l'indépendance. Ils ont atteint des sommets mondiaux dans plusieurs secteurs. Cependant, aujourd'hui, la situation a sensiblement changé, bien que la domination américaine n'est pas pour autant disparue.

D'autres pays assument maintenant le leadership dans plusieurs domaines, notamment les pays asiatiques, plus particulièrement le Japon. Ainsi, le déclin industriel s'est manifesté dans la sidérurgie, le textile, l'automobile et l'électronique pour citer les principaux secteurs.

Dans le domaine de la sidérurgie, jusqu'au début des années soixante, les États-Unis produisaient 47% de l'acier mondial et occupaient le premier rang en termes de production. En 1985, sa production représente 11% et occupe le quatrième rang après la Communauté Économique Européenne, l'U.R.S.S. et le Japon. Le textile et le vêtement, deux secteurs qui vont de pair, régressent à un rythme inquiétant. En 1974, les importations de vêtements accaparaient 22% du total des ventes sur le marché américain. Dix ans plus tard, elles représentaient 43% des ventes, réduisant ainsi de 25% le nombre d'emplois dans le domaine. L'industrie automobile constitue aussi un cas frappant. Après la seconde guerre, les Américains dominaient largement le marché mondial avec près de 80% de la production. En 1980, la C.E.E. et le Japon dominaient les États-Unis. Le Japon est maintenant le premier producteur et exportateur mondial de véhicules à moteur ayant dépassé les Américains, non seulement quantitativement mais qualitativement, en innovant sur tous les plans, même au niveau de la construction à l'aide de robots. Récem-

ment, dans le domaine de l'électronique, soit en 1984, les États-Unis accusaient, pour la première fois, un déficit commercial de l'ordre de 6,8 milliards \$.

Faut-il maintenant admettre que le leader mondial dans le domaine des technologies nouvelles est en train de perdre sa position? Bref, ces constatations portent à réfléchir et que dire maintenant du secteur tourisme: "Les services commerciaux sont plus faciles à pénétrer que la plupart des industries manufacturières. Le tourisme et le transport internationaux sont des secteurs où bien des pays du Tiers-Monde et beaucoup de pays avancés peuvent aujourd'hui concurrencer efficacement les États-Unis!" et nous pourrions ajouter, le Canada également.

Sans doute, cette multipolarité, c'est-à-dire l'émergence de nouvelles puissances économiques, constitue un nouveau tournant dans l'histoire et favorisera la montée de l'interdépendance. Outre les pays asiatiques, la R.D.A. a réussi, en trois décennies, à dégager des excédents commerciaux de 300 milliards \$. L'U.R.S.S. de Gorbatchev doit aussi être observée sous un angle différent. La liberté réclamée par les peuples communistes correspond d'ailleurs aux vœux du chef du Kremlin: "On doit placer les entreprises dans des conditions qui encouragent la compétition économique, pour la plus grande satisfaction des exigences légitimes du consommateur, et les revenus des employés doivent strictement dépendre des résultats de la production et des profits obtenus". Il s'inquiète même du ralentissement du tourisme dans son pays et n'hésite pas à considérer l'interdépendance des nations comme un moyen vital.

Plus près de chez-nous, les politiques concernant le libre-échange, la TPS, la déréglementation des transports, les coupures budgétaires, sont là des aspects qui créeront des conditions sensiblement différentes de ce que nous avons connu jusqu'ici. D'autre part, l'accord du lac Meech qui, au moment d'écrire ces lignes est largement compromis, risque d'occuper au cours des mois à venir l'avant-scène de la politique québécoise. À cela on peut ajouter les problèmes environnementaux et les développements hydro-énergétiques.

Chaque événement, que ce soit à caractère social, politique ou économique, pris sous l'angle national ou international, repousse le tourisme plus loin dans les priorités gouvernementales et risque de modifier l'importance du rôle du Ministère. Trois questions se posent alors. Faut-il blâmer le



gouvernement? Faut-il s'alarmer pour autant? Quel doit être le nouveau rôle du MTO?

D'abord, soyons objectifs. Il est vrai que l'activité touristique représente environ 2,5% du Produit intérieur brut avec 3,4 milliards \$ de recettes. C'est vrai également que 20 000 entreprises fournissent de l'emploi à 106 000 personnes/année et que le tourisme crée 2,3 fois plus d'emplois que le secteur manufacturier. Il est démontré, en outre, que les recettes touristiques génèrent actuellement des revenus fiscaux au gouvernement du Québec de 322 millions \$ et 200 millions \$ au gouvernement fédéral (1987). Cependant, le tourisme demeure une industrie d'appoint et non de pointe. Dans la conjoncture actuelle, il est normal qu'il en soit ainsi à cause même de la nature du tourisme. C'est un phénomène fluctuant, aléatoire, difficile à contrôler et fonction des soubresauts de l'économie. Manipuler un secteur de ce type exige une meilleure information que celle que nous possédons déjà et une plus grande compétence, présentement en émergence au Québec.

À la lumière des événements soulignés précédemment, il appartient aux pays industriels, le Canada inclus, de restructurer leur économie si l'on envisage une croissance haute, c'est-à-dire un taux légèrement supérieur à 4% pendant les dix prochaines années. Le cas échéant, l'économie mondiale entrera dans une ère de croissance lente et une instabilité accrue, fort risquées pour les pays en voie de développement et néfastes pour les pays industriels.

Dans ce contexte, les pays jouissant d'abondantes ressources naturelles et les moyens de les développer judicieusement seront dans doute en meilleure posture, d'autant plus qu'ils bénéficient d'un vaste marché intérieur. À cet égard, il faut comprendre l'attitude du Gouvernement canadien à favoriser le libre-échange avec les États-Unis ouvrant ainsi un marché de premier ordre. Davantage, le Premier ministre du Québec, M. Robert Bourassa, conscient du potentiel énergétique de sa province, y voit là une ressource exportable et un gage de réussite économique. Inévitablement, dans toute cette agitation, on comprendra que le tourisme risque d'attendre encore! Et il est difficile de proposer des arguments pour renverser la vapeur.

Sans pour autant être fataliste, il n'y a pas lieu de s'alarmer, mais la situation justifie certaines appréhensions. D'ailleurs, depuis

quelques années, l'industrie touristique québécoise éprouve des difficultés surtout avec le départ croissant des québécois vers des destinations étrangères. Malgré tout, il est possible de réagir positivement en dépit même des contraintes budgétaires que subit l'ensemble des institutions gouvernementales.

Dans cette optique, le rôle du MTO doit s'ajuster à ces nouvelles conditions. Avec moins de ressources financières et humaines, il faudra produire autant sinon plus. En d'autres termes, il faudra être plus performants. Cela concerne non seulement le gouvernement mais aussi l'entreprise et, dans les deux cas, il importe d'abord que les cadres soient, en premier lieu, plus performants.

Michel Daigle, directeur régional de la compagnie Perform, spécialisé dans la formation des cadres, nous indiquait, lors d'une rencontre, qu'il existe trois types de cadres. Les cadres-projets, les cadres-ressources et les cadres-résultats. Le premier groupe comprend ceux qui courent plusieurs projets, se démènent dans de multiples rencontres et quittent tard leur bureau; ils déplacent plus d'air qu'autre chose. Les cadres-ressources exigent beaucoup de personnel, des systèmes complexes et remplissent trois étages de bureaux. Le dernier groupe, ceux qui seront dorénavant recherchés, les cadres-résultats, visent la performance et recherchent des résultats tout en gérant dans la contrainte et cela avec des moyens simples mais efficaces. Monsieur Daigle ajoutait que le cadre des années futures doit être compétent, c'est-à-dire posséder à fond les connaissances de son métier.

Dans le tourisme, plus qu'ailleurs, il est convenu maintenant de viser des résultats en évitant l'éparpillement des ressources, en concentrant nos efforts sur les créneaux les plus rentables et les plus objectifs au détriment même du principe qu'il faut en donner à tous pour finalement ne contenter personne.


Il n'appartiendra plus au MTO d'investir peut-être même de remplir le rôle d'organisme prêteur dans la formule actuelle. Il faudra davantage travailler avec les institutions financières privées en partageant les risques de financement de projets mieux articulés. Les organismes institutionnels (ATR - MRC - municipalités, etc.) devront envisager, à moyen terme, une plus grande autonomie financière et songer à des regroupements dans le but de créer une plus grande synergie. L'entreprise privée

n'aura pas d'autres choix que rechercher la qualité si elle veut accroître, sinon maintenir, sa part de marché. À cet égard, des associations ou des regroupements seront obligatoires dans le contexte d'une plus grande concurrence activée par le libre-échange.

Le rôle du Ministère s'exprimera davantage par une coordination plus ordonnée et un encadrement plus objectif assurant ainsi un développement du produit d'une manière plus condensée. Des organismes comme la RIO, la Société du Palais des Congrès de Montréal et la SÉPAQ occuperont davantage d'espace en recherchant une indépendance financière tout en s'associant à des partenaires majeurs. On verra apparaître de nouvelles franchises, des fusions d'entreprises, des entreprises en participation (joint venture) et une intégration verticale et horizontale plus marquée entre les entreprises complémentaires.

La formation touristique que l'on donne aux niveaux collégial et universitaires subira forcément un virage radical axant davantage la formation vers l'entrepreneurship, la gestion, l'environnement. La qualité de l'enseignement sera haussée et véritablement orientée vers les besoins de l'entreprise performante.

À notre avis, nous amorçons une époque nouvelle où les mécanismes traditionnels seront repensés, obligeant à revoir le rôle et le fonctionnement du MTO et de ses principaux interlocuteurs, notamment les ATR.

Qui plus est, il faut se réjouir de ces changements fort souhaitables d'ailleurs. Sans pour autant faire un constat d'échec, convenons que la situation touristique au Québec comme au Canada pourrait être en meilleure posture. Maintenir la même démarche apparaît alors sans issue; aussi bien changer et ne plus craindre de bouleverser nos vieilles traditions par trop infécondes. À partir de là, notre industrie touristique sera florissante et l'avenir, dans un tel contexte, apparaît palpitant! 

#### NOTE EXPLICATIVE

(1) BELON, B. et NOISI, J., *L'industrie américaine, fin d'un siècle*, Boréal, Montréal, 1987.

#### BIBLIOGRAPHIE

BELON, B. et NOISI, J., *L'industrie américaine, fin d'un siècle*, Boréal, Montréal, 1987.

Gorbatchev, M., *Pérestroïka*, Flammarion, Paris, 1987.

Jocard, L.-M., *Le tourisme et l'action de l'ÉTAT*, Éd. Berger-Levrault, Paris, 1965.

SAUTTER, C., *Les dents du géant, le Japon à la conquête du monde*, Olivier Orban, Paris, 1987.