

Chroniques

Volume 9, numéro 1, mars 1990

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1080292ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1080292ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

(1990). Chroniques. *Téoros*, 9(1), 36–44. <https://doi.org/10.7202/1080292ar>

CHRONIQUES

Un supplément par les étudiants-es et les diplômés-es du Module de gestion et intervention touristiques de l'UQAM

CHRONIQUE Événement

par Marie-Claude Cardin

L'AUBERGE DES GALLANT SE TAILLE LA PART DU LION AUX GRANDS PRIX DU TOURISME QUÉBÉCOIS

Depuis que les grands prix du tourisme existent, c'est la première fois qu'une entreprise se distingue dans deux catégories, accueil et développement, à la finale régionale.

Les efforts et le dynamisme de l'Auberge des GALLANT de Ste-Marthe-de-Rigaud ont été soulignés à la finale nationale, qui s'est tenue le 1er décembre 1989 au Palais des Congrès de Montréal, alors que lui a été décerné le prix de la petite entreprise touristique Brador. Ce prix lui a été attribué parce que le chiffre d'affaires a plus que triplé en trois ans; de 200 000\$ qu'il était en 1985, il est passé à 750 000\$ en 1988 pour atteindre et même dépasser en 1989 le million de dollars.

Ravis de ce succès, Linda et Gérard GALLANT évoquent les modestes débuts de leur établissement. Gérard GALLANT achète en 1968, pour y vivre, la maison de ferme qui deviendra l'auberge. En 1972, une salle à manger de 26 places ne tarde pas à accueillir des visiteurs. Pour ceux qui désirent s'attarder, ils aménagent seulement six chambres, car l'auberge est d'abord reconnue pour sa table.

Certains intervenants en tourisme de cette région ont été témoins de la transformation de l'auberge. "À ceux qui se sont montrés agréablement surpris du récent succès remporté aux grands prix du tourisme, je leur dis: rappelez-vous le petit rien que l'on était d'époque et regardez aujourd'hui ce que nous sommes devenus" explique Linda GALLANT. C'est ma façon de les encourager à faire comme nous; à croire au poten-



De gauche à droite, M. Gérard Gallant, M. André Tranchemontagne, vice-président et directeur des ventes pour le Québec de la Brasserie Molson O'Keefe, l'un des principaux commanditaires du Grand Prix du tourisme, et Mme Linda Gallant

tiel touristique de la région et ce, pour le plus grand bien du plus grand nombre."

Le prix du développement touristique souligne la contribution des GALLANT au tourisme de la région, dans la section hébergement. Ils ont en effet entrepris depuis 1984 un plan de développement qui a suscité des investissements d'un million de dollars, sous forme d'hypothèque et de prêt sans garantie accordé par la Société de développement industriel, dans le secteur de l'hébergement et de la restauration. En d'autres mots, cela signifie l'ajout de 26 chambres, l'agrandissement de la salle à manger (75 places et plus), l'installation de deux salles de réunions équipées de magnétoscope, rétro-projecteur, blocs de conférences, photocopieur et télécopieur et une salle de réception pouvant accueillir 120 personnes. Désormais, 18 chambres offrent au visiteur foyer et balcon et huit autres ont en plus un bain tourbillon.

L'année 1984 a servi de point d'ancrage au développement de l'Auberge des GALLANT. Pour atteindre les objectifs fixés, les propriétaires ont travaillé avec une approche de segmentation de marché; ils ont fait une distinction entre les clientèles visées. C'est ainsi qu'ils ont développé des services pour courtiser une clientèle d'affaires qui leur permettrait de rentabiliser la salle à manger, rempli à souhait la fin de semaine, mais relativement peu rentable la semaine. Ils ont augmenté le

nombre de chambres disponibles car, à cette époque, il n'y avait pas d'autres endroits où loger dans la région. Les propriétaires ont compris qu'en étant situé à proximité de trois grands centres urbains soit Montréal, Ottawa, Valleyfield, il y avait là une clientèle potentielle de congrès qu'il fallait exploiter.

L'Auberge des GALLANT, bien que près de ces grands centres, est située au fin fond des bois. Les nouveaux visiteurs choisissent délibérément cet endroit isolé, entouré d'arbres. Il est pratiquement impossible d'y arriver par hasard. "Puisque je suis capable d'attirer une clientèle d'affaires dans mon auberge perdue au fond des bois, je suis capable d'attirer des touristes dans Vaudreuil-Soulanges" se dit Linda GALLANT.

Pour s'attirer la clientèle de tourisme de groupe, elle organise donc des forfaits: soirée au théâtre, visite des sucreries environnantes, journée de ski alpin et de randonnée. Cela réussit. Il y a dès lors une première prise de conscience collective du potentiel touristique régional, jusque là inexploité. Linda GALLANT s'implique alors dans de multiples associations à vocation touristique de la région Vaudreuil-Soulanges. Elle et son mari sont parmi les premiers membres à avoir fondé l'association touristique de la Montérégie. Ils sont impliqués également dans la création d'un nouvel organisme, "Tourisme -

Vaudreuil-Soulanges". "Si on ne s'occupe pas du développement touristique nous-mêmes, qui le fera pour nous?" demande cette ambassadrice du tourisme.

La mise sur pied de ces forfaits a grandement contribué à l'essor touristique de la région. L'augmentation du flux touristique a des retombées positives sur les affaires de la compagnie. Mais la concurrence qui s'installe ne fait pas peur à Linda GALLANT, au contraire. Comme elle le dit elle-même: "Depuis qu'il y a plus d'hôtels dans la région, notre taux d'occupation a augmenté de 10%. Le taux d'occupation mensuel estimé est de 60%. Madame GALLANT affirme que l'auberge ne connaît pas de basse et haute saisons. Avec une clientèle diversifiée et régulière, elle remplit ses chambres durant l'hiver avec les touristes d'affaires et l'été avec les vacanciers et le tourisme de groupes. Sa clientèle est constituée à 20% de touristes individuels, à 30% de gens de la région et à 50% de touristes d'affaires. Les deux tiers de son chiffre d'affaires proviennent des activités de la salle à manger et le reste de l'hébergement qui, il faut le préciser, génère proportionnellement plus de profits que le secteur restauration.

Bien que la clientèle ne cesse d'augmenter, les propriétaires tiennent à conserver l'atmosphère particulière de l'auberge. Les gens qui s'y réfugient apprécient le calme de l'endroit. Depuis septembre, l'auberge est d'ailleurs membre des "Relais du silence", organisation qui regroupe des établissements de huit pays, reconnus comme des havres de tranquillité. Dans la montagne, sous le couvert des arbres, à l'écart des grandes routes, l'Auberge des GALLANT donne l'impression d'être retranchée de la civilisation.

Dès les premières neiges, sans bruit, une harde d'environ 50 cerfs de Virginie viennent tous les jours saluer Gérard qui laisse à leur intention des auges de moulée et de luzerne. L'an dernier, les charmantes bêtes ont consommé huit tonnes de moulée.

Cette visite quotidienne constitue un moment privilégié du séjour à l'auberge. À tel point que lorsque vous êtes assis dans la salle à manger, on vous garantit que vous allez voir un cerf sinon votre repas est gratuit. Le gouvernement a reconnu officiellement ce territoire forestier des cerfs de Virginie, ce que les chasseurs d'ici nomment pittoresquement un "ravage". L'hiver, les GALLANT organisent pour leurs clients des promenades dans la forêt

en traîneau tiré par des chevaux.

Le troisième prix obtenu cette année souligne l'accueil remarquable, empressé et sympathique, des GALLANT. Linda et Gérard GALLANT habitent eux-mêmes sur place, ils veillent à tout et peuvent rapidement régler les problèmes qui surviennent. Linda se charge de l'administration et de l'accueil et Gérard est le chef cuisinier. Les fruits de mer et le poisson frais ont fait la renommée de ce Gaspésien.

Linda GALLANT déborde d'idées pour rendre agréable la halte à l'auberge. Le journal est disponible en plusieurs exemplaires. Fleurs fraîches, panier de fruits, cruchon de sirop d'érable, articles de toilette attendent le visiteur dans sa chambre. Des tableaux au thème différent ornent chaque chambre. Toutes les chambres portent le nom d'une des localités de la région.

Le même accueil attentionné est réservé à la clientèle d'affaires. À la pause lors des réunions, elle offre salade de fruits, sucre à la crème, carrés aux dattes qui font le délice des participants. Aux dires de Linda, certains clients ne reviennent que pour cela... Elle a appris à être à l'écoute des besoins du client et même à les prévoir lorsqu'elle fut représentante pour une compagnie de photocopieurs. D'ailleurs, elle a tellement bien appris sa leçon qu'elle est devenue, en l'espace de trois mois, la deuxième meilleure vendeuse à l'échelle nationale. Elle n'a jamais hésité non plus à référer un client à un concurrent lorsqu'elle savait qu'il répondrait mieux à ses besoins.

À son arrivée, la clientèle n'a qu'à apposer sa signature sur les documents préparés. À l'auberge des GALLANT, on privilégie l'accueil personnalisé: "la chaleur des québécois est ce qui distingue notre accueil de celle des européens", admet Linda GALLANT après avoir visité plusieurs auberges en France. Ils ont également un système informatique qui les aide à mieux administrer leur auberge. Le programme implanté par eux-mêmes, fournit des données précises sur la durée du séjour de chaque client, les dollars dépensés par chacun d'eux dans la restauration et l'hébergement, la valeur des forfaits achetés. Aux clients qui ont dépensé au-delà d'un certain montant, on envoie des cartes de souhaits pour certaines occasions.

Les actions soutenues et concertées des 35 employés assure le succès de l'auberge. Chaque mois, les propriétaires se réunissent pour faire le point. Les employés ont

un salaire de base garanti, bénéficient d'assurances collectives et souscrivent à l'assurance-chômage sur la portion des gains récoltés en pourboires. Malgré ce généreux traitement, Madame GALLANT déclare qu'il est difficile d'aller chercher une main-d'oeuvre qualifiée. Il y a, dit-elle, une pénurie de personnel en hôtellerie. Elle a tout de même des employés fidèles qui travaillent pour l'auberge depuis maintenant trois ans.

L'année prochaine, les GALLANT aménageront l'espace entourant le vaste stationnement, nécessaire pour les réunions qui amènent des centaines de personnes à l'auberge. Ils prévoient la construction de courts de tennis, la construction d'une terrasse avec un jardin, l'aménagement de sentiers dans la forêt. Les GALLANT souhaitent également aménager de petits chalets pour créer un centre de villégiature.

CHRONIQUE Régions

par Marie-Janou Lusignan

LE TÉMISCAMINGUE: UNE DIFFÉRENCE À DÉCOUVRIR

Etes-vous de ceux et celles qui croyez toujours que l'Abitibi et le Témiscamingue ne forment qu'une seule et même région? Oui? Eh bien détrompez-vous car ces deux régions sont bel et bien distinctes, de par leur histoire, leur paysage et leur dynamique socio-économique.

Portrait de la région

La venue des premiers hommes blancs au Témiscamingue date du XVI^e siècle, époque où la mode européenne ornait les têtes fortunées de chapeaux de castor. Les Français ont alors été les premiers à se lancer dans la course de la traite des fourrures. En 1686, lors d'une expédition dirigée par le Chevalier de Troyes et Pierre Lemoine d'Iberville, la première mine (mine d'argent) du Canada a été découverte au Fort Témiscamingue.

C'est ensuite au début du XIX^e siècle, au temps des missions de christianisation des Amérindiens, que se sont établis les premiers colons, avec la venue des Oblats de Marie-Immaculée et des Soeurs Grises.

La deuxième vague de colonisation a été déclenchée par la crise économique de 1929. C'est à cette époque que les gouvernements ont mis en vigueur les plans de colonisation Gordon et Vautrin pour enrayer le chômage dans les grandes villes. On assiste à ce moment à l'ouverture de nouvelles régions: le Témiscamingue, l'Abitibi, le Saguenay, le Lac St-Jean, etc..

La région du Témiscamingue débute approximativement à 30 km au sud de Rouyn-Noranda et est délimitée à l'ouest par la frontière ontarienne, à l'est par la Réserve faunique de La Vérendrye et la région de l'Outaouais, et au sud par la rivière des Outaouais. L'incapacité de la structure économique du Témiscamingue à maintenir la population en âge de travailler a occasionné un déséquilibre démographique. En 20 ans (1966-1986), la population a diminué de 15% et en 1981, près de la moitié des gens avaient moins de 24 ans. Région rurale à 72%, les noyaux de population urbaine se concentrent à Témiscamingue et à Ville-Marie, villes modestes n'excédant pas 3000 personnes.

L'essentiel de l'économie du Témiscamingue repose sur les secteurs de l'agriculture, de la forêt et du tourisme. Les activités forestières d'importance remontent au début du siècle avec l'implantation de la Compagnie Internationale de Papier (C.I.P.). Cette ressource naturelle a permis la création de nombreuses entreprises qui sont devenues la base industrielle du Témiscamingue; 85% des emplois manufacturiers relèvent des secteurs du bois, du papier et de l'imprimerie. Mais le Témiscamingue est principalement reconnu pour sa vocation économique agricole, dont les activités se concentrent principalement dans l'industrie laitière et dans la production de bovins de boucherie. L'agriculture atteint sur le territoire des niveaux supérieurs de performance par rapport aux autres régions du Québec.

La problématique de l'offre touristique

Le développement touristique, tant en Abitibi qu'au Témiscamingue, n'est considéré de façon sérieuse que depuis une époque relativement récente. Les raisons de ce désintérêt sont nombreuses mais l'on peut attribuer ce manque d'intérêt principalement à la croissance constante des activités économiques traditionnelles, qui ont fait la prospérité de la région. Ainsi, le besoin d'accroître l'économie et le développement régional par l'entremise d'investissements dans des projets

touristiques constituaient une priorité de dernier ordre. Les ressources du Témiscamingue ont été aussi sous-estimées par les intervenants et les habitants pour attirer une clientèle nationale et internationale. Aujourd'hui, la volonté d'accroître l'importance du tourisme au sein de l'économie régionale existe véritablement.

Les régions éloignées des grands centres urbains, n'ayant qu'un faible pouvoir d'attraction pour un tourisme de masse, doivent faire preuve d'imagination pour trouver leur créneau et se démarquer de la concurrence des autres régions touristiques. Ainsi, la région du Témiscamingue possède un certain avantage par rapport aux autres régions, puisque peu développée au niveau touristique, elle peut canaliser ses énergies à la création de nouveaux concepts et de nouveaux produits, afin de pénétrer des marchés qui sont peu exploités par les autres régions. L'objectif n'est pas alors de moderniser les équipements désuets, mais plutôt d'en concevoir, d'en établir de nouveaux. L'on sait que le Témiscamingue est une région fort mal connue des Québécois et par conséquent, mal perçue et peu fréquentée comme destination touristique. Toutefois, cette région renferme de grandes ressources et un potentiel fort appréciable au niveau touristique.

Les forces dominantes de l'offre touristique

Région riche en faune halieutique et cynégétique, le Témiscamingue est le territoire tout désigné pour la chasse à l'orignal et à l'ours noir. Cette riche faune terrestre pourrait d'autant plus permettre le développement du tourisme d'observation, d'excursion écologique, etc.. Tous les types de pêche sportive peuvent être pratiqués grâce à la grande variété et à l'abondance des espèces de poissons que l'on retrouve dans la multitude de lacs et rivières; d'ailleurs, leur renommée a traversé les frontières du Québec, une large clientèle ontarienne et américaine fréquentant la région depuis plus de cinquante ans. Un grand réseau de pourvoiries se retrouve aussi sur le territoire, ce qui constitue un acquis important pour la région.

L'histoire du Témiscamingue est encore méconnue du grand public. Il est donc possible d'utiliser cette ressource afin de développer le tourisme d'interprétation par l'intermédiaire de sites archéologiques et de créer des circuits thématiques reliés à l'histoire du développement régional. Ainsi, la *route des fourrures* et la *route des pionniers* constitueraient des sujets fort intéres-

sants et aisément exploitables pour être mis en valeur à l'intérieur de circuits thématiques. Le dernier thème, évoquant les premiers mouvements de colonisation de la région, relierait la ville de Témiscamingue à Rouyn-Noranda, et permettrait la visite de nombreux attraits industriels, culturels, naturels, historiques et récréatifs.

La région du Témiscamingue organise aussi annuellement de nombreuses manifestations culturelles et sportives (Régates internationales de Ville-Marie), ainsi que des fêtes populaires (Festival de la grande bouffe), dont la popularité est toujours grandissante.

Les principales faiblesses de l'offre touristique

Le Témiscamingue souffre de plusieurs carences sur le plan des attraits et des équipements touristiques qui malheureusement ne sont pas compensées par une qualité standard ou supérieure. Peu fréquentée par les touristes, en raison de son éloignement des grands bassins de population et du manque d'attraits touristiques à portée nationale ou internationale, le seul produit qui soit bien connu sur le marché canadien et américain est celui de la chasse et de la pêche dans les pourvoiries. Toutefois, ce produit n'est pas unique à la région et la qualité des pourvoiries n'est pas supérieure à celles retrouvées ailleurs au Québec. Le Témiscamingue est donc pour l'instant une région avec des équipements et aménagements à portée locale et régionale.

À l'heure actuelle, les formules d'hébergement sont essentiellement traditionnelles et sont axées davantage sur les courts séjours. Ce manque de diversité prive sans aucun doute la région d'un marché touristique en pleine croissance, qui recherche de plus en plus des établissements complets, qui concilient hébergement et gastronomie, site naturel, etc..

Mais la principale et la plus importante lacune du Témiscamingue est sans aucun doute sa position d'enclavement par rapport à Montréal et la vallée inférieure de l'Outaouais. Actuellement, le plus court chemin avec le sud passe par l'Ontario et la trans-canadienne. Un lien direct Belleterre/Le Domaine à travers le parc La Vérendrye apparaît essentiel pour le développement touristique du Témiscamingue et la réduction du trajet vers Montréal. Une étude vient d'être réalisée sur cette route et elle a été jugée non rentable. Les intervenants du milieu considèrent l'étude *bâclée* et y ont fortement réagi, de dire Monsieur André

Raymond, agent de développement de l'Office du Tourisme du Témiscamingue. C'est d'ailleurs un projet qui a été présenté en février dernier à la Biennale dans le cadre du Sommet Socio-économique Régional.

L'environnement naturel de forêts, de lacs, de cours d'eau et de faune, reste donc le principal produit touristique du Témiscamingue. Toutefois, il appert que cet environnement soit menacé par les pluies acides. En effet, le Témiscamingue, qui se situe entre les deux plus grands pollueurs de l'Amérique du Nord, apparaît comme l'une des régions les plus sérieusement touchées par ce fléau destructeur (ainsi que l'Abitibi), menaçant ainsi le fondement même du tourisme dans la région et en détériorant à court terme son image. On comprend alors la réticence des touristes à fréquenter une région où l'eau des lacs risque d'être contaminée ainsi que les poissons que l'on y pêche!

Des projets de développement touristique

Plusieurs investissements sont prévisibles d'ici les prochaines années; ils visent principalement la mise en valeur de certaines municipalités, de sites naturels, l'amélioration des pourvoiries, etc.. Mais l'investissement qui semble le plus intéressant et le plus substantiel est nul doute celui du désenclavement du lac Témiscamingue. Ce projet régional vise le contournement de trois barrages, ce qui donnera lieu à une forte augmentation des bateaux de plaisance, et par conséquent, amènera une hausse significative des touristes et des retombées économiques dans la région.

C'est ainsi que le Témiscamingue, par la richesse de son patrimoine historique, naturel, socio-économique et culturel, est LA différence à découvrir!

CHRONIQUE Recherches

Par Charles Bélanger

STATISTIQUES CANADA 63-204: IN MEMORIAM

Le catalogue "63-204" est bien connu de tous ceux et celles qui ont à consulter les statistiques de l'hébergement de voyageurs

au Canada. Publié annuellement depuis 1948 par Statistiques Canada, voici que la dernière édition, **Statistiques de l'hébergement de voyageurs 1984-1986**, parue en novembre dernier s'est vue réduite de façon substantielle. Mais, avant de constater la triste situation dans ses faits, faisons un bref historique de ce catalogue.

Il existe donc une enquête annuelle sur le secteur de l'hébergement des voyageurs depuis 1948. Jusqu'en 1968, cette enquête comprenait seulement des entreprises exploitant des hôtels. En 1969, le programme fut modifié de façon à introduire les motels, les camps et cabines pour touristes, les camps de vacances et les terrains de camping.

Au cours des années, le contenu de l'enquête a évidemment varié, mais c'est à partir de 1985 que les vraies coupures sont apparues. Alors que jusqu'en 1984, un questionnaire d'enquête parvenait à chaque type d'établissement d'hébergement, voilà qu'en 1985, on restreint le champ d'observation aux exploitations commerciales en excluant les terrains de camping et les parcs à roulettes fédéraux, provinciaux et municipaux. De plus, les données fiscales servent à estimer les recettes des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 250 000\$, alors qu'elles étaient auparavant enquêtées. Enfin, suite à un changement d'approche concernant la collecte des données, on décida de combiner les données pour les hôtels et motels, la distinction n'étant apparemment plus nécessaire.

C'est en gros les principales modifications dont on vous fait part en guise d'introduction dans le dernier catalogue. Mais, on ne vous dit pas tout, surprise oblige! Ainsi, il faut signaler, et c'est sûrement ce qu'il y a de moins réjouissant, le fait qu'aujourd'hui on nous donne seulement les recettes totales par province, alors qu'auparavant les recettes totales par province nous étaient fournies (distribuées) selon qu'elles provenaient des nuitées, des repas, des bières, vins et spiritueux, des ventes de marchandises ou de toute autre catégorie. Nous pouvons donc savoir qu'en 1983 au Québec, les recettes totales des hôtels s'établissaient ainsi (en \$'000):

Chambres	331 345
Repas	180 388
Bières, vins et spiritueux	177 600
Ventes de marchandises	24 381
Autres catégories	37 794
(Données disponibles avant 1985)	

TOTAL: 751 508
(Donnée maintenant disponible)

Mieux encore, il y avait un tableau avec les recettes des hôtels par province, distribués selon la source (catégories ci-haut) en fonction du nombre de chambres (moins de 26 chambres, de 26 à 75, de 76 à 99, de 100 à 199, de 200 à 499, 500 et plus). Désormais, il semble que ces données n'apparaîtront plus dans le catalogue 63-204; si ce n'est que pour l'ensemble du Canada.

Voilà donc des coupures qui ne plairont en rien à ceux et celles qui depuis des années pouvaient bénéficier de ces statistiques à un coût raisonnable. Que nous réserve le prochain catalogue? Faute d'accorder de l'importance au tourisme, pourrions-nous au moins l'évaluer dans l'avenir?

CHRONIQUE Publications

Par Charles Bélanger

PLAN DIRECTEUR D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DE L'ARRONDISSEMENT CENTRE, VILLE DE MONTRÉAL, Janvier 1990, 112 p.

La publication du Plan directeur du centre de Montréal constitue sans aucun doute la pièce maîtresse du processus d'élaboration du premier plan d'urbanisme dans l'histoire de Montréal, qui doit être adopté en 1992. Il présente la vision municipale en matière d'aménagement et de développement du centre de Montréal et de façon plus précise, les objectifs que la Ville poursuit ainsi que les interventions et les règles qu'elle prévoit.

Ce Plan fait suite à la parution en mars 1988 de l'Énoncé d'orientations sur l'aménagement de l'arrondissement Centre ayant donné lieu à une vaste consultation publique, de même qu'à une série d'études portant sur les activités de bureau, l'habitation, l'emploi, l'industrie manufacturière, les perspectives visuelles et l'hôtellerie¹. Les engagements contenus dans le Plan directeur devraient permettre la réalisation des trois grands objectifs qu'il propose et qui consistent à renforcer la vitalité économique du Centre, à rendre le Centre encore plus habité et à améliorer la qualité de l'environnement urbain.

La structure du document se divise en deux

grandes parties. Dans la première, on présente les objectifs de la Ville quant à l'aménagement et au développement de l'arrondissement Centre ainsi que la stratégie de mise en oeuvre prévue pour chacun. Ainsi, après avoir introduit les grands objectifs du Plan directeur, on traite au chapitre 2 du développement des diverses activités du Centre et de leur intégration dans le milieu urbain. Au chapitre suivant, on expose les objectifs d'aménagement du Centre qui découlent de trois principes que sont la valorisation de la rue et des lieux publics, la valorisation du fleuve et de la montagne et la protection et la mise en valeur du patrimoine. Enfin, on identifie au chapitre 4 les objectifs municipaux reliés au transport des personnes et des marchandises.

Dans la seconde partie, on présente les diverses mesures de mise en oeuvre du Plan directeur. On retrouve ainsi au chapitre 5, les mesures réglementaires de même que les grands paramètres d'aménagement liés à l'affectation du sol, aux limites de hauteurs de bâtiment et aux limites de densité. Au chapitre 6, on traite des interventions municipales de nature autre que réglementaire pour enfin terminer au chapitre 7 avec les orientations d'aménagement et les interventions prévues pour des secteurs spécifiques du Centre.

Parmi les 32 objectifs que l'on retrouve dans la première partie du document, deux concernent directement le tourisme. Le premier vise à augmenter et diversifier l'offre de services d'accueil touristique. Sa stratégie de mise en oeuvre consiste à :

- encourager l'implantation d'hôtels dans toutes les zones où les activités de bureau ou de commerce de détail sont autorisées;
- reconnaître le concept de "gîte et couvert" (Bed and Breakfast) dans la réglementation sous réserve de restrictions particulières dans certaines zones;
- soutenir l'implantation d'un centre de conférences internationales et d'un Centre d'exposition de grande envergure.

Le deuxième objectif consiste à "mettre en valeur les attraits touristiques du Centre" et sa stratégie de mise en oeuvre repose sur les éléments suivants:

- faciliter les déplacements piétons par l'aménagement du domaine public et améliorer le transport collectif par la

création de nouveaux circuits, entre les secteurs à fort potentiel touristique: le Centre des affaires, le Vieux-Montréal, le mont Royal et les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame;

- mettre en place un système de signalisation mettant en évidence les attraits du Centre et favorisant les déplacements internes;
- élaborer, dans le cadre de l'entente entre le ministère des Affaires culturelles et la Ville, une politique de mise en valeur et de diffusion du patrimoine montréalais;
- réaménager les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame ainsi que le mont Royal sur la base des plans de mise en valeur élaborés à cette fin.

Plusieurs autres éléments concernant de façon indirecte l'industrie touristique font également l'objet d'objectifs et d'orientations que toute personne intéressée ou impliquée en tourisme se devrait de connaître. Ce Plan directeur constituera désormais un ouvrage de référence et un document central pour le plan d'urbanisme dont sera dotée la Ville de Montréal en 1992, alors qu'elle célébrera le 350^{ème} anniversaire de sa fondation.

Commission "efficacité de l'État" du Xe Plan présidée par François de Closets, *Le pari de la responsabilité*, éditions Payot, Paris, 1989, 305 p.

Tous et toutes (ou presque) se souviendront qu'au cours des six premiers mois qui ont suivi l'élection de décembre 1985 du gouvernement libéral de monsieur Bourassa, divers "sages" avaient pondu quelques rapports sur 1) la révision des fonctions et des organisations gouvernementales; 2) la privatisation des sociétés d'État et 3) la déréglementation.

Ce bilan des actions, nombreuses quoique sélectives, qui en ont découlé reste à faire. Pour prendre un peu de recul et de distance avant de formuler un diagnostic sur les résultats observables, nous suggérons de prendre connaissance d'un ouvrage français récent dont la publication a été coordonnée par une personnalité à "l'audace tranquille d'une incernable naïveté".

La recherche de la plus grande efficacité des politiques et des services publics, pour-

rait résumer en quelques mots le mandat confié par le Gouvernement français à la Commission du Xe Plan (1989-1992). Mais, pourquoi une telle réflexion et à quoi veut-on en arriver? Plusieurs considérations d'ordre économique et social poussent fortement en faveur d'une modernisation de l'État et peuvent répondre à ce "pourquoi". Parmi celles-ci, il y a:

- l'impatience des citoyens-usagers qui manifestent à l'égard de l'administration les mêmes exigences que le consommateur vis-à-vis des entreprises;
- la concurrence accrue des services privés qui encourage les comparaisons et les évaluations;
- l'évolution socio-professionnelle et culturelle qui rend moins attractive la fonction publique traditionnelle pour les jeunes générations;
- l'appel de plus en plus large à de nouvelles technologies, informatique, bureautique, télématique qui impliquent une modernisation de toutes les structures et procédures de travail;
- et enfin, la perspective de l'Acte Unique Européen de 1992 qui oblige à préparer un espace administratif européen avec équivalence des diplômes pour les postes publics, mobilité des agents, harmonisation des règles de gestion publique, etc..

C'est à partir de ces éléments de réflexion que la Commission en est arrivée à retenir un nombre limité d'objectifs prioritaires et de recommandations pratiques, susceptibles d'être retenus par le Gouvernement dans le Plan 1989-1992. Pour y parvenir, deux grandes questions devaient servir de "guide" aux discussions:

- 1- Comment accroître l'efficacité et la responsabilité dans les services publics, dans le souci d'améliorer la qualité des prestations et de revaloriser le rôle des fonctionnaires?
- 2- Comment rendre la décision publique plus vigoureuse, plus éclairée, moins soumise à la tyrannie du court terme?

Ce sont en quelque sorte les grandes considérations et questions qui animent l'esprit du présent ouvrage, divisé en deux grandes parties. La première, écrite par celui qui présidait la Commission, nous présente un ensemble d'enseignements que Monsieur

de Closets a tiré de cette vaste "opération à coeur ouvert" de l'État. La deuxième partie, quant à elle, nous présente comme tel le Rapport de la Commission du Xe Plan "Efficacité de l'État", lui-même divisé en deux grandes sections.

Dans la première section intitulée "Moderniser l'État: plus qu'une obligation, une ambition", on nous dit que la question n'est pas de savoir si l'on veut plus ou moins d'État, mais qu'il faut jeter les bases d'un État plus fort sachant choisir l'efficacité en apprenant à mieux sélectionner ses actions, à les décider plus vite, à les conduire mieux et à en évaluer les résultats avec rigueur. Ainsi, la rénovation de l'État doit viser à réduire l'écart entre l'État et la Société et à faire face aux défis des prochaines décennies.

Dans la seconde section "D'une ambition à un projet de modernisation", on définit les lignes directrices de ce processus de modernisation de l'État, en prenant bien soin de soulever les problématiques de base. Ainsi, on mentionne que les services de l'État ne répondent plus très bien aux caractéristiques d'une collectivité moderne. Alors qu'hier, le prestataire public avait mission de satisfaire à des besoins quantitatifs facile à cerner et qui appelaient des traitements de masse (il fallait loger, transporter, scolariser); aujourd'hui la réponse administrative n'est plus de même nature: elle n'appelle plus un instrument de masse, mais une action personnalisée. C'est ainsi que la première grande ligne directrice consiste à traiter les usagers en partenaires responsables; en améliorant l'accès aux services, en accélérant la solution des litiges, en produisant moins de textes et en les appliquant sans délai, en favorisant l'expression des citoyens sur le fonctionnement de l'administration et en mettant à jour en permanence l'offre du Service Public.

Les quatre grandes autres stratégies visent à déconcentrer les responsabilités et à diversifier les modes d'intervention publics; à décider avec clairvoyance en s'adaptant au terrain et à développer l'évaluation de l'action publique, à fonder la modernisation sur le rôle des agents publics et enfin à passer de l'État de procédure à l'administration de responsabilité.

En guise de conclusion, on nous présente les scénarios pour l'administration des années 2000. Les deux premiers, celui de l'inertie d'une part et celui de la réforme radicale et volontariste d'autre part sont les scénarios de l'échec. Le troisième scénario

qui semble être la seule bonne voie pour l'État est celui de la **réforme au quotidien**.

(1) BODSON, P., SAMSON, M. et STAFFORD, J., *L'hôtellerie dans l'arrondissement Centre de MONTRÉAL: situation et perspectives d'avenir*, 1988, 77 p.

NOUVELLES PUBLICATIONS

Plan de développement de la région touristique du Grand Québec: rapport final, Corporation de développement de la région touristique du Grand Québec, Roche Ltée, Le Groupe Mallette, 1989, 243 p.

Les répercussions d'une Europe sans frontière sur le tourisme au Canada, Tourisme Canada, Institut canadien de recherche en tourisme, 1989, 94 p.

Guide des forfaits - la clef du succès, ministère du Tourisme du Québec et Direction du tourisme du ministère d'Industrie, Sciences et Technologie Canada, 1989, 51 p. Document produit dans le cadre de l'Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement touristique, dans le but de familiariser les intervenants touristiques à la création de forfaits.

CHRONIQUE Conjonctures

par Danielle-Françoise Ah-Yu

FAITS SAILLANTS DU TOURISME INTERNATIONAL EN 1989

Le tourisme international a connu un nouvel exploit en 1988: 389 millions(1) de touristes internationaux, soit une progression de 8,7% par rapport à 1987. De plus, les recettes ont rapporté près de 194 milliards de dollars représentant une hausse de 22,1% par rapport à 1987.

De façon générale, au cours des trois premiers trimestres de 1989, tous les marchés touristiques ont tiré profit de la conjoncture favorable bien qu'avec une intensité variable.

Concernant les pays africains, la majorité a enregistré une augmentation des arrivées pour les trois premiers trimestres de 1989 par rapport à la période correspondante en 1988. Environ 50% des pays africains de qui l'OMT détient des informations, ont dépassé le taux d'accroissement des ar-

rivées en 1988. Seuls la Tunisie et le Zimbabwe ont connu une diminution des arrivées. La Tunisie avait enregistré un accroissement de près de 50% à la fin du premier trimestre mais à la fin du mois d'août 1989, elle a connu une baisse de 6%.

L'Amérique du Nord, de son côté, a enregistré des tendances opposées dans l'évolution des arrivées touristiques pendant les 7 premiers mois de 1989: le Canada a subi une baisse accentuée au début de 1989. Pour les 7 premiers mois, il y a eu une baisse de 2,9% par rapport à la période correspondante de l'année précédente alors que les États-Unis ont bénéficié d'une augmentation de plus de 10%. Cependant, dans les deux pays, ce sont les mouvements en provenance du Japon, de l'Océanie et du Royaume-Uni qui se sont accrus alors que les marchés allemand et suisse ont diminué.

Concernant les pays de l'Extrême Orient, le rythme de croissance des arrivées touristiques au cours des neuf premiers mois de 1989 a égalé ou dépassé celui atteint en 1988. Les Philippines ont enregistré une hausse de 27,2% pour les 6 premiers mois de 1989 par rapport à la période correspondante en 1988, ce qui constitue une importante reprise. Malgré la hausse du yen, le Japon a enregistré une hausse de 20,9% pour les 7 premiers mois de 1989 par rapport à la même période en 1988. Entre 1978-1988, les arrivées en République de Corée ont presque doublé alors que Singapour et la Thaïlande ont enregistré un taux d'accroissement de 107% et de 190% respectivement. Cependant, ce phénomène n'a pas connu une telle envergure en Chine au cours de la période qui a suivi la révolte étudiante sur la Place Tiananmen en mai 1989. La Chine a donc vu le nombre d'arrivées de ses touristes baisser. Pour le mois de juin 1989, on a enregistré une baisse de 45,9% par rapport au mois de juin 1988. Ceci démontre combien les éléments social et politique ont un effet direct sur le tourisme. De plus, ces événements ont entraîné des répercussions sur les voyages à destination de Hong-Kong et démontrent que le tourisme de transit dans cette destination est très important.

Finalement, pour l'Europe, la situation sur le plan touristique a été bonne pour les pays alpins aussi bien que pour les pays scandinaves. L'Espagne a enregistré une légère baisse pour les 9 premiers mois à cause de la diminution des arrivées de touristes en provenance de la France, du Royaume-Uni et la République Fédérale d'Allemagne. Bien que l'Italie ait connu un taux d'expansion des arrivées en provenance de

l'Océanie, du Japon, du Royaume-Uni et de la France, ceci n'a pu compenser la baisse des arrivées de la RFA, de la Suisse et de l'Asie occidentale. Les îles méditerranéennes ont dépassé le taux d'accroissement enregistré en 1988. Cependant, celui de la Méditerranée orientale s'est réduit à moins de 10%. Le Danemark et la Norvège ont de leur côté compensé les baisses de l'année précédente. A l'exception de l'URSS, les pays de l'Europe de l'Est ont égalé ou dépassé le rythme de progression de l'année précédente. Ceci peut s'expliquer par la déstabilisation du régime communiste qu'ont connu les pays de l'Europe de l'Est et tout particulièrement la démolition du mur de Berlin, ce qui renforce le fait que le tourisme est non seulement affecté par la conjoncture économique mais également par la situation politique en vigueur.

RÉTROSPECTIVE DU TOURISME AU CANADA EN 1988

La situation de l'industrie touristique d'un pays est fortement influencée par les éléments économique, social et culturel du pays considéré et elle reflète donc les conséquences de leur évolution. Voici donc quelques événements et situations qui ont contribué de façon positive à la performance de l'industrie touristique canadienne en 1988:

- la tenue des Jeux Olympiques d'hiver à Calgary;
- la tenue du Sommet économique à Toronto;
- la hausse modérée du P.I.B. et du revenu personnel disponible dans les pays industrialisés, dont le Canada;
- la déréglementation de l'industrie aérienne aux États-Unis, au Canada et en Europe ce qui a convergé vers une amplification de la concurrence et une diminution des tarifs;
- l'appréciation des devises étrangères par rapport au dollar canadien, etc.

En 1988, on a enregistré un total de 15.5 millions(2) de séjours de plus de vingt-quatre heures, ce qui représente une hausse de 3,4% par rapport à 1987. Le nombre de touristes américains et de touristes provenant de pays d'outre-mer ont connu un taux d'accroissement du nombre de séjours de 0,4% et de 20,3% respectivement. Le Canada a donc vu le nombre de visiteurs provenant de ses principaux marchés d'outre-mer augmenter de façon considérable, soit le Royaume-Uni (535 570 visiteurs) représentant 19% du marché touristique étranger du Canada, le Japon 12%, l'Allemagne de l'ouest 10% et la

France 8%. Ces quatre pays ensemble comptent pour près de la moitié (49%) du marché d'outre-mer canadien, voire plus de 200 000 visiteurs chacun en 1988. De plus, pour les quatre pays, on a enregistré un taux d'accroissement important par rapport à 1987, soit 30,4% pour le Japon, 22,1% pour la France, 20% pour le Royaume-Uni et 11,8% pour la RFA.

En 1988, le nombre de voyages-personnes effectués par les Canadiens vers des destinations canadiennes s'est accru de 5,6% par rapport à 1986, dernière année pour laquelle un sondage sur les voyages des Canadiens a été fait. Les deux types de voyage les plus populaires effectués par les Canadiens au Canada sont les voyages d'agrément et les visites à des amis et parents. Ils représentent tous deux 75% des voyages-personnes.

L'industrie touristique canadienne s'est remise des répercussions néfastes de la récession économique du début des années '80. De 1982 à 1988, les recettes touristiques internationales ont augmenté de plus de 3,1 milliards de dollars, ce qui constitue une augmentation cumulative de 82,8% et un rythme d'accroissement annuel de 10,6%. Les recettes touristiques internationales en 1988 se sont accrues de 9,4% par rapport à 1987, ce qui fait un total de 6.9 milliards de dollars. Mais si l'on confond les recettes apportées par les touristes étrangers et les Canadiens, ceci représente une hausse de 16,6% par rapport à 1987, ce qui fait un total de 24.2 milliards de dollars. Cependant, les Canadiens dépensent plus à l'extérieur du pays que le font les touristes étrangers au Canada. Le déficit à ce chapitre, donc en 1988, est de 2.7 milliards représentant une hausse de 8,2% par rapport à l'année précédente. En 1988, le nombre de Canadiens qui ont effectué un voyage à l'étranger a augmenté de 10,5%, soit 11,5% pour les voyages à destination des États-Unis et 5,8% pour les voyages outre-mer.

Il est important de souligner que la majorité des pays industrialisés enregistre un déficit touristique. Ce phénomène est relié à la performance économique car une bonne performance au niveau économique entraîne une augmentation du revenu disponible ce qui se traduit par une hausse des dépenses des consommateurs. Ceci explique donc la situation au Canada avec l'augmentation du revenu discrétionnaire et la hausse du nombre de voyages effectués à l'étranger.

En 1988, le tourisme a procuré 632 000

emplois aux Canadiens. Le tourisme est responsable de l'existence de plus de 60 000 entreprises au Canada dont 85% sont des petites entreprises.

En 1987, le Canada s'est taillé la neuvième place comme destination touristique internationale. Il se trouvait devant des pays comme l'Australie et le Japon mais derrière les États-Unis, l'Espagne, l'Italie, la France, le Royaume-Uni, la RFA, l'Autriche et la Suisse.

LES PERSPECTIVES DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE CANADIENNE EN 1990

L'Institut Canadien de Recherche sur le Tourisme affilié au *Conference Board du Canada* a tenu son troisième congrès annuel les 20 et 21 novembre 1989 à Toronto. L'avenir de l'industrie touristique canadienne en 1990 était au coeur des thèmes abordés.

Au cours de la dernière décennie, le marché du tourisme d'agrément a connu une faible expansion au Canada. Cependant, les touristes d'agrément canadiens représentent encore 75% du marché du tourisme d'agrément global du Canada(3). Les intervenants touristiques qui se sont particulièrement penchés sur le marché du tourisme d'agrément au cours des dix dernières années ont eu de la difficulté à essayer d'augmenter les recettes provenant de ce marché. En 1988, le nombre de voyages-personnes pour les buts d'agrément (touristes Canadiens au Canada) a baissé de 15% par rapport à 1980. Si nous regardons le tableau 1, nous constatons que le marché touristique local du Canada connaîtra un ralentissement au niveau du pourcentage d'accroissement de voyages-personnes en 1990 et 1991. Mais le nombre de voyages d'agrément effectués en-dehors du Canada s'est accru de 23% entre 1988 et 1980. Selon le *Conference Board*, les dépenses des Canadiens en-dehors du Canada vont augmenter de 7% en 1990 et de 3,2% en 1991 (voir tableau 2).

En 1990, on prévoit une stagnation de la durée de séjour (nuitées) effectué par les touristes d'agrément au Canada; ceci découle en partie de la taxe sur les produits et les services et d'autre part du cours du dollar. Mais, on prévoit une augmentation du nombre total de voyages effectués par les Canadiens au Canada et ceci inclut les voyages d'agrément d'au moins 24 heures: 3,4% en 1990 (ce taux d'accroissement est de 50% moins par rapport au taux enregistré en 1988) et 1,2% en 1991.

Contrairement au tourisme d'agrément, le tourisme d'affaires a été un marché très expansif au cours des 10 dernières années au Canada. De tous les types de voyages effectués par les touristes canadiens au Canada, c'est le voyage d'affaires qui constitue la plus importante source de revenus (voir tableau 3).

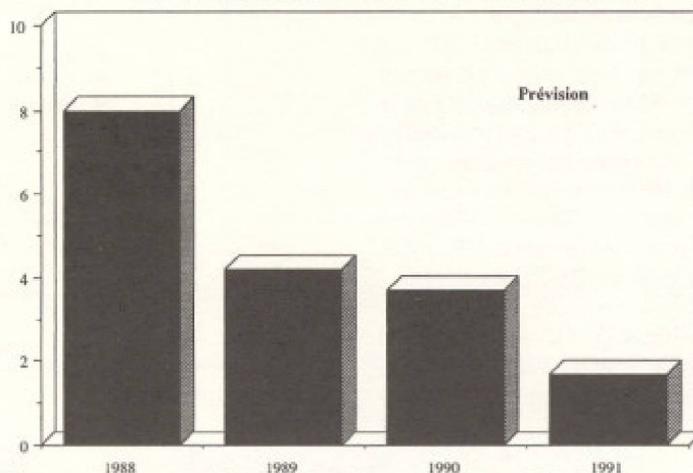
En 1990, on s'attend à ce que les intervenants intensifient leurs stratégies de segmentation du marché et leurs activités promotionnelles vers le tourisme d'affaires.

Concernant le nombre de touristes américains visitant le Canada en 1990, les prévisions révèlent qu'il ne faut pas s'attendre à une bonne performance. En 1986, l'Expo '86 et les menaces de terrorisme en Europe ont permis au Canada d'enregistrer un nombre record de touristes américains. Mais depuis 1986, le Canada a perdu une bonne part du marché américain au bénéfice du Mexique et des pays d'outre-mer. Cette tendance va se poursuivre en 1990 (voir graphique 1).

Au mois d'août 1989, alors que le nombre de voyages effectués par les touristes américains vers le Canada a diminué de 3,4%, le nombre de voyages effectués par les touristes d'outre-mer a augmenté de 4,3% à destination du Canada. On prévoit que cette tendance va se poursuivre en 1990 et on considère le marché d'outre-mer comme étant le plus important marché en expansion pour le Canada au cours des années 1990. En 1989, le nombre de visiteurs en provenance du Japon s'est accru de 25,9% au cours des 6 premiers mois par rapport à la période correspondante en 1988, le nombre de visiteurs en provenance de Hong-Kong a augmenté de 35% et le marché du Royaume-Uni a connu un taux d'accroissement de 4%. Seule la RFA a montré une diminution de 2,6%. Pour les prochains 4 à 5 ans, le Canada peut s'attendre à enregistrer une bonne performance par rapport à son marché d'outre-mer avec le Royaume-Uni et le Japon, demeurant ses principaux marchés émetteurs.

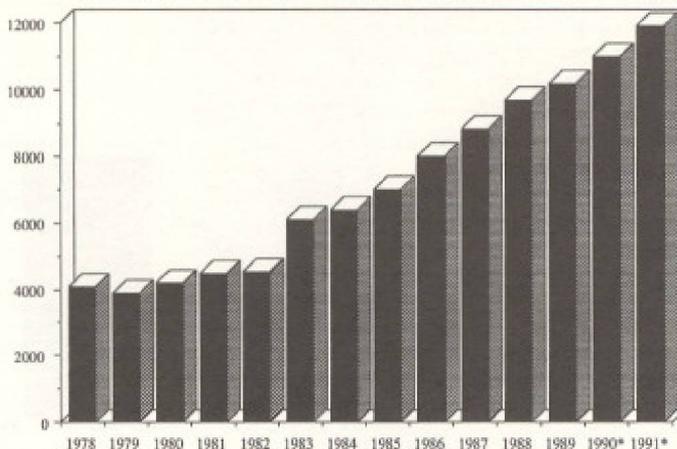
Alors que les résidents du Royaume-Uni ont de plus en plus tendance à passer leurs vacances en-dehors de leur pays, l'année 1990 ne semble pas être particulièrement favorable à ce marché pour le Canada compte tenu de la situation économique. Le gouvernement du Royaume-Uni prévoit une année difficile au niveau économique en 1990 avec un taux d'accroissement économique de 1,25% seulement et un taux d'inflation de plus de 5%. Par contre, le

Tableau 1
Le marché intérieur du Canada aura un taux de croissance plus lent.
(pourcentage de la croissance en voyages-personnes)



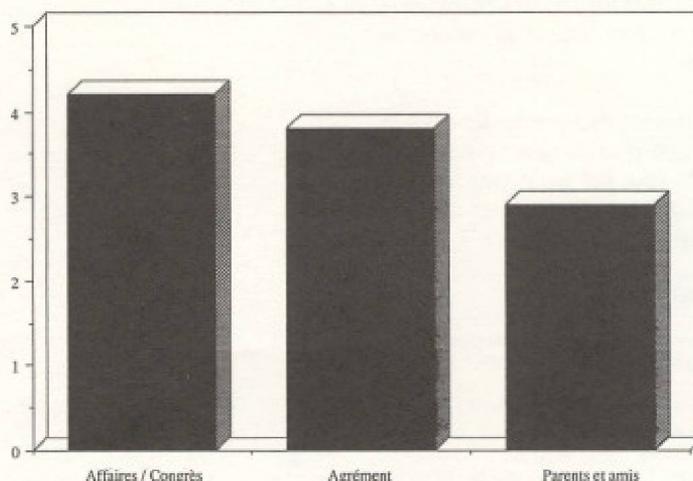
Source: Institut canadien de recherche en Tourisme, 1989

Tableau 2
Les Canadiens attirés par les voyages aux États-Unis et les destinations outremer
(en millions de dollars courants dépensées à l'extérieur du Canada)



Source: Statistiques Canada, Le Conference Board du Canada

Tableau 3
Les voyages d'affaires constituent la plus large part du marché intérieur au Canada
(en milliards de \$ des voyages incluant une nuitée, 1988)



Source: Statistiques Canada, cat. no. 87-505

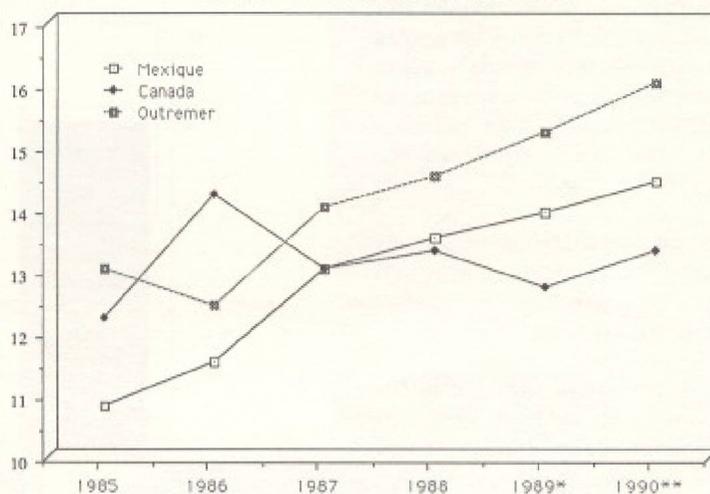
Japon va de l'avant avec son programme de 10 millions de dollars qui a pour but de doubler le nombre de voyageurs internationaux en provenance du Japon: 5.5 millions en 1986 à 10 millions en 1991. Le gouvernement japonais utilise ce moyen dans le but de réduire le déséquilibre de la balance commerciale. Le marché touristique japonais sera donc très favorable pour le Canada en 1990 (voir tableau 4). Les concurrents majeurs du Canada concernant ce marché sont notamment l'Europe, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

La taxe sur les produits et les services (TPS) est une nouvelle taxe de vente de 7% du gouvernement fédéral qui entrera en vigueur le 1er janvier 1991. En fait, c'est une sorte de taxe à la valeur ajoutée qui remplacera la taxe fédérale de vente de 13,5%. Parvenir à gérer la transition d'une situation sans taxe sur les produits et les services à une situation avec la TPS représente probablement le plus grand défi à laquelle l'industrie touristique canadienne devra faire face. Les entreprises ayant eu une année difficile en 1989 auront à passer à travers des périodes encore plus éprouvantes en 1991 à moins qu'elles ne prennent les mesures nécessaires pour opérer dans un environnement encore plus compétitif en 1990.

Voici quelques-unes des conséquences qu'entraînerait l'imposition de la taxe sur les produits et les services selon le Conference Board du Canada:

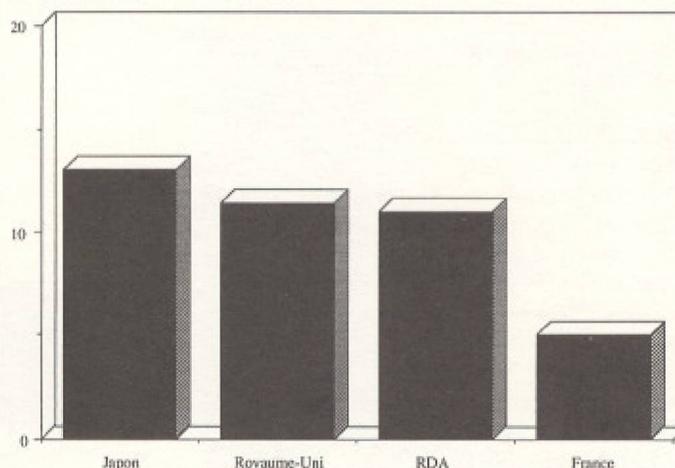
- La TPS entraînera un taux d'inflation de plus de 7% en 1991.
- Les Canadiens subiront une baisse de leur revenu disponible suite à la hausse des prix de plusieurs services et ceci va entraîner une baisse dans la demande pour les services touristiques.
- Cette taxe aura un impact négatif sur le marché du tourisme d'agrément au Canada.
- L'industrie touristique deviendra une industrie de plus en plus compétitive suite à la taxe sur les produits et les services où seul l'intervenant vigilant et avisé pourra survivre.

Graphique 1
La part du marché américain diminue au Canada
(en milliards de voyageurs américains)



Source: U.S. Travel & Tourism Administration

Tableau 4
1990 - Le plus gros volume de visiteurs prévus: le Royaume-Uni et le Japon
(pourcentage moyen du taux de croissance 1989-1994)



Source: Tourisme Canada

NOTES EXPLICATIVES

(1) Organisation Mondiale du Tourisme, **Baromètre des voyages et du tourisme**, Madrid, octobre 1989, 239 pages.
 (2) Tourisme Canada, Direction de la recherche, **La performance de l'industrie touristique canadienne, 1988**, octobre 1989, 16 pages.
 (3) REDEKOP, David, **1990 Tourism Industry Outlook**, Le Conference Board du Canada, Institut de recherche sur le tourisme, 20-21 novembre 1989.