



## Voyage et tourisme internationaux : Le Canada a besoin d'une stratégie qui tienne compte des nouvelles forces en présence

Discours de Jean-Marc Eustache  
Economic Club of Toronto, 15 novembre 2007

### Le discours prononcé fait foi

Mesdames et messieurs.

Le tourisme est la première industrie dans le monde, générant une activité économique de six billions de dollars et plus de 220 millions d'emplois<sup>1</sup>. En Ontario seulement, l'industrie du tourisme donne du travail à plus de 150 000 personnes. Bref, l'industrie du voyage et du tourisme est un moteur économique majeur, y compris dans les pays industrialisés.

Mais le tourisme a un problème d'image. On sous-estime son importance. Les décideurs politiques le perçoivent comme une industrie secondaire, alors qu'en fait, on devrait plutôt voir en lui un élément vital de notre avenir. Au Canada, j'en ai bien peur, le tourisme n'est pas sur l'écran radar de Bay Street. Il est également la dernière des préoccupations de nos gouvernements.

Dans les faits pourtant, deux millions<sup>2</sup> de Canadiens occupent un emploi lié au tourisme au sein de milliers d'entreprises et d'institutions dans les secteurs de l'accueil, du transport et des attractions touristiques... Ce nombre pourrait croître jusqu'à près de 2,5 millions dans les années qui viennent<sup>3</sup>... ou il pourrait diminuer, selon les décisions que nous prendrons.

L'industrie du tourisme comporte certaines faiblesses. Les salaires et les marges bénéficiaires ne sont pas très élevés. Son caractère saisonnier pose un défi. Et en raison de la superficie même de notre pays, il est difficile de faire profiter l'ensemble de nos collectivités du tourisme.

Elle possède aussi des atouts : il s'agit d'une industrie qui est pratiquement à l'abri d'une mainmise étrangère, au sens où le tourisme repose sur ce qui fait la particularité même de tout pays; et le tourisme est une importante source d'emplois et de richesse autant pour les villes que les régions. Mais le principal avantage de l'industrie du voyage est sa croissance régulière, qui est généralement plus rapide que celle l'économie dans son ensemble, et qui continuera de l'être. Ce fait reçoit-il toute l'attention qu'il mérite ? J'en doute.

---

<sup>1</sup> World Travel and Tourism Council

<sup>2</sup> Directs et indirects

<sup>3</sup> World Travel and Tourism Council



Les dépenses des touristes au Canada atteignent plus de 67 milliards de dollars<sup>4</sup> par année, et le quart de cette somme provient des pays étrangers. Toutefois, dans le segment de marché fort attrayant que constitue le tourisme international, le Canada est en train de manquer le bateau. L'année dernière, 840 millions de personnes dans le monde ont effectué un voyage à l'étranger. On s'attend à ce que ce chiffre passe à un milliard en 2010 et à 1,6 milliard d'ici à 2020. Cela représente un taux de croissance annuel de 4 à 5 % en moyenne. Et presque tous les pays constatent une hausse du nombre de leurs visiteurs. Mais le Canada n'est pas de la fête. Ici, le tourisme international est en baisse. Aucun autre pays des Amériques ne connaît le même sort<sup>5</sup>. Nous sommes dans une situation unique.

La plupart des pays sont en quelque sorte sur le pied de guerre depuis des années et exploitent activement ce marché extrêmement lucratif. Et maintenant, plusieurs mangent tranquillement dans l'assiette du Canada. Nous avons été trop complaisants. Et nous sommes battus à plate couture sur le front de la promotion.

En effet, dans le passé, le Canada avait plutôt bien tiré son épingle du jeu en matière de tourisme international, et sans faire beaucoup d'effort. Jusqu'en 2004, il faisait partie des dix premières destinations dans le monde, essentiellement grâce à deux facteurs. Premièrement, la proximité géographique des États-Unis : les Américains ont été lents à voyager à l'étranger, lorsqu'ils se sont décidés à franchir leur frontière, le Canada était le choix naturel. La deuxième raison est que la plupart des touristes étrangers au Canada sont d'Europe de l'Ouest. Le Canada a des liens historiques étroits avec au moins deux pays – le Royaume-Uni et la France – et encore aujourd'hui, le gros des touristes étrangers d'outre-mer provient de ces deux pays ainsi que du Japon et de l'Allemagne<sup>6</sup>.

En 2005, toutefois, le tourisme international a diminué de 2 % au Canada. Cette baisse s'est poursuivie en 2006 et encore cette année<sup>7</sup>. Le tourisme international en provenance d'Allemagne, du Japon et du Royaume-Uni était en baisse en 2006<sup>8</sup>. Mais par-dessus tout, ce sont les Américains qui ont tourné leur attention vers d'autres destinations. En partie à cause du taux de change, du prix de l'essence, des nouvelles règles touchant les passeports... mais aussi, semble-t-il, parce que le Canada a perdu son attrait auprès d'eux.

Les voyages effectués par des Américains en Ontario ont atteint leur sommet en... 1998 ! Depuis, ils ont chuté de presque 50 %<sup>9</sup>. Au cours des prochaines années, on prévoit que la tendance à la baisse se poursuivra et qu'elle atteindra presque 2 % par année en moyenne. Cette diminution pourrait être compensée en partie par une hausse des visiteurs venant d'autres pays, mais pas d'une manière

---

<sup>4</sup> Statistiques Canada, Indicateurs nationaux du tourisme.

<sup>5</sup> Selon les chiffres publiés par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) des Nations Unies (les données disponibles les plus récentes pour une année entière sont celles de 2005)

<sup>6</sup> En 2005, 14,4 millions de visiteurs provenaient des États-Unis, 888 000 du RU, 398 000 du Japon, 351 000 de la France et 311 000 d'Allemagne. Source : Commission canadienne du tourisme.

<sup>7</sup> Les données préliminaires de l'OMT indiquent un recul de 2,8 % en 2006 et une autre baisse en 2007 (depuis le début de l'année).

<sup>8</sup> Allemagne, de 4,2 %; Japon de 8,7 %; RU de 5,2 % (Statistiques Canada, International Travel Survey)

<sup>9</sup> Incluant les voyages de moins de 24 heures. Ministère du Tourisme de l'Ontario.



notable, car le marché américain est proportionnellement trop important<sup>10</sup>. Quelque 3,2 millions d'Américains ont visité Toronto en 2001. Seulement 2,5 millions ont fait de même l'année dernière<sup>11</sup>.

Notre priorité devrait donc être d'abord et avant tout de regagner du terrain, et cet objectif devrait constituer un élément clé de notre vision de l'économie canadienne de demain. J'ignore quelles seront nos exportations de pétrole, de pâtes et papiers ou de bois d'oeuvre dans 50 ans... mais je suis sûr d'une chose : quantité de gens voyageront dans le monde. Et je veux que le Canada soit l'une de leurs destinations.

L'industrie du tourisme est particulière à plusieurs égards. Elle est un vaste regroupement de petites et de grandes entreprises, d'organisations sans but lucratif et de collectivités, dont les missions sont très diverses et les ressources, limitées. Au premier abord, les terrains de golf n'ont guère de points en commun avec les festivals du jazz ou les pistes cyclables. Il en est de même pour les centres de villégiature haut de gamme et la boulangerie du coin.

Heureusement, au fil du temps, l'industrie a mis en place des réseaux, des structures et des ressources – au niveau local, régional, provincial et national – pour faciliter la coopération. Ça fonctionne, nous mettons du cœur à l'ouvrage, mais il reste beaucoup à faire. Par exemple, malgré le fait que nous dépensons beaucoup moins que d'autres pays, la Commission canadienne du tourisme joue un rôle de premier plan dans la promotion du Canada comme destination.

Transat est l'une des rares entreprises canadiennes qui se concentre essentiellement sur le tourisme *international*. Le sort du Canada en tant que destination nous préoccupe donc beaucoup.

Nous sommes un *voyagiste*, c'est-à-dire un acheteur et un distributeur de services de voyage. Nous réservons des chambres d'hôtel, des déplacements en autocar, des circuits de visite et des locations de voitures dans plus de 60 pays, en faisant affaire avec des milliers de fournisseurs. Nous regroupons ensuite ces services en forfaits que nous vendons dans à peu près le même nombre de pays. Nous sommes aussi le principal réseau d'agences de voyages du Canada, avec 400 points de vente et une présence substantielle sur Internet. Aujourd'hui, nous sommes le seul grand voyagiste international intégré verticalement en Amérique du Nord, et le cinquième plus important dans le monde, avec des revenus de trois milliards de dollars et 6 000 employés. Il y a eu 20 ans hier, Air Transat effectuait son premier vol, de Montréal à Acapulco. Depuis cette date, Air Transat a transporté plus de 35 millions de passagers.

Actuellement, nos trois principaux marchés sont le Canada, le Royaume-Uni et la France. Ces trois pays sont également des *destinations* clés. Nous sommes le premier voyagiste réceptif au Canada, où nous comptons presque 2 000 fournisseurs, dont 400 en Ontario. Notre division Jonview Canada, à partir de son siège de Toronto, promeut et distribue des forfaits vers le Canada dans plus de 50 pays.

---

<sup>10</sup> Ministère du Tourisme de l'Ontario. On prévoit que les visites d'Américains en Ontario diminueront de 1,7 % par année en moyenne pendant la période 2006-2011, des baisses importantes étant attendues en 2007 et en 2009. Nombre prévu de visites en provenance des États-Unis en 2007 : 17,3 millions au total, 6,7 millions séjours de plus de 24 heures; des pays outre-mer : 2,3 millions au total, 2,0 millions séjours de plus de 24 heures.

<sup>11</sup> Toronto Star, 16 juin 2007.



Grâce à près de 60 liaisons<sup>12</sup> entre le Canada et l'Europe, Air Transat contribue considérablement à notre capacité, en tant que pays, d'amener des visiteurs étrangers chez nous. Des centaines de milliers d'Européens viennent chaque année au Canada sur les ailes d'Air Transat. Ils apprécient nos vols directs, nos tarifs abordables, notre ponctualité et notre service en vol de premier ordre, qui nous distinguent des transporteurs dits à bas coût, qui donnent le service minimum.

Le Canada a donc un défi à relever. Notre pays a ce qu'il faut pour redevenir un gagnant. Mais il est maintenant temps de prendre le taureau par les cornes. Nous devons évidemment résoudre certains problèmes marketing de base. Est-ce que nous avons les produits que les gens recherchent ? Qui sont nos concurrents ? Peut-on mieux faire la promotion ? Comment pouvons-nous tirer parti de nos points faibles pour nous améliorer ? Mais au préalable, nous devons comprendre que les principales causes de nos problèmes sont là pour rester : la concurrence intense, le déplacement des marchés sources, et la géographie.

Dans le bon vieux temps, une poignée de pays se partageait 80 % des touristes voyageant à l'étranger. Aujourd'hui, les voyageurs hésitent entre des milliers de destinations. L'Asie et l'Afrique connaissent une expansion plus rapide que partout ailleurs. Et le Canada se retrouve souvent aux côtés de l'Australie, du Népal ou de l'Écosse sur la liste des voyageurs.

Les marchés sources changent également. La croissance future ne viendra pas de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord, qui sont des marchés presque matures. Les touristes de demain nous viendront de l'Amérique du Sud, de l'Europe de l'Est et de l'Asie, autrement dit des marchés non traditionnels, que nous ne connaissons pas très bien. En 2006, le nombre de touristes en provenance de la Corée du Sud et du Mexique à destination du Canada a augmenté de 9 % et 13 % respectivement<sup>13</sup>.

Évidemment, les voyageurs asiatiques auront tendance à visiter d'autres pays d'Asie ou l'Australie avant d'envisager le Canada comme destination. Mais quoiqu'il en soit, on prévoit que le long-courrier augmentera plus rapidement que le voyage intra-régional. En 2020, presque 25 % du tourisme international sera long-courrier, comparativement à 18 % en 1995<sup>14</sup>.

Nous devons par conséquent réfléchir aux publics cibles et au type d'« expérience » que les voyageurs de demain vont rechercher, et ce qui les allument. N'oublions pas que quelle que soit l'expérience en question, la concurrence est mondiale et facilement visible et accessible sur Internet.

Comme Canadiens, nous devons absolument prendre en compte notre position géographique. Comme destination touristique, notre avenir repose en bonne partie sur le transport aérien et sur notre niveau de « connectivité » avec le reste du monde. Un solide secteur aérien canadien est essentiel, si l'on souhaite renverser la tendance qui se fait jour dans le tourisme international. La portée, les liaisons directes, la fréquence et la compétitivité sont et vont demeurer les éléments clés.

---

<sup>12</sup> À l'été de 2007, Air Transat comptait 57 liaisons directes (paires de villes) entre le Canada et l'Europe, soit plus que tout autre exploitant.

<sup>13</sup> Statistiques Canada, International Travel Survey.

<sup>14</sup> OMT, Faits saillants du tourisme de 2006. Le voyage long-courrier dans le monde augmentera plus rapidement (5,4 % par année pendant la période 1995-2020) que le voyage intra-régional (3,8 %). On prévoit pour 2020 1 183,3 millions de touristes étrangers intra-régionaux, comparativement à 377,9 millions de touristes long-courrier.



Présentement, le gouvernement fédéral cherche à signer des ententes « ciel ouvert », en particulier avec l'Union européenne. Les discussions vont bientôt s'enclencher. Peu importe ce qui en sortira, elles auront un impact sur notre industrie touristique.

De telles ententes peuvent effectivement mener à une « connectivité » accrue pour le Canada. Elles font partie d'une éventuelle solution, et nous en appuyons le principe. Mais une mauvaise entente pourrait aussi intensifier nos problèmes et causer du dommage dans l'industrie touristique, partout au pays.

Transat offre présentement un service international direct à partir de plus de 20 points d'accès au Canada, incluant des marchés de taille moyenne; aucun autre transporteur étranger majeur ne sera jamais intéressé à en faire autant.

Le Canada peut compter sur deux joueurs majeurs sur l'Europe : nous et Air Canada. Mais nos objectifs, nos modèles de fonctionnement et nos attentes sont différents.

Air Canada est un transporteur aérien régulier, membre d'une grande alliance, qui poursuit les voyageurs d'affaires. Et qui opère selon une formule de plaques tournantes classique. Air Canada n'a pas d'actifs en Europe. Et le tourisme de masse n'est tout simplement pas au centre de sa stratégie.

Notre cas est entièrement différent. Nous sommes un voyageur. Nous sommes aussi un voyageur en France et au Royaume-Uni, et nous opérons comme grossiste dans une dizaine de pays européens. Depuis des années, nous élargissons notre présence en Europe, avec maintenant une soixantaine de liaisons, davantage qu'Air Canada. Nous faisons du « point à point », contrairement à Air Canada, parce que c'est la meilleure manière de bien servir les touristes. De ce point de vue, nous représentons pour le Canada un meilleur outil de développement touristique qu'Air Canada.

Nous sommes d'avis qu'il existe certainement un moyen de protéger et promouvoir à la fois nos intérêts et ceux d'Air Canada dans une entente « ciel ouvert ». Ce qui permettrait à chacun de nous de saisir des opportunités commerciales, au Canada et en Europe. Et qui permettrait également à chacun de nous d'avoir accès à la fois au marché interne européen et à d'autres pays à partir de l'Europe, ce qui est notre objectif.

L'intérêt du Canada, au minimum, suppose qu'on évite de jouer cette partie en nous basant sur les règles d'autrefois, lorsque l'industrie se résumait au cercle fermé des transporteurs nationaux.

Cette question nous préoccupe au plus haut point, et elle devrait nous concerner tous.

Aujourd'hui, il y a dans le monde des joueurs qui bénéficient d'une forme quelconque de protection ou d'appui stratégique de l'État pour pouvoir livrer concurrence de façon agressive sur le marché mondial. J'aimerais bien être certain qu'on puisse en dire autant ici.

En second lieu, avant d'ouvrir notre ciel à la concurrence étrangère, nous devons mettre en place des conditions de marché équitables. Pour le moment, ce n'est pas le cas. Les transporteurs canadiens souffrent d'un gros désavantage par rapport à leurs concurrents, car le Canada considère le transport aérien comme une vache à lait.



Les loyers imposés aux aéroports par Ottawa sont trop élevés. Spécialement ici, à Toronto. À cause d'eux, Air Transat paye 11 000 \$ chaque fois qu'un de ses Airbus A330 atterrit ici, à Toronto. À Paris–Charles de Gaulle, cela nous coûte 3 500 \$<sup>15</sup>. Nos avions atterrissent ici 2 000 fois par année, ce qui n'est clairement pas le cas pour la plupart de nos concurrents. Croyez-vous que leur structure de coûts est meilleure que la nôtre? Bien sûr, et pas qu'un peu !

Cela dit, j'aimerais féliciter la Greater Toronto Airport Authority (GTAA), qui a récemment annoncé une réduction d'environ 4 % des frais d'atterrissage en 2008. Il s'agit certainement d'un pas dans la bonne direction. Mais les loyers payés à Ottawa, quant à eux, n'ont pas disparu pour autant.

La sécurité est un autre aspect de l'approche particulière du Canada. Au Canada, les droits pour la sécurité sont parmi les plus élevés au monde. Le problème, c'est qu'une bonne partie de l'argent recueilli ainsi n'est pas investie dans la sécurité. Au vu de ceci, on ne peut blâmer les passagers aériens d'avoir parfois l'impression de sentir comme un gros guichet automatique pour Ottawa.

À notre époque, seules les compagnies aériennes agiles peuvent réussir. Et cela signifie, au strict minimum, qu'il faut qu'elles jouissent d'une structure de coûts concurrentielle.

C'est indéniable : les gens qui voyagent en avion sont une cible facile. Il y a quelques jours, le Ministre des Transports déclarait qu'il allait réglementer nos émissions de gaz à effet de serre. Le Ministre devrait prendre note que l'utilisation de combustibles fossiles, incluant au premier chef le charbon, pour l'électricité, le chauffage et le transport représente plus de 70 %<sup>16</sup> des émissions canadiennes de gaz à effet de serre. Ceci se compare à 2 %, à l'échelle globale, pour l'industrie aérienne<sup>17</sup>. Et les émissions par passager se sont améliorées de 70 % depuis 40 ans<sup>18</sup>, et la tendance se poursuit.

En somme, beaucoup de travail nous attend, mais nous pouvons nous permettre d'être optimistes. Partout au Canada, même dans les agglomérations les plus petites et les endroits les plus éloignés, les gens se rendent compte du potentiel du tourisme et commencent à prendre eux-mêmes les choses en main. Une force de changement est discrètement à l'oeuvre : il s'agit de la vitalité des collectivités canadiennes.

Il y a quelques jours à peine, Transat a annoncé qu'elle s'associait à la réserve de la biosphère de l'UNESCO Frontenac Arch. Cette région, au nord de Kingston, s'étend sur 7 000 kilomètres carrés et comprend une partie de la région des Mille-Îles. C'est une destination touristique fantastique. Mais ce que nous avons découvert avant tout à cet endroit, c'est une communauté vibrante et dynamique, profondément décidée à concilier développement économique et développement durable, grâce à un important programme de certification environnementale dans le domaine du tourisme. Transat est fière de s'associer à des gens qui ont une vision et souhaitent changer les choses.

---

<sup>15</sup> Ces montants sont pour un Airbus A330.

<sup>16</sup> Hot Air, Jeffrey Simpson, Mark Jaccard and Nic Rivers.

<sup>17</sup> IPCC

<sup>18</sup> IATA, ATAC



Nous avons par ailleurs constaté le même dynamisme ailleurs. C'est clair, les collectivités sont à l'œuvre, mais elles cherchent de l'aide et du leadership.

Au bout du compte, les entrepreneurs comme moi et les collectivités ne peuvent tout faire. Les gouvernements – tous les gouvernements, mais surtout celui d'Ottawa – ont un rôle crucial à jouer dans ce domaine. Leur contribution représente en effet une pièce essentielle du casse-tête, parce que le tourisme est un peu spécial, en ce qu'il requiert la coordination efficace d'un grand nombre d'éléments : le tourisme est étroitement lié à l'environnement et à la protection des sites et des paysages naturels. C'est aussi une question de culture et de patrimoine. De gastronomie et d'accueil. C'est une question d'éducation, de formation, de normes et de langues. Il dépend des infrastructures. Des routes et des ponts. Des aéroports. De la sécurité, de la propreté, des parcs, des taxes, du prix de l'essence... Tout ça a un impact. Les entreprises, les gens, les collectivités, les ONG ont un rôle à jouer. Sans compter les questions de douanes, de passeports et de listes noires de passagers. Toutes ces questions, et d'autres, ont un effet sur notre succès comme destination.

Seuls les gouvernements, et Ottawa en particulier, ont le pouvoir de coordonner un si grand nombre d'instruments et d'en faire ressortir une stratégie gagnante. Sur tous ces fronts, nous devons d'abord atteindre ce que j'appellerai « la norme internationale », et ce, avant même de songer à nous battre sur le terrain du marketing.

Les gouvernements, les collectivités et les entreprises touristiques doivent donc *tous* jouer un rôle actif. Personne ne peut rester sur la touche. Mais seul le gouvernement peut assumer le leadership. Nous devons donc travailler ensemble et devenir des *partenaires stratégiques*... non seulement quand vient le temps de faire une campagne publicitaire, mais également pour gérer concrètement tous les dossiers qui ont une incidence sur le voyage et le tourisme. C'est ce qu'on appelle « gérer une destination ». Pour y parvenir, nous devons d'abord nous écouter mutuellement. Et je suis impatient de voir nos dirigeants être plus attentifs à ce que l'industrie a à dire. Le Canada a besoin d'une stratégie globale à l'égard du tourisme et d'un leadership fort.