

**SYMPOSIUM INTERNATIONAL  
SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME  
QUÉBEC 17-19 MARS 2009**

**Compétitivité des destinations :  
Convergence ou divergence ?**

**ALLOCUTION DE JEAN-MARC EUSTACHE  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION  
TRANSAT A.T. INC.  
Le 17 mars 2009**



Le discours prononcé fait foi

Bonjour Mesdames et Messieurs,

C'est avec plaisir que j'ai accepté cette invitation de m'adresser à vous aujourd'hui pour discuter de tourisme durable.

Je félicite d'ailleurs le Ministère du tourisme et la Chaire de tourisme Transat de l'UQAM d'avoir organisé ce Symposium, qui fera progresser la réflexion sur une question fort importante.

Fort importante pour les générations futures et tous ceux qui, comme vous et moi, nous soucions de développer et de faire vivre une vision qui intègre le court et le long terme.

Par les temps qui courent, vous le savez, l'état de la planète, et l'état de son économie, sont préoccupants.

Nous vivons tous, au minimum, dans l'incertitude, si n'est pas carrément dans la peur.

Devant nous : une crise financière et économique sans précédent, des changements climatiques irréversibles, des conflits qui minent le développement de plusieurs régions du monde. Bref, les sources de stress ne manquent pas.

Il n'est pas très rassurant non plus de voir qu'on essaie de répartir la machine à coups de trillions de dollars, sans résultats très convaincants pour le moment.

Je ne suis évidemment pas ici pour vous démoraliser davantage. Mais force est de constater que devant ce bilan affligeant, on ne peut faire autrement que de chercher ses repères.

Jamais il n'a été plus évident, si quelqu'un en doute encore, que nous vivons tous *sur une seule et même planète*, où le battement d'aile d'un papillon, quelque part, peut engendrer un ouragan ailleurs. *Nous vivons dans un système mondialisé, fortement intégré, où les problèmes des uns sont les problèmes de tous.*

L'industrie du tourisme est une des plus importantes au monde. Pour la plupart des pays, elle représente des centaines de milliers, sinon des millions d'emplois, et une source d'exportation majeure. Pour d'autres, elle constitue une activité économique essentielle, souvent la première... parfois la seule.

Et *pour tous les pays*, elle représente un *espoir*, parce que sa croissance est assurée par la démographie, l'élévation du niveau de vie et l'absence quasi-totale de barrières à l'entrée.

En cette période sombre, le tourisme fait partie de la solution.

Il porte en lui les forces qui vont contribuer à un avenir meilleur. Il faut libérer ces forces, il faut les mettre à l'œuvre.

D'où l'importance primordiale d'un tourisme qui respecte les principes du développement durable.

Comme le veut le concept, je vais vous parler un peu d'environnement. Je vais aussi aborder la question tout aussi fondamentale d'un tourisme qui *respecte les personnes, les collectivités, et leurs patrimoines.*

Mais il ne faut surtout pas négliger une autre dimension sous-jacente, mais pourtant fondamentale du tourisme durable, et qui est parfois occultée... C'est la question du *développement*. Car à la base de l'idée, se trouve cette prémisse *que le tourisme constitue avant toutes choses un moteur de développement économique et social*.

Notre mission, en matière de tourisme durable, consiste à enrayer et contrer les *problèmes* que le tourisme *peut* provoquer. *Elle consiste aussi à maximiser ses effets bénéfiques*. Et le premier de ces effets bénéfiques, c'est l'activité économique. Dont un des principaux signes est la création d'emplois, à hauteur de plus de 200 millions dans le monde.

Le tourisme durable, pour moi, s'appuie donc bel et bien sur trois piliers :

- l'environnement, à savoir le devoir que nous avons tous de minimiser les conséquences de nos actes et de faire le maximum d'efforts pour protéger la biodiversité;
- les collectivités, c'est-à-dire le respect des gens, de leurs cultures et de leurs patrimoines;
- et enfin, la croissance et le développement. À savoir, contribuer ensemble à l'émancipation économique de chacun.

Pendant mes 30 ans de carrière, le regard que j'ai porté sur le domaine du voyage a été, avant tout, celui de l'entrepreneur, de l'homme d'affaires.

À ses débuts, Transat était une PME. Notre empreinte écologique, en 1979, se résumait à peu de chose près à un sac vert par semaine. Et notre principale destination était la France... où je ne crois pas que nos quelques milliers de clients représentaient une pression indue.

Mais au cours des trente dernières années, c'est la *croissance* qui a été au rendez-vous.

La croissance de notre industrie, d'abord, l'industrie du tourisme international. Celle-ci a amorcé après la récession du début des années 80 une montée en puissance qui ne s'est pratiquement pas interrompue depuis, sinon pour une hésitation vite résorbée en septembre 2001. Au tournant des années 80, il y avait environ 300 millions de touristes internationaux. Au moment où on se parle on se rapproche du milliard. Et si les prévisions de l'OMT se réalisent, et si la crise actuelle ne devient pas le cauchemar dantesque que certains prédisent, dans dix ans on en sera à 1,6 milliard.

Transat en a profité. Du petit noyau du début, nous avons rapidement gagné en envergure. Aujourd'hui, nous comptons environ 6500 employés dans huit pays; et 2,5 millions de clients à qui nous offrons quelque 60 pays de destination. Nous figurons parmi les plus grands voyagistes intégrés dans le monde, et, quand vient le temps de parler de tourisme durable, cette position nous confère des responsabilités particulières.

Le tourisme durable, pour moi, c'est un autre mot pour dire que l'avenir de cette industrie appartient à ceux qui la composent, et nous avons le devoir de le prendre en mains.

## La concurrence entre destinations

L'émergence et la croissance de nouveaux marchés émetteurs, et des conditions démographiques favorables dans les marchés sources traditionnels, assurent un flot de touristes toujours grandissant.

En parallèle, on assiste à une multiplication des destinations mettant de l'avant une offre structurée, et à l'intensification de la concurrence entre elles.

Il y a vingt ans, 80 % des touristes dans le monde venaient d'une poignée de pays et se concentraient sur une poignée de destinations. Aujourd'hui, le portrait est beaucoup plus complexe.

À l'heure actuelle, le taux de croissance du contingent de voyageurs asiatique, par exemple, (6,9 % par année de 2000 à 2007) est plus du double de celui du contingent européen (3,3 % par année de 2000 à 2007). En 2002, les citoyens russes ont dépensé 11 milliards de dollars (US) à l'étranger; en 2007, c'était le double, 22 milliards de dollars.

Pour toutes les destinations, les sources de touristes se diversifient. Au Canada par exemple, nous recevons maintenant un quart de million de voyageurs mexicains chaque année, et le chiffre est en forte hausse.

Pour les destinations, ça veut dire beaucoup de clients potentiels, mais qui viennent de marché éloignés, atomisés, extrêmement diversifiés en termes de langues, d'habitudes de voyage, d'attentes, d'expériences recherchées. Donc un marketing beaucoup plus complexe, sur des marchés plus nombreux, qu'on connaît moins ou pas du tout.

Mais tous ces clients potentiels, de plus en plus de monde se les arrache. La concurrence entre destinations est échevelée. D'autant plus que les voyageurs recherchent des expériences de plus en plus diverses, voire de plus en plus intenses.

La vaste majorité des destinations, au final, enregistrent des hausses d'achalandage, mais leurs taux de succès varient du tout au tout. Ceci illustre à quel point le marché se complexifie et pose de nouveaux défis aux destinations et aux entreprises de voyage.

Prenons par exemple la période allant de 2002 à 2007, pendant laquelle le tourisme international a augmenté de 28 % globalement (703M à 903M).

L'augmentation a été très inégalement répartie. Et cette « moyenne » de 28 % prend un sens complètement différent selon la destination qu'on examine.

La hausse de visiteurs étrangers a été de 33 % en Thaïlande et en Tunisie, de 36 % en Afrique du Sud, de 49 % en Chine, de 72 % au Maroc, de 100 % au Pérou et de 116 % en Égypte (toujours de 2002 à 2007).

En France, première destination mondiale, la hausse a été de 6,4 %. Le Canada, lui, fait bande à part encore plus, avec une *diminution de 11 %* pendant la même période (20,1M à 17,9M).

Naguère une des dix premières destinations dans le monde, nous sommes présentement un des seuls marchés à piquer du nez année après année. En réalité, nous avons un fond de

commerce international relativement solide. Actuellement, nous souffrons surtout de notre dépendance face aux États-Unis.

Si j'osais, je vous dirais donc que le tourisme, c'est la poule aux œufs d'or. Et que le tourisme durable, c'est le devis pour s'assurer de ne pas la tuer.

Bien sûr que le tourisme induit des pressions. Mais celles-ci sont inégalement réparties. Certains pays, certaines zones, certaines collectivités sont plus exposées. Soit parce que le poids des touristes y est trop important, et mal encadré, soit parce que justement on n'a pas compris tous les bénéfices qu'il pouvait y avoir à protéger des sites, des milieux naturels ou des collectivités.

Il est bien évident qu'il y a des points chauds, qui demandent une attention plus grande. Les impacts sur certains écosystèmes, dans les zones littorales par exemple, viennent à l'esprit.

Il est tout aussi évident que les impacts environnementaux ne proviennent pas toujours essentiellement du tourisme. Nous représentons parfois un facteur contributif, et il ne faut pas que ça serve d'excuse facile pour ne pas agir. Je pense par exemple aux mangroves, menacées en partie par le tourisme, mais aussi dans une large mesure par l'élevage de la crevette<sup>1</sup>.

Ce qui ne saute pas toujours aux yeux de l'éleveur de crevettes, mais devrait être une évidence pour nous, c'est que de la protection des écosystèmes dépend l'avenir même de notre industrie.

Nous sommes peut-être la seule industrie, en fait, dont *l'existence* même, et pas seulement la réputation, dépend de la conservation.

Toutes les destinations dans le monde doivent prendre conscience que leurs lendemains touristiques peuvent chanter ou déchanter, en vertu des décisions qu'elles prennent *aujourd'hui* pour gérer le développement touristique au sens très large.

Dans le futur, les destinations gagnantes seront celles qui réussiront à :

- combiner la préservation et la mise en valeur de leur authenticité et de leur patrimoine, sans tomber dans le factice;
- l'acceptation des touristes par les populations locales, assortie d'un accueil professionnel;
- le développement d'infrastructures qui respectent l'environnement et le paysage;
- et la professionnalisation de la protection des sites.

Ce seront aussi celles qui auront réussi à se vendre en misant sur leur marketing.

Il faut, en somme, arriver à combiner bénéfices économiques, environnementaux et sociaux.

---

<sup>1</sup> Selon le WWF, au Mexique seulement, 26 % de la mangrove a disparu entre 2005 et 2007.

## **Le rôle des voyagistes**

La manière dont les choses évoluent dépend de nombreux facteurs et de multiples intervenants. Les gouvernements de divers niveaux, les agences réglementaires, les développeurs, les populations, les voyagistes, les hôteliers, les touristes, les ONG, qui contribuent une expertise technique essentielle, sont autant de variables d'une équation complexe.

Tous ces joueurs n'ont pas les mêmes intérêts, et pas toujours la même vision.

Prenons les forêts de mangroves par exemple. Le Canadien moyen, dépaysé, y verra avant tout un écosystème à protéger. Mais un développeur mexicain, pour qui la mangrove c'est quelque chose de banal, verra peut-être avant tout un terrain de golf potentiel.

Quand le même Mexicain jette un regard sur le littoral du St-Laurent, il voit pour sa part un paysage bucolique. Et le Canadien, qui était prêt à déchirer sa chemise au nom de la mangrove, voit plutôt des sites potentiels pour mettre des ports méthaniers.

Qui a tort ? Qui a raison ? Ça dépend. Et réconcilier tout ça n'est pas facile.

Si on laisse agir l'inertie naturelle, les choses s'engagent généralement assez mal, et on se retrouve au bout de quelques années avec des destinations qui, justement, ont perdu tout leur intérêt. Les touristes sont allés voir ailleurs. C'est un de leurs plus grands pouvoirs.

Soyons honnêtes, si on attend que les voyageurs réclament à corps et à cris qu'on gère les destinations correctement, nous risquons d'attendre longtemps. Cette sensibilité, du moins en Amérique du Nord, commence à peine à se manifester. C'est encore un phénomène marginal.

La contribution de l'industrie touristique est donc absolument centrale. Le leadership, en matière de tourisme durable, viendra d'elle.

Il faut prendre conscience des enjeux, encourager le dialogue, susciter l'adoption des pratiques d'avant-garde, induire des changements de comportement. C'est long, ça prend du temps, ça prend de la patience. Ça prend aussi de la vision, du courage et de l'abnégation, parce qu'il y a des résistances, de l'incompréhension, et qu'il n'y a aucune reconnaissance à espérer à court terme.

Mais c'est le seul moyen d'y arriver.

Permettez-moi d'évoquer brièvement trois champs d'intervention où les grandes entreprises de voyage comme nous peuvent intervenir : la coopération avec les destinations, la sensibilisation, et le produit.

## **La coopération avec les destinations**

La coopération avec les destinations peut prendre plusieurs formes. Un des exemples remarquables qui ont été soumis à mon attention est le projet mis de l'avant à Side, en

Turquie, par TOI, un regroupement de voyagistes qui a pris les devants en matière de tourisme durable. Avec l'aide du Fonds mondial pour la nature, qui a fourni l'expertise technique nécessaire, on est arrivés à une mise à niveau remarquable sur le plan environnemental. Side est une station balnéaire très achalandée, qui connaissait de sérieux problèmes de gestion de déchets et d'eaux usées. À un point tel que son attrait comme destination était sérieusement menacé.

Avec patience et doigté, TOI et WWF ont amené à la table les hôteliers de la région, les autorités locales et le gouvernement, et ont réussi à instiller un sentiment d'urgence. En réalité, il a fallu des années, mais les problèmes ont été réglés. On a fermé dix dépôt d'ordures illégaux, dont certains étaient à proximité immédiate des plages, pour les remplacer par un site qui respecte les normes, à l'intérieur des terres, avec une durée de vie de 35 ans. On a surtout instauré le tri sélectif et le recyclage sur le site, le compactage et le compostage. Une usine de traitement des eaux usées a également été aménagée.

Un autre exemple. Notre organisation, Transat, s'est engagée à soutenir le Fonds mondial pour la nature du Canada dans le développement d'un projet-pilote qui consiste à monter un système de gestion environnementale à Cuba. Comme à Side, où il a fallu des années pour aboutir, on parle ici d'un projet de longue haleine. Au stade initial, notre apport est financier, mais pas seulement. Notre collaboration avec WWF nous permet de mieux comprendre les enjeux en cause, et d'en faire état auprès de nos partenaires, des décideurs et des voyageurs... sans parler de nos propres employés.

À terme, notre participation va entraîner des efforts de communication et de sensibilisation, qui vont induire des changements de comportement chez les voyageurs. Des projets comme celui-là font d'une pierre deux coups. Les Cubains y gagnent en expertise et en ressortent mieux à même de gérer leurs ressources; et l'environnement et le milieu local devraient bénéficier d'un comportement de plus en plus responsable des voyageurs.

Nous soutenons présentement 8 projets de ce type, dans 4 pays, qui ont tous un volet environnemental ou patrimonial, et qui sont tous menés ou soutenus de concert avec le milieu d'accueil.

La coopération peut prendre bien d'autres formes, et s'attaquer à d'autres questions que celles liées à l'environnement. Je pense par exemple au combat contre l'exploitation sexuelle des enfants, auquel s'est ralliée l'industrie touristique, et qui suppose bien évidemment des dialogues et des collaborations multiples.

### **Influencer les voyageurs et l'industrie**

Les voyagistes, évidemment, ont un effet de levier important. Ils sont en position d'influencer des millions de voyageurs, en encourageant certains comportements. Ils sont aussi en position d'influencer leurs fournisseurs, et donc de les amener à bonifier leurs pratiques.

Dans le domaine alimentaire, on a ce qu'on appelle la chaîne de froid. Du site de fabrication jusqu'à la table, l'aliment est gardé au froid, peu importe les défis logistiques que ça pose, en matière de transport par exemple. Tous les intervenants, et ils sont nombreux, de même que le consommateur, participent au maintien de la chaîne de froid. *Tous les maillons de la chaîne*

sont sensibilisés et savent que leur rôle est essentiel. Si la chaîne se brise à cause des uns, les efforts des autres deviennent inutiles.

Dans le tourisme durable, il faut faire la même chose. En créant ce que j'appellerais *la chaîne de responsabilité*. Il faut agir de manière responsable, encourager nos fournisseurs à faire de même, sensibiliser les voyageurs, coopérer avec les destinations dans le même esprit. C'est comme ça que je vois le rôle, entre autres, des voyageurs.

Dans notre domaine, à ce chapitre, les hôtels représentent une priorité. Chez Transat, nous avons commencé à imiter d'autres grands voyageurs internationaux, qui depuis des années travaillent dans cette direction. Il s'agit en somme de reconnaître les efforts des hôteliers qui font des efforts, et d'amener les autres à les imiter. Pour ce faire, il faut d'abord savoir ce qui se passe sur le terrain, et donc faire les recherches et les consultations nécessaires. À terme, on peut envisager des contraintes contractuelles, sur le plan environnemental par exemple, mais la véritable voie à suivre en est d'abord une de concertation et d'encouragement.

De toutes manières, notre courte expérience, chez Transat, montre que le terrain est très fertile. La majorité de nos fournisseurs est déjà très sensible non seulement aux questions d'environnement, mais également aux enjeux sociaux, tels que les conditions de travail, l'achat local, etc.

## **Le produit**

Dans le tourisme, le mot « produit » a plus d'un sens. On peut vouloir dire par là la destination en tant que telle, on peut vouloir parler de la qualité de l'infrastructure hôtelière dans un endroit donné, on peut évoquer une activité précise, ou un forfait particulier.

Peu importe laquelle de ces définitions on retient, le voyageur est *quelqu'un qui fait des choix et qui saisit au vol des opportunités*.

Par définition, nous sommes en position *d'encourager* certaines choses, et d'en *décourager* d'autres, en travaillant de concert avec nos partenaires. On ne peut pas changer la donne du jour au lendemain, puisque nous sommes en affaires, mais nous ne sommes pas non plus dénués de poids et d'influence.

Une des choses que nous pouvons faire, par exemple, c'est travailler à soulager les zones de pression. Nous pouvons le faire en proposant des alternatives ou en développant de nouvelles destinations. Nous pouvons aussi le faire en allongeant la saison touristique.

En effet, un des grands drames du tourisme, dans bien des endroits, c'est la saisonnalité. Le tourisme, c'est vrai, crée beaucoup d'emplois, mais souvent précaires et plus ou moins bien rémunérés. Si on pouvait mieux répartir la saison touristique, on contribuerait à « solidifier » l'industrie, et sans doute à la professionnaliser davantage. Tout le monde y gagnerait.

C'est ainsi que Transat, depuis de nombreuses années, contribue activement au développement du tourisme hivernal au Canada, par exemple, et avec un succès raisonnable.

## Le rôle des gouvernements

Les gouvernements de tous ordres ont également un rôle important à jouer.

L'industrie du tourisme est atomisée et très diverse. Elle n'est pas du tout monolithique. Les hôtels d'un côté, les compagnies aériennes de l'autre, les voyagistes, les agences de voyage, tout ce beau monde se fait concurrence et ne fait que commencer, ici et là, à travailler ensemble.

Il n'y aura pas de tourisme durable sans que les gouvernements s'y mettent, et pour de nombreuses raisons.

Au premier chef, justement, pour orchestrer les efforts et les soutenir, et donner une direction générale à l'industrie.

En second lieu, parce que de manière générale le développement durable, y compris celui du tourisme, entraîne une myriade de questions sur lesquelles ce sont les gouvernements qui ont le pouvoir, et non le secteur privé. Qu'il s'agisse d'environnement, de conditions de travail, de sécurité, d'hygiène, d'aménagement du territoire, de protection du patrimoine bâti, et j'en passe, il faut des lois, des règlements, un cadre. Et pas n'importe quel cadre. Un cadre qui, tout en instaurant les garde-fous nécessaires, tout en encourageant les bonnes pratiques et en décourageant les autres, *pave la voie au développement*.

En troisième lieu, il ne faut pas sous-estimer la question des infrastructures d'accès et de transport. Beaucoup de gouvernements n'ont pas encore saisi toute l'importance de s'assurer d'avoir une offre compétitive en ces matières. Les touristes ont le choix... si une destination est difficile d'accès, parce que par exemple elle est trop chère, ou mal desservie, ils iront ailleurs.

À l'heure actuelle, le Canada, par exemple, est à la fois une destination touristique internationale en déclin, et un des pays les moins compétitifs au monde au chapitre des infrastructures aéroportuaires. Moi, je vois un lien entre les deux, mais il semble que le gouvernement, lui, n'en voit pas.

En dernier lieu, et non le moindre, il y a l'enjeu de la promotion. On ne fera pas de tourisme durable sans touristes. Comme je l'ai indiqué plus tôt, la donne change, et la concurrence entre destinations est extrême. On ne peut demander à l'industrie, formée de PME, de prendre sur ses épaules la promotion internationale d'une destination.

Les gouvernements, de par le monde, doivent donc intervenir à la fois sur le produit, par des politiques publiques visionnaires, et sur sa commercialisation, par des investissements.

## Conclusion : les « 4 P » du tourisme

Le tourisme est une industrie pas comme les autres. Comme toutes les industries, la nôtre a ses matières premières. Mais ce ne sont pas des matières qu'on trouve en creusant la terre ou en défrichant la forêt. Nos matières premières sont à peine palpables, et à cause de cela trop souvent prises pour acquises. C'est le drame.

Elles sont, en un sens, fragiles, mais elles résistent remarquablement bien aux assauts que nous leur faisons subir.

Ce sont les « 4 P »...

- D'abord, les *personnes*. Voyager, c'est au premier chef une affaire de curiosité. La diversité des cultures est une source inépuisable de richesse et d'émerveillement. Aucune autre industrie n'est ainsi basée sur l'interaction humaine, je dirais même sur l'humanisme, et ne repose autant sur la notion de « différence ». Pour le voyageur, cela pose la question du respect. Pour la destination, cela pose celle de l'accueil et de l'expérience recherchée. Pour l'industrie, cela pose celle, entre autres, de l'équité.
- Deuxièmement, le *paysage*. Ce n'est pas un hasard si autant de touristes prennent autant de photos... Voyager, c'est toucher du doigt une nature vierge, se laisser émouvoir par elle. C'est aussi découvrir des villes et des villages qui affirment fièrement leur caractère.
- Troisième matière première, la *pureté*. L'eau pure, l'air pur, des milieux naturels intacts et protégés, la biodiversité, la propreté des villes sont des ingrédients essentiels à l'essor du tourisme.
- Et enfin, quatrièmement, le *passé*. Si nous sommes si curieux face à la diversité qui nous entoure, c'est que nous sentons tous confusément que, bien qu'ayant la planète en partage, nous avons tous des racines, une histoire et un héritage différents, qui méritent le respect, et qui méritent qu'on les mette en valeur.

Les destinations gagnantes de demain, ce seront celles que choisiront les voyageurs. Ces derniers seront de plus en plus sensibles à la notion du tourisme durable et à l'impact qu'ils peuvent avoir ou ne pas avoir, grâce à leurs comportements. Ce sera le cas parce que nous les aurons sensibilisés, et parce que nous aurons pris des mesures pour que le tourisme continue son rôle, qui consiste à ce que tout le monde, finalement, se connaisse mieux, se comprenne mieux, dans le respect des richesses, tangibles et intangibles, qui ont été confiées à notre garde.

Ce sont des défis que nous partageons tous.

Merci.