

# Le tourisme international au Canada : une industrie d'avenir

Une allocution de Jean-Marc Eustache,  
président et chef de la direction,  
Transat A.T. inc.

Association des diplômés de Polytechnique  
Le 22 mai 2008

*Le discours prononcé fait foi*

Mesdames et messieurs,  
Distingués invités,  
Bonjour, et merci d'être présents aujourd'hui en si grand nombre.

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté cette invitation à vous parler de mon métier, de notre industrie, et de Transat.

Le tourisme est la première industrie dans le monde. Il génère en effet une activité économique qu'on évalue à six billions de dollars et représente plus de 220 millions d'emplois<sup>1</sup>. Deux millions<sup>2</sup> de Canadiens occupent un emploi lié de près ou de loin au tourisme, au sein de milliers d'entreprises et d'institutions dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, du transport et des attractions touristiques. Pour notre pays, les recettes touristiques sont de l'ordre de 67 milliards de dollars<sup>3</sup> par année, dont le quart, grosso modo, provient des voyageurs étrangers.

Au Québec, le tourisme représente près de 3 % du PIB, et environ 300 000 emplois directs et indirects.

Si le tourisme est très important pour notre économie, il est carrément vital dans plusieurs pays du monde qui sont à divers degrés de développement. À ce titre, il représente une formidable manière de lutter contre la pauvreté, pour autant qu'on s'assure que les communautés, à destination, en profitent. Ainsi, le tourisme international, depuis la fin de la Deuxième guerre mondiale, s'est affirmé, bon an mal an, comme un facteur majeur d'échanges économiques dans le monde... Bien avant que le mot mondialisation devienne à la mode, notre industrie en coulait les fondations.

Mais le tourisme a un problème d'image. Peut-être parce que notre industrie est relativement simple, au moins conceptuellement. Le tourisme, c'est essentiellement, au fond, l'activité économique générée par les humains en déplacement, et on sous-estime aisément son importance. Les décideurs politiques, au Canada en tout cas, ont généralement du tourisme une connaissance superficielle. Ils le perçoivent souvent comme une industrie secondaire. Alors qu'en fait, on devrait plutôt voir en lui un élément vital de notre avenir.

Car le fait est que de plus en plus de gens voyagent.

Si on examine le segment de marché fort lucratif du tourisme international, le Canada a présentement un grand défi à relever. Le contingent de voyageurs étrangers, au Canada, diminue, alors que le marché global est en croissance régulière. L'année dernière, près de 900 millions de personnes dans le monde ont effectué un voyage à l'étranger. On s'attend à ce que ce chiffre passe à 1,6 milliard d'ici 2020.

Presque tous les pays constatent une hausse du nombre de leurs visiteurs. Mais pas le Canada. Ici, le tourisme international est en baisse. En chiffres absolus, nous perdons du terrain depuis maintenant trois ans. Le problème principal, c'est que les Américains ont tourné leur attention vers

---

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

<sup>2</sup> Directs et indirects

<sup>3</sup> Statistiques Canada, Indicateurs nationaux du tourisme.

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 une partie de son attrait auprès d'eux. Mais il ne faut pas se leurrer, même les autres marchés ne nous sont pas acquis. Loin de là.

Transat est l'une des rares entreprises canadiennes qui se concentrent 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, généralement sous forme de forfaits. Nous réservons des sièges d'avion, 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, dont une cinquantaine de compagnies aériennes. Nous regroupons ensuite ces services et nous les vendons dans à peu près le même nombre de pays. Nous sommes aussi le principal réseau d'agences de voyages du Canada, avec plus de 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 plus de 6 000 employés dans 8 pays.

Actuellement, nos trois principaux marchés « de départ » sont le Canada, le Royaume-Uni et la France, représentant pour nous plus de 2 millions de clients chaque année. Ces trois pays sont également des *destinations* clés. Nous sommes d'ailleurs le premier voyagiste réceptif au Canada, où nous comptons presque 2 000 fournisseurs, dont 500 au Québec.

Grâce à environ 60 liaisons entre le Canada et l'Europe, notre compagnie aérienne Air Transat contribue considérablement à notre capacité, en tant que pays, d'amener des visiteurs étrangers chez nous. En 2007, nous avons vendu près de 400 000 billets d'avion à des Européens pour venir ici, et vendu des forfaits complets pour le Canada à près d'un quart de million de voyageurs étrangers. Nos clients 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.

Revenons maintenant au défi auquel fait face le Canada. Il est évident pour moi que notre pays a ce qu'il faut pour redevenir un gagnant. Mais ça ne se fera pas tout seul, et un certain nombre d'enjeux exigent notre attention.

## **Le marketing**

Parlons d'abord de concurrence et de marketing. Tout notre univers de référence, à cet égard, est en train de changer. Il faut en prendre acte.

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 en concurrence avec l'Australie ou l'Écosse sur la liste des voyageurs. Nous ne sommes pas les seuls à avoir des montagnes, des chutes et des policiers portant de drôles de chapeaux. Aujourd'hui, les

gens grimpent le Kilimandjaro, quand ce n'est pas l'Everest. On peut faire du traîneau à chien en Norvège, en Suède et en Finlande. On peut même faire du ski à Dubai, qui fait sa promotion avec un slogan qui dit : « Venez vivre une expérience de neige inoubliable ». Ça vous donne une idée du genre de batailles qu'on doit mener.

Les marchés sources, les marchés « d'origine », changent également. La croissance future ne viendra pas comme depuis 50 ans de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord, qui sont des marchés presque matures. 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>4</sup>, puis de 3,5 % et 17,3 % respectivement en 2007. Près de 250 000 Mexicains ont visité le Canada en 2007<sup>5</sup> ! À ce rythme-là, ils auront dépassé les Français d'ici trois ou quatre ans ! Les touristes de demain nous viendront de l'Amérique latine, de l'Europe de l'Est et de l'Asie, autrement dit des marchés non traditionnels, que nous ne connaissons pas très bien.

Cela pose certains enjeux marketing de base.

D'abord au niveau du produit.

Est-ce que nous avons les produits que les gens recherchent ? Depuis des années, nous cultivons un produit qui correspond aux attentes des Américains, des Britanniques et des Français d'un certain âge. Il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain... mais pouvons-nous réellement, à l'heure actuelle, offrir aux Chinois, aux Mexicains et aux Russes l'expérience canadienne qu'ils recherchent ?

Même chose pour les jeunes. C'est très bien les Chutes Niagara et la police montée, mais bon, je ne suis pas certain que les générations X et Y vont faire 8 000 km pour venir assister à la relève de la Garde. Il faut qu'on conserve ce qui fonctionne, ce qui fait partie de notre patrimoine, mais c'est bien évident qu'il faut se renouveler. Et prendre conscience que les règles du jeu ont changé. C'est pour ça que les grands événements de classe mondiale, comme le Festival de Jazz, par exemple, sont si importants.

L'autre variable majeure de l'équation marketing, c'est la question des investissements promotionnels.

Une destination comme l'Australie, par exemple, consacre des montants astronomiques, par rapport à ce que fait le Canada du moins, en promotion internationale. En fait, sur une base historique, nos efforts, orchestrés par la Commission canadienne du tourisme, sont substantiels. On parle de 200 millions par année environ, dont la moitié provient du secteur privé. Mais comme je viens de l'évoquer, nous faisons face à un changement de paradigme. Et en comparaison de ce qui se pratique maintenant dans le monde, à l'échelle globale, et compte tenu de notre situation géographique, nos efforts sont largement insuffisants.

---

<sup>4</sup> Statistiques Canada, International Travel Survey.

<sup>5</sup> Commission canadienne du tourisme

## Le transport aérien

Il faut par ailleurs que le Canada se donne les moyens d'aller chercher les touristes là où ils sont.

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.

Beaucoup de pays ont bien compris cela. Pourquoi pensez-vous que vous entendez parler régulièrement de compagnies aériennes comme Singapore Airlines, Cathay-Pacific ou Emirates, toutes issues de petits pays ? Ces entreprises construisent avec opiniâtreté des réseaux internationaux sophistiqués, en bonne partie parce qu'ils ont compris que cela leur permettait de brancher leur économie nationale sur celles d'autres pays.

Au Canada, présentement, le gouvernement fédéral cherche à signer des ententes « ciel ouvert », en particulier avec l'Union européenne. Les discussions sont en cours. 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.

Je vous parlais plus tôt de nos 60 liaisons directes sur l'Europe, en été. C'est plus qu'Air Canada, et plus que toute autre compagnie aérienne. En fait, nous agissons avec Air Transat comme les tentacules de la pieuvre touristique canadienne : grâce à nous, un habitant de Manchester ou de Bordeaux, par exemple, peut venir au Canada en direct, à prix raisonnable, sans correspondance. Cela facilite grandement l'accès au marché touristique. Nous sommes ainsi installés dans 32 aéroports en Europe. En comparaison, Air Canada met de l'avant une vingtaine de liaisons directes seulement, à partir de 8 aéroports européens.

Vous voyez tout de suite que nos modèles de fonctionnement, et donc nos stratégies, diffèrent totalement. C'est pour ça qu'il est important qu'un accord ciel ouvert survienne, mais qu'il soit négocié et construit de telle manière que les intérêts d'un Air Canada *et* d'un Air Transat soient pris en compte.

Si nous faisons du « point à point », contrairement à Air Canada, c'est parce que c'est la meilleure manière de bien servir les touristes et de développer le marché. D'un point de vue touristique, notre approche représente pour le Canada un meilleur outil de développement qu'Air Canada, qui vise avant tout les voyageurs d'affaires. Tout ça est parfaitement conciliable... il faut simplement comprendre la dynamique, en accepter la complexité, et négocier fermement. Il existe certainement un moyen de protéger et promouvoir à la fois nos intérêts et ceux d'Air Canada dans une entente « ciel ouvert ».

Le revers de la médaille, dans le domaine du ciel ouvert, c'est bien sûr une concurrence accrue ici. Nous le comprenons, cela fait partie du concept. Mais 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, parce que le Canada considère le transport aérien comme une vache à lait.

Un exemple parmi d'autres. Les loyers imposés aux aéroports par Ottawa sont trop élevés. À cause d'eux, Air Transat paie par exemple 11 000 \$ chaque fois qu'un de ses Airbus A330 atterrit à Toronto. À Paris–Charles de Gaulle, cela nous coûte 3 500 \$. Nos avions atterrissent à Toronto 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 !

Donc, c'est bien beau d'avoir une politique d'ouverture, et de négocier des accords internationaux, mais il faut aussi, et ça presse, une réforme majeure de cette question au Canada. À l'heure actuelle, sur la scène internationale, nous nous singularisons. En effet, il y a encore des pays où l'État subventionne les compagnies aériennes. En règle générale, dans les rencontres internationales, ils sont traités presque comme des parias. Car il y a belle lurette que cette philosophie des transporteurs « étatiques » ou « subventionnés » n'a plus cours. Ce sont des notions d'un autre âge, y compris ici au Canada. Mais dans ces rencontres internationales, les gens sont généralement ébahis d'apprendre qu'ici le pendule est allé complètement de l'autre côté : *au Canada, c'est l'industrie qui subventionne l'État, à hauteur d'un demi-milliard par année !*

## L'environnement

Un mot maintenant sur un autre enjeu : l'environnement. C'est indéniable : les gens qui voyagent en avion sont une cible facile. Par les temps qui courent, il est à la mode, dans certains cercles, de tomber à bras raccourcis sur l'industrie aérienne à cause de ses émissions de gaz à effet de serre.

En fait, 98 % des émissions de gaz à effet de serre *ne viennent pas* de l'aviation, qui est au final une des industries les plus responsables par rapport à cette question. Les émissions par passager se sont améliorées de 70 % depuis 40 ans<sup>6</sup>, et la tendance se poursuit. Les compagnies membres de l'Association internationale du transport aérien (AITA) ont livré une amélioration de 10 % à ce chapitre, quatre ans avant l'échéance prévue de 2010, et on prévoit une réduction de 25 % entre 2005 et 2020.

À l'heure actuelle, les compagnies aériennes consomment entre 3 et 4,5 litres de carburant par passager par tranche de 100 km. C'est l'équivalent de conduire une sous-compacte hybride, et encore, je ne suis même pas sûr qu'un tel véhicule aussi performant existe.

Chez Air Transat, nous travaillons sur cette question depuis 2003, et nous avons sans doute un des programmes de gestion de carburant les plus rigoureux au monde. Nous affichons 3,17 litres par passager par 100 km, ce qui est 30 à 40 % inférieur à la performance des transporteurs réguliers. Une partie de l'écart s'explique par notre efficacité, et une autre par notre modèle de fonctionnement, qui prévoit que nous transportons très peu de sièges vides, contrairement aux transporteurs réguliers.

---

<sup>6</sup> IATA, ATAC

Bref, on n'a pas à demander à l'industrie du tourisme et du voyage de montrer patte blanche. Nous luttons activement contre le changement climatique... et croyez-moi, avec du pétrole à 125 \$ le baril, toujours en hausse, on va continuer à chercher des manières d'économiser le carburant, je vous en passe un papier.

## Les communautés

Notre sens des responsabilités ne se limite pas aux gaz à effet de serre. Et c'est bien ainsi. Nous sommes tout à fait conscients qu'un tourisme désordonné, mal encadré, trop concentré à certains endroits, peut causer du souci, exercer une pression. C'est ainsi qu'est né le concept de tourisme durable, qui met en lumière deux choses. De l'un, le potentiel énorme du tourisme de faire du bien : créer des emplois, lutter contre la pauvreté, protéger le patrimoine naturel et culturel. De deux, l'importance pour l'industrie de se mobiliser pour enrayer les risques de nivellement culturel, et les pressions sur l'environnement et les communautés.

Partout au Canada, justement, 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.

C'est dans cet esprit que nous avons lancé l'an dernier un programme de tourisme durable ciblant les destinations. À ce jour, nous nous sommes associés à quatre initiatives, dont trois au Canada, qui émanent directement d'organisations de citoyens, de communautés qui se sont prises en main.

Il y a par exemple le réseau de l'arche de Frontenac, en Ontario, une réserve de la biosphère de l'UNESCO, qui entreprend présentement un vaste projet de certification dont nous sommes le principal soutien financier. Les entreprises de cette région très touristique seront encouragées à améliorer leur performance environnementale en adoptant un programme de normalisation reconnu. Nous soutenons également un organisme qui protège et rend accessible une portion du littoral du fleuve St-Laurent, près de Québec, et qui propose une chose rare : la possibilité de marcher sur plus de 10 km le long du fleuve.

Notre programme nous a permis de constater le même dynamisme ailleurs. C'est clair, les collectivités sont à l'oeuvre, mais elles cherchent de l'aide et du leadership. Pour notre part, nous répondons « présents ».

## La relève

Je viens de vous brosser un tableau très englobant de notre domaine et des enjeux importants. Il y a en a un dernier que je tiens à souligner, au moins brièvement. Et c'est l'importance des personnes et de la relève. Cette industrie repose sur les gens. Et il faut entendre ce commentaire à plusieurs niveaux.

Dans un premier temps, comme je viens de l'évoquer, elle ne peut proposer un produit de classe mondiale sans un engagement des communautés, des citoyens. Nous avons tous une

responsabilité de demeurer alertes et proactifs par rapport à la protection de nos écosystèmes, de nos paysages, de notre patrimoine. Nous avons aussi la responsabilité d'encourager le plus grand professionnalisme possible, sans lequel les voyageurs vivront une expérience au mieux « ordinaire »... alors qu'au contraire si nous comblons leurs attentes ils se transformeront en ambassadeurs.

Dans un second temps, il nous faut des entrepreneurs, des gestionnaires, des spécialistes pour assurer le développement et la croissance des entreprises et des organisations qui composent l'industrie touristique. À cet égard, nul doute dans mon esprit qu'une concertation étroite entre les gouvernements, le secteur privé et le milieu de l'éducation est essentielle. Sur ce plan également, Transat a bougé. Nous sommes par exemple un « supporter » inconditionnel de la Chaire de tourisme de l'UQAM, qui porte notre nom, et qui est rattachée à l'École des sciences de la gestion. Nous entendons continuer nos efforts avec tous nos partenaires, de tous les horizons. Notre industrie est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, et il est impératif que nous développions sans cesse nos connaissances et nos compétences.

Les gouvernements, les collectivités, les institutions et les entreprises touristiques doivent donc *tous* jouer un rôle actif, 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.

## Conclusion

Comme vous le voyez, notre industrie n'en est pas une de seconde zone. Bien au contraire, je suis convaincu que c'est un des secteurs économiques les plus prometteurs qui soient, mais il faut travailler tout ça. Pour notre part, chez Transat, nous sommes des passionnés... et *je* suis un passionné de la question... Vous ne serez donc pas surpris de nous trouver très actifs... et même hyperactifs, eu égard à toutes les questions que j'ai soulevées aujourd'hui. En matière de marketing, nous travaillons de concert avec l'industrie à raffiner le produit et nous faisons le maximum pour attirer ici des voyageurs. Au chapitre de la relève, nous soutenons les institutions d'enseignement, nous embauchons, nous faisons de la formation et nous encourageons un professionnalisme sans compromis. Et sur le plan du tourisme durable et de l'environnement, nous avons pris depuis 12 à 18 mois de nombreuses initiatives, et cette question est appelée à faire partie de notre ADN d'entreprise.

Le principal facteur de succès, pour conclure, repose en partie sur chacun de vous. Il s'agit de la reconnaissance que, comme société, nous devons avoir pour ce domaine si important. Sur les plans économique, environnemental et culturel, le tourisme est un facteur de progrès majeur. Et j'espère vous en avoir convaincu aujourd'hui. Merci.