

U N I V E R S I T É D U Q U É B E C

Mémoire présenté à

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

comme exigence partielle de la

MAÎTRISE EN SCIENCES DU LOISIR

par

ÉLIZABETH ROONEY

*La Municipalité régionale de comté, au
carrefour du développement régional et
touristique: le cas de l'Association
touristique du Centre-de-la-Mauricie.*

J A N V I E R 1 9 9 3

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ DU MÉMOIRE DE MAÎTRISE

Cette recherche décrit une situation particulière au Québec en ce qui a trait à l'actualisation du tourisme sur son territoire. Un redécoupage administratif et une décentralisation du pouvoir ont déclenché au Québec une dynamique développement régional - développement touristique unique. Cette étude porte justement sur la composante touristique de ce phénomène dont elle veut en dresser un bilan. Elle cherche avant tout à déterminer la complémentarité ou non des faits et gestes posés par les différents intervenants en matière touristique.

Le chapitre 1 du mémoire définit les éléments clés qui ont mené à la création d'unités de gestion municipale, les Municipalités régionales de comté. Leur premier mandat s'est traduit par l'élaboration de schémas d'aménagement qui traitent abondamment de développement touristique.

La problématique spécifique profile les organismes qui font l'objet d'une analyse dans le cadre de ce mémoire: une association touristique de la Municipalité régionale de comté du Centre-de-la-Maurice, l'Association touristique du Centre-de-la-Mauricie, l'ATOURCEM; une association touristique régionale dont fait partie l'ATOURCEM, l'ATR du Coeur-du-Québec ou ATCQ; le ministère du Tourisme, le MT, porte-parole du Gouvernement.

Le chapitre 2 du mémoire s'articule suivant deux axes: le produit touristique et sa gestion. Une définition des

composantes du tourisme et des éléments d'analyse stratégique mène à la formulation d'une grille d'analyse appliquée par la suite à trois niveaux d'intervention: celui de la zone, de la région et de la nation.

Le chapitre 3 détaille le vécu de l'ATOUREM, de l'ATCQ et du MT. Leurs faits et gestes sont étudiés à l'aide de données regroupées suivant quatre grandes divisions: le milieu, la clientèle, le transport et le marketing. Le milieu comprend à son tour cinq sous-catégories: les ressources, les orientations, les moyens, les enjeux et les relations. L'essentiel de ce mémoire repose sur ces descriptions qui traduisent avant tout la réalité opérationnelle des gestionnaires du tourisme au Québec.

Le chapitre 4 du mémoire dresse un bilan de la situation en concordance avec les points de référence choisis. Y a-t-il une complémentarité dans les faits et gestes aux trois niveaux d'intervention? La réponse s'avère négative si l'on considère les paramètres de cette étude. Il existe des contradictions marquées dans la plupart des cas. Cette situation découle d'une divergence d'orientation à la base. L'Association touristique de zone, porte-parole de la MRC, considère le développement touristique comme partie intégrante du développement régional, sa vision témoigne d'un développement global. Le Gouvernement, tant le ministère du Tourisme que l'Association touristique régionale, développe et supporte des produits cibles, sa vision témoigne d'un développement ponctuel.

T A B L E D E S M A T I È R E S

TABLE DES MATIÈRES.....	I
LISTE DES FIGURES.....	III
LISTE DES ANNEXES	IV
REMERCIEMENTS.....	V
INTRODUCTION	VI
CHAPITRE 1 LA PROBLÉMATIQUE	
1.0 LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	13
1.1 Les objectifs de la recherche.....	15
1.2 La formulation spécifique du problème.....	16
CHAPITRE 2 LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE	
2.0 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	19
2.1 Le cadre théorique.....	20
2.1.1 Les composantes du produit touristique.....	21
2.1.2 Les éléments de l'analyse stratégique.....	23
2.2 Le devis méthodologique.....	26
2.3 La collecte des données.....	28
2.4 L'analyse des données	29
CHAPITRE 3 L'APPLICATION DE LA GRILLE D'ANALYSE L'ASSOCIATION TOURISTIQUE DU CENTRE-DE-LA-MAURICIE, L'ATOURCEM	
3.0 INTRODUCTION.....	31
3.1 L'ATOURCEM et la composante milieu	35
3.1.1. Les ressources	36
3.1.2 Les orientations	39
3.1.3 Les moyens	41
3.1.4 Les enjeux.....	45
3.1.5 Les relations.....	47
3.2 L'ATOURCEM et la composante clientèle	51
3.3 L'ATOURCEM et la composante transport.....	52
3.4 L'ATOURCEM et la composante marketing.....	53
3.5 Sommaire pour l'ATOURCEM.....	54
CHAPITRE 3 L'ASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR-DU-QUÉBEC, L'ATCQ	

Table des matières

4.0 INTRODUCTION.....	57
4.1 L'ATCQ et la composante milieu.....	60
4.1.1 Les ressources	51
4.1.2 Les orientations.....	62
4.1.3 Les moyens	64
4.1.4 Les enjeux.....	66
4.1.5 Les relations.....	67
4.2 L'ATCQ et la composante clientèle.....	68
4.3 L'ATCQ et la composante transport.....	69
4.4 L'ATCQ et la composante marketing.....	70
4.5 Sommaire pour l'ATCQ.....	73
CHAPITRE 3 LE MINISTÈRE DU TOURISME, LE MT	
5.0 INTRODUCTION.....	75
5.1 Le MT et la composante milieu.....	78
5.1.1 Les ressources	79
5.1.2 Les orientations.....	81
5.1.3 Les moyens	83
5.1.4 Les enjeux.....	86
5.1.5 Les relations.....	87
5.2 Le MT et la composante clientèle.....	88
5.3 Le MT et la composante transport.....	89
5.4 Le MT et la composante marketing.....	90
5.5 Sommaire pour le MT.....	91
CHAPITRE 4 LE BILAN	
6.0 INTRODUCTION.....	95
6.1 Le milieu - bilan.....	95
6.1.1 Les ressources - bilan.....	96
6.1.2 Les orientations - bilan.....	97
6.1.3 Les moyens - bilan	99
6.1.4 Les enjeux - bilan.....	100
6.1.5 Les relations - bilan.....	100
6.2 La clientèle - bilan.....	101
6.3 Le transport - bilan.....	102
6.4 Le marketing - bilan.....	103
CONCLUSION.....	105
BIBLIOGRAPHIE.....	107
DOCUMENTS INTERNES CONSULTÉS	109

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	
La composition de la grille d'analyse	27
FIGURE 2	
La composition et la localisation de la MRC du Centre-de-la-Mauricie.....	32
FIGURE 3	
Proposition de l'organisation formelle de l'ATOURCEM	35
FIGURE 4	
Localisation géographique de l'ATCQ.....	58
FIGURE 5	
Proposition de l'organisation formelle de l'ATCQ	60
FIGURE 6	
Structure administrative du ministère du Tourisme	77

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A	111
	Sommaire des projets, les équipements touristiques, propositions d'aménagement, MRC du Centre-de-la-Mauricie.	
ANNEXE B	114
	Résumé de la méthodologie de Crozier et Friedberg d'après Daniel Gélinas (1984).	
ANNEXE C	118
	L'ATOURCEM, bilan financier 1987 et bilan anticipé 1988.	
ANNEXE D	120
	Projet de changements et d'amendements aux règlements de l'ATCQ, Section 2 - Les membres, juin 1988.	
ANNEXE E	124
	Bilan financier de l'ATCQ, 1987.	
ANNEXE F	128
	Répartition des fonctions du processus touristique entre les intervenants, <u>Le Tourisme au Québec</u> , 1984.	

REMERCIEMENTS

Merci à André Barabé et à Pierre Gagnon qui, avant tout ne laissent pas les conditions de travail, parfois pénibles, diminuer leur ferveur pédagogique. Je souhaite que les étudiants des Sciences du loisir puissent bénéficier de leurs services pour de nombreuses années encore.

Merci à Chantal Guay, directrice de l' ATOURCEM, pour sa collaboration soutenue.

INTRODUCTION

Il est difficile de préciser quand s'est amorcé au Québec le mouvement de décentralisation du pouvoir du Gouvernement vers le pouvoir local. Parmi les signes les plus manifestes se trouve une loi déposée en 1978 et sanctionnée le 21 décembre 1979, la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. A l'instar de politiques énoncées pour l'ensemble du territoire, cette loi dictait aux autorités locales un modèle de gestion en laissant à ceux-ci le soin de l'appliquer aussi fidèlement que possible à leur contexte territorial.

Conséquence immédiate de cet édit, les Municipalités régionales de comté ou MRC, ont vu le jour et leur premier mandat s'est traduit par la production d'un schéma d'aménagement. Ce plan visait à permettre l'expression des propositions de développement régional par et pour la collectivité locale. Or la lecture systématique de ces documents a permis de déceler un phénomène particulier: un très grand nombre de projets mis de l'avant par ces schémas relevait du tourisme. A tort ou à raison, il semblait se dégager un consensus parmi le milieu municipal, à savoir que leur développement passait par la mise en place d'infrastructures touristiques.

Parallèlement à l'élaboration d'un système axé sur le développement intégral du milieu, le Gouvernement s'est également préoccupé de la question touristique pour créer en 1984 un ministère du Tourisme. Conséquence directe de ce geste, les Associations touristiques régionales ou ATR existantes se voyaient renforcer dans leur rôle et dans le développement de produits touristiques.

Introduction

Quel est le bilan, au début des années 1990, de cette dynamique développement régional-développement touristique? Cette étude vise justement à répondre à cette question. Elle propose en premier lieu une définition des éléments de la problématique et des objectifs visés avant de décrire la méthodologie de travail retenue. Cette dernière s'est développée à partir d'un cadre théorique portant à la fois sur le tourisme en tant que tel, et sur les intervenants qui en assument directement la gestion. La stratégie de recherche repose par conséquent sur un devis méthodologique qui prend la forme d'une grille d'analyse. L'application pratique de cette grille s'est faite à trois niveaux d'intervention: celui de la zone, représentée par une association touristique relevant d'une MRC, celui de la région, représentée par une ATR et enfin celui de la nation, représentée par le ministère du tourisme.

Une fois la description des organismes complétée, il est alors possible de faire ressortir les similitudes et les différences entre les niveaux. La dernière partie de cette recherche présente par conséquent un bilan descriptif en concordance avec les critères explicités dans la première partie du travail. Elle permet de faire ressortir la concordance ou la non-concordance des éléments de la dynamique développement régional - développement touristique.



La problématique

1.0 La problématique de la recherche.

La loi sur l'aménagement et l'urbanisme prend force au Québec le 15 avril 1980. À l'aube des années 80, cette dernière traduit une volonté politique de donner au Québec une orientation bien précise en ce qui a trait à l'organisation du territoire. Elle découpe le sol québécois en des unités géographiques distinctes, reflets du modèle français des communes. Les Municipalités régionales de comté, les MRC, voient ainsi le jour au Québec et une grille, dite d'appartenance, sert à en fixer les limites. Les éléments de cette grille aide à comprendre la définition de ces nouvelles unités de gestion.

- «- une région où le citoyen utilise les services d'alimentation, de santé, d'écoles et de loisirs entre autres choses;
- une région plus petite que grande;
- une région qui permet des échanges dans un respect mutuel;
- une région qui permet l'exercice d'un pouvoir politique adapté aux besoins exprimés par les citoyens.»

(L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE AU QUÉBEC: UN PROJET COLLECTIF (1980).

Plusieurs autres publications suivent pour expliciter les intentions du Gouvernement alors en place, dont AMÉNER L'AVENIR (1983) et LE CHOIX DES RÉGIONS (1983). Ces documents proposent des outils de travail spécifiques pour que les régions fixent des objectifs d'aménagement. Un modèle bien précis est proposé, celui du schéma d'aménagement qui doit obligatoirement tenir compte de quatre volets: les buts et objectifs d'aménagement, les vocations à donner aux parties du territoire, les éléments particuliers positifs et négatifs, et enfin les équipements et les infrastruc-

tures de la région.

En 1986, la plupart des MRC présentent leur schéma d'aménagement. Or, «Plus de la moitié des MRC ont retenu le tourisme parmi leurs priorités», écrit Marc Laplante dans la présentation de la revue TÉOROS consacrée au tourisme et les régions. (Vol. 5, no 1, mars 1986). Ce phénomène pourrait faire l'objet d'une recherche en soi car il suscite de nombreuses questions. Le schéma d'aménagement est-il vraiment le reflet des préoccupations dominantes du milieu? Les municipalités se sont-elles orientées vers un secteur qu'elles pouvaient contrôler tout en laissant de côté les industries majeures sur lesquelles elles n'ont que peu d'influence? La méthodologie de travail proposée par le gouvernement a-t-elle favorisé cet état de chose? Le tourisme est-il simplement un moyen de générer rapidement des revenus?

Il est possible qu'il faille, avec le recul du temps, repenser les schémas d'aménagement dans une perspective qui tienne compte d'un plus grand nombre d'éléments. Il reste qu'à l'heure actuelle, le tourisme est perçu au Québec comme une composante majeure du développement régional. Cette orientation a été exprimée par un très grand nombre de régions par le biais de leur schéma d'aménagement. Il est alors tout à fait conséquent pour celles-ci de se retourner vers le Gouvernement pour voir comment cette priorité locale s'inscrit dans leurs préoccupations en matière touristique.

Les orientations du ministère du Tourisme, le porte-parole du Gouvernement, sont précisées dans un document publié en 1984. Il présente entre autres choses, les objectifs suivants:

- « • Améliorer les services d'accueil à Montréal et à Québec.
 - Rendre le produit québécois plus visible à l'extérieur du pays.
 - Coordonner les actions gouvernementales et privées au niveau du Québec.
 - Intensifier la formation du personnel surtout en ce qui a trait à l'administration hôtelière et l'alimentation.
 - Consolider les infrastructures des destinations été-hiver.
 - Améliorer le produit pouvoires de chasse et de pêche.»
- «LE TOURISME AU QUÉBEC, Bilan et perspectives, 1984»

Un plan marketing publié en 1989 par ce même ministère renforce d'ailleurs cette approche en priorisant les produits relatifs aux grandes villes, au circuit, au séjour de villégiature, aux congrès et réunions, au ski alpin, à la chasse et à la pêche, à la motoneige et à l'aventure.

«1.1 Approche produit

Tout comme le ciblage des marchés, l'approche produit découle directement des axes stratégiques de concentration des ressources et de renforcement de l'offre. Pour être plus distinctive et plus efficace en regard des marchés, l'offre devra se concentrer au sein de produits cibles offrant le meilleur potentiel pour le Québec.»

(Plan de Marketing 1989-1990, Ministère du Tourisme, Février 1989, p.6)

Y-a-t'il compatibilité entre ces deux tableaux, celui de l'aménagement d'une unité géographique par et pour les gens, et celui du développement touristique de produits bien définis? Voilà la problématique générale de cette étude qui se penchera sur un cas particulier afin de tenter de répondre à la question.

1.1 Les objectifs de la recherche

La majorité des projets reliés au développement régional et proposés dans les schémas d'aménagement des différentes MRC du Québec, sont de nature touristique. Cette recherche vise à analyser les implications d'un tel phénomène afin de mieux saisir cette réalité et sa portée.

Elle désire dégager des éléments permettant de dresser un bilan de la situation actuelle au profit de tout ceux qui s'intéressent de près ou de loin à l'aménagement du territoire en sol québécois. Elle s'adresse tant aux gestionnaires directement impliqués qu'aux simples citoyens affectés par les décisions des gestionnaires.

Il faut bien noter que ce travail se penche avant tout sur le tourisme et non sur l'ensemble des activités de la MRC. Il ne s'agit nullement d'une étude de gestion d'une MRC mais bien de son implication en ce qui a trait à la question touristique. Il en est de même pour le volet de développement régional qui est traité ici non dans son ensemble mais comme composante de la dynamique développement touristique - développement régional.

Plus spécifiquement, ce mémoire tente de cerner les éléments du produit touristique les plus pertinents en ce qui a trait au vécu et au contexte opérationnel des gestionnaires du tourisme. Il veut décrire le plus fidèlement possible les relations entre trois niveaux d'intervention: le milieu local, la région et la province, pour en dégager des constats. A partir de ceux-ci, il propose de dresser par la suite un bilan pour faire ressortir un portrait de la dynamique touristique au Québec. A l'aide d'un exemple concret, cette recherche cherche donc à dresser un tableau révélateur des efforts de développement en matière touristique. A l'aide de points précis, elle vise à établir la complémentarité ou non dans les efforts entrepris dans ce domaine par divers niveaux administratifs.

1.2 La formulation spécifique du problème

La problématique générale introduit les efforts de développement régional entrepris par la collectivité québécoise. Elle témoigne de la mise en place des MRC et de la production de leur schéma d'aménagement. Or, d'ores et déjà, un constat s'impose, à savoir que le tourisme est privilégié comme outil de développement intégral de la région. Cependant, cette vision ne semble pas partagée par le ministère du Tourisme qui tend à miser sur un développement de nature ponctuelle.

Pour analyser un telle problématique d'une manière spécifique, cette recherche tente de dresser un portrait du vécu touristique à trois niveaux d'intervention. Le vécu dans ce mémoire est synonyme de la réalité opérationnelle d'individus oeuvrant au sein d'organismes. L'actualisation du tourisme dans un contexte géographique donné prend forme grâce à des faits et gestes posés par des gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions. Cette recherche tente de les analyser en partant du milieu local pour remonter jusqu'au Gouvernement, tout en incluant les préoccupations du régional.

La terminologie, il est vrai, porte à confusion, le local pouvant désigner à la fois la MRC ou bien une seule municipalité, la région, pouvant également désigner une MRC ou bien une région telle une région économique du Québec. Face à ce dilemme, ce travail utilise la convention suivante: la **zone** désigne le territoire géré par une association touristique parrainée par une MRC, dans ce cas-ci l'Association touristique du Centre-de-la-Mauricie ou ATOURCEM, porte-parole de la MRC du même nom; la **région** désigne le territoire géré par une association touristique régionale, dans ce cas-ci l'Association touristique du

Coeur-du-Québec, l'ATCQ, dont le territoire correspond à peu de choses près à la région économique 04 du Québec; la **nation** désigne l'ensemble de la province représentée par le ministère du Tourisme.

En bref, la problématique spécifique de ce travail s'attarde au vécu d'intervenants au niveaux de la zone, de la région et de la nation pour évaluer la concordance ou la non-concordance des efforts d'actualisation du tourisme au Québec.

2

Le cadre méthodologique

2.0 La stratégie de recherche

La dynamique actuelle qui sous-tend l'aménagement du territoire au Québec peut être qualifiée de très jeune puisqu'elle découle de politiques centrales mises en place à la fin des années 70 et au début des années 80. Ces dernières ont cependant modifié l'affectation des sols de façon significative, tant sur le plan géographique que politique. L'impact de ces modifications s'est particulièrement fait sentir dans le domaine du tourisme.

Une recherche bibliographique révèle qu'il existe bien des écrits sur des composantes de la problématique de ce mémoire telles que l'aménagement, le développement régional, le tourisme ou encore la gestion d'une entreprise. Rappelons que l'objectif spécifique vise à décrire le vécu d'intervenants en matière touristique sur un territoire donné. Il s'agit par conséquent de trouver un moyen d'aborder ce sujet qui comporte des variables complexes interagissant les unes sur les autres. La stratégie qui se prête le mieux à ce type d'analyse a pour nom la recherche synthétique et elle implique ici un cas unique.

« La recherche synthétique est celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, examine l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables dépendantes et plusieurs va-

Cette recherche, de nature descriptive, diffère donc de

riables indépendantes dans un modèle de relations interdépendantes. La recherche synthétique se veut systémique. La recherche synthétique de cas ou étude de cas est une stratégie dans laquelle le chercheur décide de travailler sur une unité d'analyse...» (Contandriopoulos, A.P., et al., 1990 , p.37)

l'approche analytique traditionnelle. Elle s'inspire de l'approche systémique, une méthodologie qui tend à classifier le plus d'éléments possibles afin d'en dégager des constats de relations. Certains auteurs ont justement abordé les deux pôles de l'étude, le tourisme et la gestion du tourisme, en utilisant cette approche. Ces auteurs, Mill et Morrison (1985), Crozier et Friedberg (1977), fournissent le point de départ de ce mémoire à partir duquel il a été possible d'élaborer un devis de travail détaillé sous forme de grille d'analyse. Cette grille regroupe les éléments requis en vue d'effectuer une analyse transversale des organismes touristiques étudiés. La cueillette des données s'est échelonnée sur plus de deux ans et le traitement a requis une sélection et une classification adaptées au devis méthodologique.

2.1 Le cadre théorique

L'élaboration de la problématique et des objectifs ont permis de dégager deux axes: le produit touristique qui regroupe les activités à caractère touristique, et l'ensemble organisationnel, qui implique les intervenants en matière touristique.

Plusieurs auteurs ont décrit le produit touristique à l'aide de composantes variées tels Defert (1973), Haulot (1974), Gunn (1979), Burkat et Medlick (1981), Mill et Morrison (1985) et bien d'autres. Cette étude examine en détail ces trois derniers auteurs afin d'exposer les raisons qui justifient le choix d'une oeuvre en particulier.

Une définition du système touristique ne suffit pas à traduire la réalité opérationnelle qui se manifeste entre autres choses dans le savoir-faire des individus, dans les

orientations qu'ils se donnent, dans les relations qu'ils entretiennent avec les autres. Des auteurs se sont penchés sur les moyens à prendre pour décrire de telle situation. Crozier et Friedberg se sont particulièrement attaqués à ce problème à l'aide d'une méthodologie dite systémique, présentant des paramètres permettant de décrire le vécu d'une organisation et de ses membres. La méthode d'application a pour nom l'analyse stratégique; les éléments d'analyse stratégique retenus dans le cadre de ce travail et adaptés à son contexte particulier, proviennent de ces auteurs.

2.1.1 Les composantes du produit touristique

Une recherche bibliographique sur le tourisme a permis de trouver plusieurs modèles décrivant le produit touristique. Trois auteurs ont été consultés de façon particulière.

Burkart et Medlick (1981) traitent du tourisme de façon thématique. Dix chapitres présentent les composantes suivantes: l'historique, la sémantique, les statistiques, le transport, l'hébergement, les circuits et les agences, le marketing, la planification et le développement, l'organisation et les finances et enfin l'avenir. Des exemples tirés de situations vécues en Angleterre étoffent chacune des composantes dont la synthèse est des plus intéressante. Il est difficile par contre, de concevoir la dynamique complète du produit touristique car peu de relations sont établies entre les analyses ponctuelles.

Gunn (1979) présente le tourisme sous l'angle de la planification. Il introduit une approche systémique à la définition du tourisme en tenant compte des rapports entre

quatre composantes majeures du produit qu'il décrit: les touristes, l'information, les attraits et les services et enfin le transport. En somme, l'ensemble de son travail s'attarde essentiellement sur les processus de planification.

Mill et Morrison (1985) abordent également la question touristique à l'aide de quatre composantes: la région destinatrice ou milieu, la clientèle, le transport et le marketing. Ces auteurs regroupent autour de ces quatre grands thèmes des sous-éléments qui, une fois réunis, tracent un portrait interactif du système tourisme. Les relations entre chacune des sphères d'activités entretiennent une dynamique montrant la complexité du système qui traduit bien la réalité opérationnelle. Bien souvent, en effet, c'est l'apport personnel de l'intervenant qui concrétise un produit d'une façon particulière. Ce modèle a donc été retenu dans le cadre de ce mémoire à cause de ce dynamisme qui tient compte à la fois du contexte comme des individus.

Le point de départ se situe au niveau de la région destinatrice désignée par la suite dans ce travail par le mot **milieu**. Le milieu représente le cadre géographique, le lieu physique où se rend le touriste. C'est là aussi où se manifestent les activités de planification et de développement par le personnel en place. La définition de la composante milieu est la suivante:

Le milieu, Où?

«Destination. An identification of the procedures that the destination area should follow to research, plan, regulate, develop, and service tourism activity.»

(Mill et Morrison, 1985, page xviii.)

Si la composante milieu répond à la question où, la composante **clientèle** répond à la question qui? Une réponse instinctive à cette question dépeint les touristes venus des pays étrangers. La réalité est parfois tout autre. Au Québec,

les touristes sont bien souvent les habitants de la région même et des régions avoisinantes. La composante clientèle n'est souvent traitée que sous l'angle des statistiques. Elle devrait cependant toucher à une définition des besoins des consommateurs, leurs raisons de voyager, etc...

La clientèle, Qui?

«Market. A consumer behaviour approach to market demand emphasizing both the external and internal influences on travel including the alternatives to travel, the market inputs of tourism suppliers, and the process by which a buying decision is reached.»
(Mill et Morrison, 1985, page xviii.)

Une troisième composante du tourisme porte sur **comment** se rendre au milieu choisi. Les moyens de transport peuvent faciliter ou inhiber la pratique de certaines activités touristiques. Les infrastructures routières, aériennes ou maritimes prennent alors une importance majeure.

Le transport, Comment?

«Travel. A description and analysis of major travel segments, travel flows, and modes of transportation used.»
(Mill et Morrison, 1985, page xviii.)

Le choix d'un voyage ou d'une participation à un événement spécifique résulte, bien souvent, de la publicité qui en a été faite. Le marketing aide donc à décider ou non les visiteurs à se rendre dans un endroit défini.

Le marketing, Pourquoi?

«Marketing. An examination of the process by which the destination area and individual suppliers market their products and services to potential customers with an emphasis on the effective use of distribution channels.»
(Mill et Morrison, 1985, p. XViii.)

Ces quatre composantes du tourisme, le **milieu**, la **clientèle**, le **transport** et le **marketing**, forment les éléments de définition du produit touristique retenus dans l'élaboration de la grille d'analyse.

2.1.2 Les éléments de l'analyse stratégique

Pour décrire une réalité touristique dans un contexte particulier, l'étude des composantes du produit touristique

ne semble pas suffire. Il faut bien admettre que la description d'une dynamique opérationnelle sans tenir compte du contexte humain ne fournit, somme toute, qu'une perspective étroite de la problématique. La manifestation d'activités touristiques sur un territoire relève d'un ensemble de décisions et d'actions de la part des gestionnaires et toute analyse complète doit en tenir compte.

Quelques auteurs ont abordé la problématique des organisations en tenant compte à la fois du cadre de travail et du travailleur. Giddens (1984) a proposé la terminologie «the agent and the agency» pour parler de l'individu et de la structure organisationnelle et «the structuration of society» comme modèle d'analyse. Crozier et Friedberg (1977) parlent eux de «l'acteur et du système» et leur méthodologie repose sur l'analyse stratégique et systématique. C'est cette dernière qui a été retenue dans le cadre de ce travail.

«Le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur. Le raisonnement systémique part du système pour retrouver avec l'acteur la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit.»
(Crozier et Friedberg, p. 197-198).

L'analyse stratégique et systémique offre, par conséquent, un outil de travail permettant de dégager à partir de situations concrètes des éléments descriptifs et explicatifs de la problématique que l'on désire cerner. Elle constitue une approche validée par laquelle il est possible de tirer des constats grâce aux données fournies par les intervenants, les gestionnaires de l'ATOUREM et de L'ATCQ dans le cadre de notre étude. Dans le cas du ministère du Tourisme, il est beaucoup plus difficile de cerner l'apport du vécu de chacun; ce sont les documents officiels qui définissent les grandes orientations du Gouvernement.

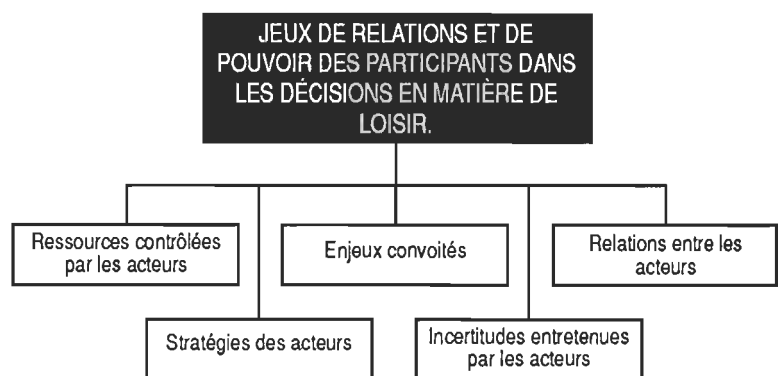
«L'analyse stratégique et l'analyse systémique ne sont pas seulement des

propositions théoriques. Elles sont d'abord, et avant tout, des pratiques de recherche.»
(Crozier et Friedberg, p. 391).

«A travers eux (les acteurs), il (le chercheur) cherche à connaître concrètement et pratiquement comment chacun d'eux peut s'y prendre -et s'y prendre effectivement- pour faire face à sa situation et à ses contraintes, quels objectifs il poursuit et quelle perception et anticipation il a de la possibilité de les atteindre dans la structure qu'il connaît, c'est-à-dire quelles ressources il possède, de quelle marge de liberté il dispose, et de quelle façon, à quelles conditions et dans quelles limites il peut les utiliser.»
(Crozier et Friedberg, p.397.)

Au-delà de la théorie, Crozier et Friedberg proposent donc une démarche justifiée par de nombreuses années de travail. Elle repose sur une définition générale de composantes qui permettent de décrire la réalité opérationnelle de l'organisation dont on veut faire l'analyse. A l'aide d'entrevues et de la lecture de documents internes, il est alors possible de traduire le vécu du système.

Dans un mémoire portant sur «La participation des citoyens à la prise de décision en matière de loisir dans les petites municipalités» et présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières en janvier 1984, Daniel Gélinas utilise l'analyse stratégique et systémique pour décrire le vécu d'organismes de loisir de petites municipalités. L'annexe II contient un résumé de la méthodologie de Crozier et Friedberg présenté par Gélinas (1984) dans le cadre de ce travail. Le schéma suivant montre les variables de recherche explicative et descriptive utilisées par Gélinas.



A l'instar de Gélinas (1984), l'application de l'analyse stratégique et systémique a mené à la définition de cinq

grandes variables reformulées pour les besoins de cette étude. Ce choix respecte la méthodologie de Crozier et Friedberg tout en permettant de dresser un portrait simplifié des associations touristiques en cause, y compris le ministère du Tourisme. Le bilan opérationnel qui fera suite permettra d'exposer leurs forces et faiblesses touristiques.

Les cinq grands éléments d'analyse sont:

- les ressources, ce que l'on a, ce que l'on possède pour travailler tant sur le plan économique que physique et humain.
- les orientations, ce que l'on veut accomplir, une formulation de ce que l'on désire faire.
- les moyens, comment on s'y prend pour arriver à nos fins.
- les enjeux, ce que l'on espère gagner ou risque de perdre.
- les relations, comment on se positionne face à son environnement immédiat et plus général.

Cette approche permet donc de mieux identifier les efforts de chacun et de les situer dans un contexte opérationnel réel. Elle tient compte des facteurs organisationnels comme des éléments de contenu.

2.2 Le devis méthodologique

L'analyse détaillée de la problématique développement touristique-développement régional repose sur un devis préparé à partir des composantes du produit touristique et des éléments de l'analyse stratégique retenus. Ce devis prend la forme d'une grille permettant d'établir des relations entre les différentes composantes du système touristique étudié.

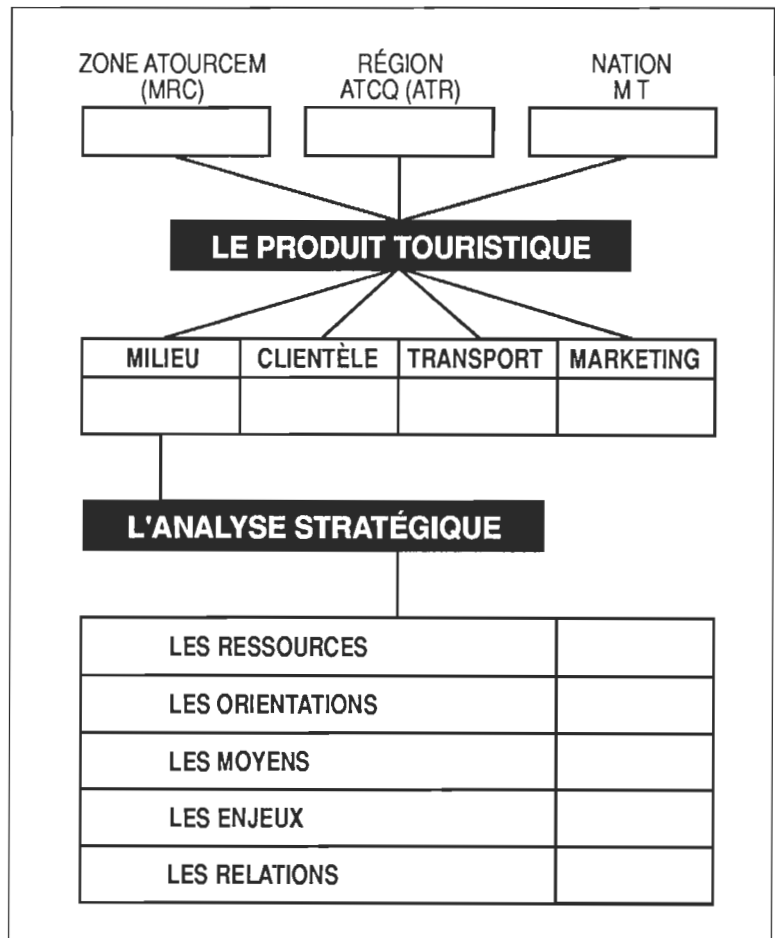
L'élaboration de la grille est initiée à partir d'une première division, de nature géographique, qui touche aux territoires et organismes qui les représentent: la **zone**, la **région** et la **nation**.

La deuxième division, de nature touristique, réunit les composantes milieu, clientèle, transport et marketing. Une première relation entre le territoire géographique et les manifestations du tourisme s'établit.

La troisième partie introduit les éléments de l'analyse stratégique qui ne s'applique qu'à la composante **milieu** du produit touristique. C'est l'unité de travail permettant l'implantation des infrastructures touristiques. C'est donc le maillon principal d'une chaîne qui relie les éléments clientèle, transport et marketing.

LA COMPOSITION DE LA GRILLE D'ANALYSE

FIGURE 1



Explications des sigles:
 ATOURCEM: l'Association touristique du Centre-de-la-Mauricie
 MRC: la Municipalité régionale de comté
 ATCQ: l'Association touristique du Coeur-du-Québec
 ATR: l'Association touristique régionale
 MT: le ministère du Tourisme

2.3 La collecte des données

L'analyse stratégique et systémique vise à décrire le vécu des individus au sein d'une organisation afin de pouvoir en tirer des éléments de réflexion. Elle implique non seulement l'environnement interne, le travail des individus, mais également l'environnement externe, le contexte dans lequel s'effectue le travail.

«La méthode d'analyse stratégique consiste donc à se servir des données recueillies lors des entretiens pour définir les stratégies que les acteurs poursuivent les uns à l'égard des autres et pour remonter, à partir de là, aux jeux auxquels correspondent et dans lesquels s'insèrent ces stratégies. Ces jeux à leur tour - et les solutions auxquelles ils aboutissent généralement - renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers acteurs les uns aux autres et qu'il s'agit justement de faire apparaître pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié et en rendre compte.» (Crozier et Friedberg, 1977, p.413)

Pour réaliser ce travail, la collecte des données s'est déroulée principalement sur une période de deux ans, de 1985 à 1987.

Des interviews de plusieurs intervenants ont été réalisées. D'une manière formelle, des entretiens ont eu lieu avec la directrice générale de l'ATOURCEM, Madame Chantal Guay et le coordonnateur technique de l'ATCQ, Monsieur Michel Bundock. De façon moins formelle, des intervenants régionaux ont été rencontrés tels des maires de la MRC du Centre-de-la Mauricie ou des chargés de projet rattachés soit à Hydro-Québec ou bien au ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. Les discussions ont porté sur des points précis tels le parc des Chutes ou les politiques municipales en ce qui a trait à l'établissement d'infrastructures touristiques dans leur région, etc...

Des documents publiés, incluant les quotidiens nationaux et régionaux tel le journal Le Nouvelliste, ont été consultés. De nombreux documents de régie interne ont également été obtenus et ont fourni des données pertinentes à la présente étude.

2.4 L'analyse des données

La classification des données en fonction de la grille pré-établie a exigé un travail d'analyse considérable. Il a fallu faire un choix pour situer les informations recueillies dans un créneau approprié. Ce regroupement des données a été fait entièrement par l'auteure.

La complexité du milieu n'est pas la même aux trois niveaux étudiés. Sans être le facteur dominant, la taille de l'entreprise entre en jeu. La permanence de l'ATOURCEM est assurée par une personne, ce qui lui donne une grande autonomie. Par contre, la lourdeur de la tâche empêche peut-être un recul nécessaire à une meilleure planification. A l'opposé, le ministère du Tourisme emploie un personnel nombreux ce qui rend la communication entre les départements plus difficile.

L'application pratique de l'analyse stratégique et systémique des pages suivantes offre justement une méthodologie permettant d'étudier les organismes dans une perspective qui tient compte de l'ensemble de ces contraintes. Il faut bien noter cependant que l'analyse repose sur une cueillette de données limitées. Cette façon de faire n'empêche pas cependant de faire ressortir des constats qui ressortent particulièrement dans certains cas.



3

*L'application de la grille d'analyse**L'association touristique du Centre-de-la-Mauricie**3.0 Introduction*

La Municipalité régionale de comté du Centre-de-la-Mauricie compose l'unité de base à partir de laquelle cette étude s'articule. La concrétisation du produit touristique se fait dans cet espace géographique défini. Il importe par conséquent d'avoir une idée générale de son mode de fonctionnement. À l'instar des autres Municipalités régionales de comté, la MRC du Centre-de-la-Mauricie regroupe des municipalités rurales et urbaines. La figure 2 donne sa localisation géographique et sa composition démographique.

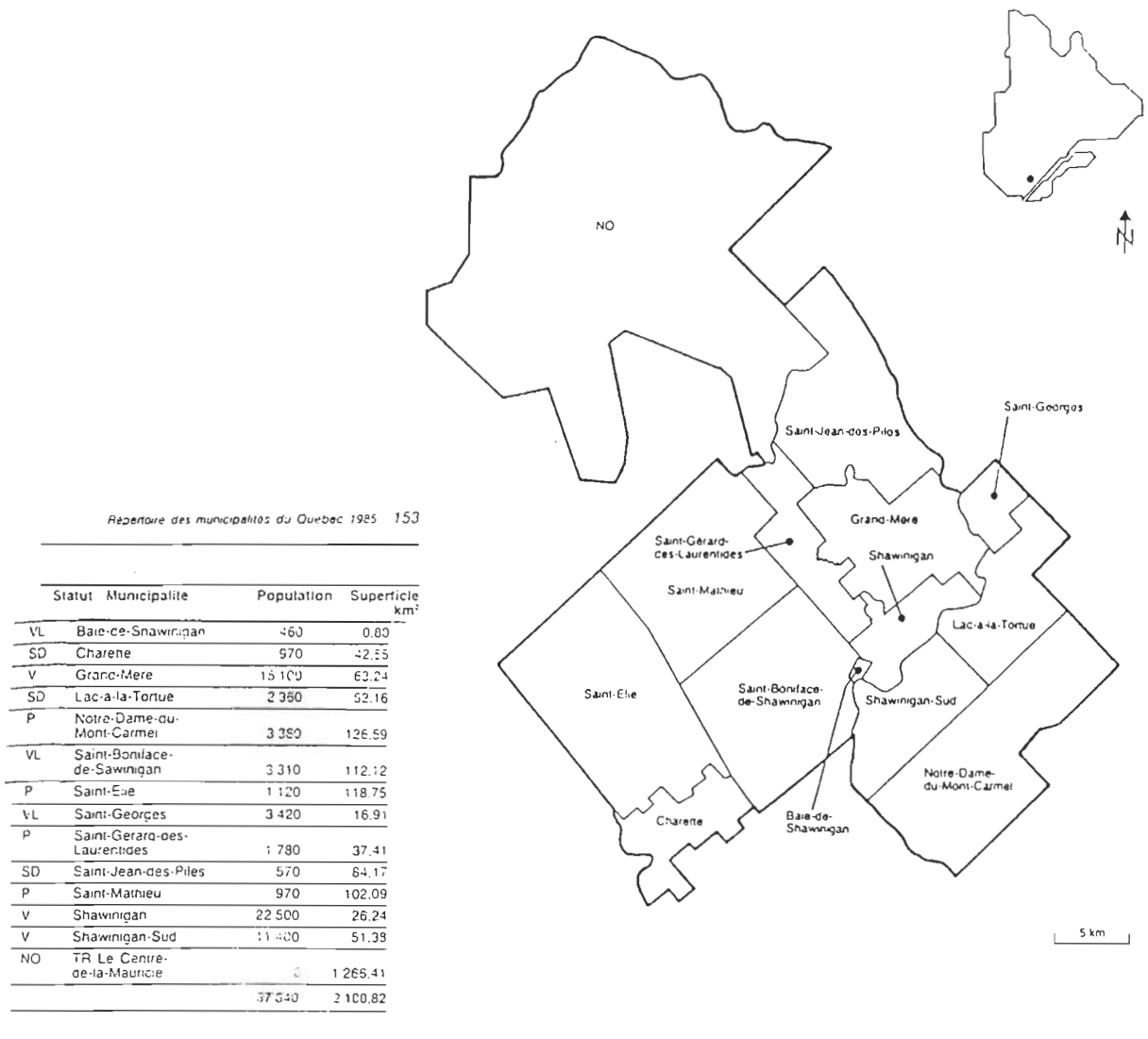
Cette unité de gestion a pris racine en 1979 en vertu de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. Son premier mandat de réalisation d'un schéma d'aménagement a eu une incidence majeure sur le tourisme qui se révèle dans le cadre du schéma un outil essentiel à son développement régional. Le tourisme y trouve une place prépondérante tant au niveau des orientations d'aménagement qu'au niveau des affectations du territoire. Les orientations d'aménagement sont au nombre de cinq:

1. Favoriser l'amélioration de la qualité de l'environne

2. Faciliter l'implantation des entreprises industrielles.
3. Orienter le développement en fonction de l'établissement d'une armature régionale structurée.
4. Favoriser la mise en valeur du potentiel récréo-touristique de la MRC.
5. Favoriser une utilisation rationnelle des ressources du milieu.

COMPOSITION ET LOCALISATION DE LA MRC DU CENTRE-DE-LA-MAURICIE

FIGURE 2



Les affectations du sol découpent le territoire en quatre grandes zones: agricole, forestière, urbaine et touristique.

C'est cependant par la lecture du sommaire des projets proposés par thème que ressort l'importance accordée au tourisme, spécialement dans la région périphérique au parc national de la Mauricie: quatre pages résument les projets pour le thème «infrastructures de transport», une pour les «projets industriels», deux pour les «équipements reliés à la protection de l'Environnement», une pour les «équipements communautaires et de services», et enfin douze pages de projets pour les «équipements touristiques» ! L'annexe II contient une description de ces projets qui portent sur une très grande variété d'infrastructures touristiques telles qu'un centre d'équitation, un traversier, un musée du canot, un centre d'interprétation de la tourbière réticulée, etc...

La MRC du Centre-de-la-Mauricie possède sa propre association touristique, l'Association touristique du Centre-de-la-Mauricie, l'ATOURCEM, qui représente les habitants du Centre-de-la-Mauricie en matière touristique. Officiellement formée en 1982, la MRC du Centre-de-la-Mauricie compte 13 municipalités et un vaste territoire non organisé, répartis sur plus de 2 000 km². Une de ses premières préoccupations s'est traduite par la signature d'un protocole d'entente avec l'Association touristique du Centre-de-la-Mauricie, l'ATOURCEM, la reconnaissant comme son porte-parole en matière touristique. L'ATOURCEM existait en effet avant la création de la MRC. La ville de Shawinigan s'était dotée d'un tel organisme en 1981. La mise en place du parc national de la Mauricie en 1972 et une plus grande sensibilisation au tourisme dans l'ensemble du Québec ont

sans doute incité cette dernière à s'organiser dans ce sens. Le mandat confié par la MRC confirmait ainsi sa vocation d'organisme représentant l'ensemble des municipalités au centre de la Mauricie.

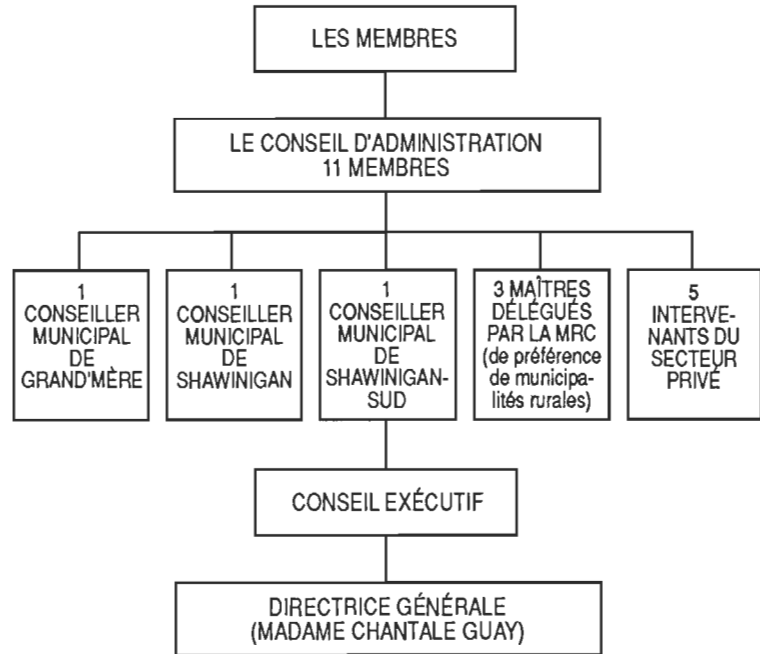
L'ATOURCEM se définit comme une association de zone afin de se différencier de l'Association touristique régionale, l'ATCQ, qui oeuvre au niveau de la région économique 04 du Québec. L'ATOURCEM est un organisme à but non lucratif et la figure 3 montre la dernière proposition quant à son organigramme.

La dynamique d'implantation du développement touristique en région se révèle très rapide et son importance se reflète dans le nombre de projets proposés suivant l'axe récréo-touristique du schéma d'aménagement. L'ATOURCEM se doit par conséquent de réagir très vite afin de cerner le plus possible les intérêts diversifiés de la population. Répondre aux besoins des grosses et des petites entreprises touristiques, aider les gens à tirer le maximum de profits des attraits culturels et naturels de premier ordre tout en aidant à stimuler les endroits moins favorisés, voilà quelques-uns des défis que doit relever l'ATOURCEM dans l'immédiat.

Un premier pas dans ce sens a permis de regrouper des membres provenant des secteurs de l'hébergement et de la restauration, des propriétaires de camping ou de stations de ski, des milieux commerciaux tels que la Caisse populaire de St-Théophile-du-lac, la Caisse populaire de St-Élie-de-Caxton, le Syndicat des producteurs de bois de la Mauricie, SOFICAR CENTRE-MAURICIE INC., (organisme subventionné par le fédéral afin de promouvoir le développement économique).

PROPOSITION DE L'ORGANISATION FORMELLE DE L'ATOURCEM

FIGURE 3



3.1 L'ATOURCEM et la composante milieu.

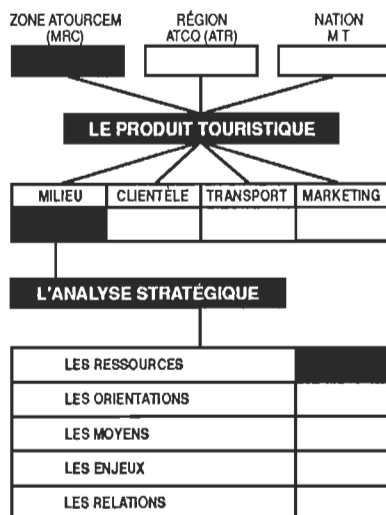
Le mot milieu réfère ici à la géographie comme aux faits et gestes posés par les intervenants à ce niveau. En réalité, le cadre géographique dont il est question ici, déborde quelque peu celui de la MRC du Centre-de-la-Mauricie. L'exemple suivant pose la problématique du découpage du territoire en ce qui a trait aux zones limitrophes. Bien qu'appartenant à la MRC de Mékinac, la municipalité des Grandes-Piles manifeste une appartenance plus marquée à la MRC du Centre-de-la-Mauricie dont elle n'est séparée que par la rivière Saint-Maurice. Une demande officielle de redécoupage du territoire dans ce sens a d'ailleurs été adressée au gouvernement provincial.



L'ATOURCEM mentionne très souvent la municipalité de Grandes-Piles dans sa documentation, mettant l'emphase entre autres choses, sur les croisières de bateaux qui partent de Saint-Jean-des-Piles. Le circuit fluvial amène la clientèle au Centre d'information et d'interprétation à l'entrée du parc national de la Mauricie, qu'un débarcadère rend accessible de la rivière, puis au Village des bûcherons des Grandes-Piles. La MRC du Centre-de-la-Maurice considère ce service comme un produit touristique privilégié sur son territoire, ce qui tend à irriter la MRC de Mékinac.

3.1.1 Les ressources

Les ressources comprennent les personnes impliquées directement dans l'organisation, les avoirs financiers ainsi que les richesses naturelles et physiques à la disposition de l'ATOURCEM.



A) Les ressources humaines

Outre la directrice générale qui en assure la permanence, l'ATOURCEM prend avantage des programmes d'emplois mis de l'avant par les instances gouvernementales pour recruter du personnel saisonnier. Le programme fédéral d'emplois des étudiants appelé DÉFI, a permis d'engager des employés occasionnels en 1985, 1986, 1987 et en 1988.

B) Les ressources économiques

L'analyse des bilans financiers des années 1985 à 1987 et celui provisoire de 1988 démontre que dans l'ensemble les fonds de fonctionnement de l'ATOURCEM proviennent de la MRC. Sa contribution annuelle était de 30 000 \$ de 1985 à 1987 pour passer à plus de 60 000 \$ en 1988.

Ce sont donc les municipalités de la MRC qui supportent financièrement l'ATOUREM. L'accord pour doubler la somme d'argent fait suite à de nombreuses discussions entre les 13 municipalités concernées afin d'arriver à une entente reflétant un partage équitable entre elles. La MRC du Centre-de-la-Mauricie jouit cependant d'un avantage marqué par rapport à l'ensemble du Québec. 60% de son territoire chevauche le parc national de la Mauricie et le gouvernement fédéral compense financièrement cette dernière selon une formule appelée un en lieu de taxes. La MRC peut ainsi puiser à même ces argents pour financer l'ATOUREM.

Un point intéressant à noter concerne l'effort de l'ATOUREM pour justifier et comparer ses coûts per capita avec ceux de d'autres villes ou MRC. La MRC avec sa population de 67 840 personnes montre un taux de 0,90 \$ par habitant tandis que Chicoutimi et sa population de 63 000 affiche une dépense de 3.65 \$ par habitant.

Le bilan financier de 1987 et le bilan anticipé pour 1988 sont présentés à l'annexe III. Il est à noter que l'ATOUREM paye 1 000,00 \$ de frais de cotisation à l'Association touristique du Coeur-du-Québec, l'ATCQ.

C) Les ressources physiques et culturelles.

Il n'existe pas de véritables synthèses écologiques décrivant le territoire couvert par la MRC du Centre-de-la-Mauricie. Une cartographie de base, montrant les couverts forestiers ou bien les types de sol, est disponible. Cette information est très générale cependant et elle ne décrit pas la géographie spécifique à la région. Elle permet tout au plus de situer le milieu par rapport aux grandes régions naturelles

du Québec. Cette faiblesse de la cartographie se manifeste de façon évidente lorsque l'on tente d'exprimer la spécificité du milieu à l'intérieur d'une même région naturelle.

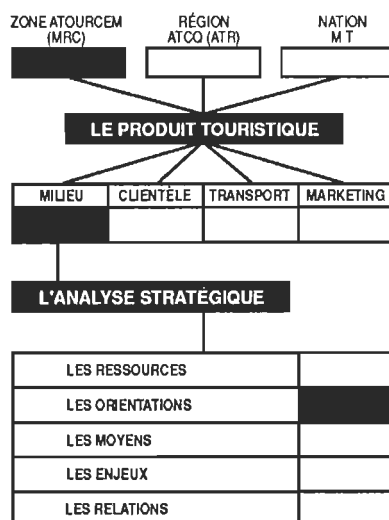
Le cadre géographique de la MRC projette une image associée à celle du plein air: une forêt variée entrecoupée par de nombreux lacs, des rivières et des cours d'eau, un environnement propice à la villégiature, à la chasse et à la pêche, au camping, au canotage, etc... Le parc national de la Mauricie constitue un des attraits naturels majeurs de la région pour les milliers de visiteurs qui s'y rendent annuellement.

L'ATOURCEM favorise d'ailleurs cette perception et le concept de développement touristique propose cinq unités dont quatre traitent de cette thématique: la vallée du Saint-Maurice, la zone verte périphérique au parc national de la Mauricie, l'unité de villégiature, l'unité du Lac-à-la-Tortue-Mont-Carmel. La cinquième regroupe les villes et industries majeures en une unité centrale.

L'ATOURCEM exploite cette image nature de la région dans ses efforts publicitaires. Cependant, elle met une emphase promotionnelle pour attirer une clientèle familiale désireuse de pratiquer des activités de plein air en famille. Cette distinction se révèle nécessaire car la promotion faite par l'Association touristique régionale, l'ATCQ, présente la Mauricie comme un lieu privilégié pour la chasse et la pêche. Elle vise avant tout une clientèle qui pratique ces activités de façon intensive et professionnelle. Il y a donc lieu de faire une différence entre la région du nord, celle des pourvoyeurs de la Haute-Mauricie et celle au sud, représentée par l'ATOURCEM, beaucoup plus accessible à l'ensemble de la population.

Au plan des ressources culturelles, on retrouve dans la MRC du Centre-de-la-Mauricie la plupart des infrastructures associées à cette dimension: de petits musées, une salle de théâtre, des théâtres d'été, des galeries d'art, etc...

La région comprend également des infrastructures encore inexploitées relatives à la thématique de la naissance au Québec du développement hydroélectrique. C'est en effet à partir de Shawinigan que s'est fait le premier transfert d'électricité vers les villes du Québec. Hydro-Québec reconnaît d'ailleurs que bien des infrastructures encore en place sont uniques au pays et des efforts sont présentement en cours afin de tirer profit de cette richesse culturelle.



3.1.2 Les orientations

L'ATOURCEM se veut avant tout un organisme du milieu représentant l'ensemble des citoyens de la municipalité. Elle veut également agir comme porte-parole de ces derniers face aux autres régions et au Gouvernement. La liste suivante des objectifs spécifiques de l'ATOURCEM est tirée d'un document interne décrivant leur plan d'action pour 1987.

1. Faire connaître à la population du Centre-de-la-Mauricie, son environnement touristique immédiat et la sensibiliser à l'importance du tourisme.
2. Promouvoir le Centre-de-la-Mauricie à l'extérieur.
3. Encourager le développement et rendre plus accessible des formules d'hébergement alternatives, en conformité avec les recommandations formulées dans le plan de développement de l'ATCO.
4. Travailler au développement de nouveaux attraits touristiques.
5. Améliorer l'accueil/information.
6. Resserrer les liens et les échanges entre les membres de l'ATOURCEM, la Direction et les intervenants du Centre-de-la- Mauricie.
7. Consolider la situation financière de l'ATOURCEM.

(L'ATOURCEM, Plan d'action, 1987, p.48)

L'ATOURCEM vise donc en premier lieu, à **développer le tourisme sur son territoire**, en second lieu à **représenter les Intervenants du milieu** et enfin, à **consolider l'Association comme organisme présent et actif au sein de la MRC du Centre-de-la-Mauricie**. L'Association touristique régionale, l'Association touristique du Coeur-du-Québec, L'ATCQ, revendique également un rôle de représentant du milieu laissant certains de leurs membres plutôt perplexes surtout depuis 1988 où chacune des associations impose une cotisation à leurs membres. Avant cette date, être membre de l'ATOURCEM impliquait une adhésion automatique à l'ACTQ. Le débat se poursuit et une division selon la taille de l'entreprise semble s'imposer. Les plus gros pourvoyeurs de service, désirant une plus grande publicité et pouvant en assumer les frais, payent les deux cotisations tandis que les plus petits s'accomodent très bien des services de l'ATOURCEM. La situation est loin d'être résolue cependant.

La question de la cotisation chevauche la question fondamentale de la représentativité des membres. L'ATOURCEM peut-elle représenter efficacement ses membres en tout ce qui a rapport au tourisme? Par exemple, du côté municipal, l'ATCQ oeuvre dans une très grande région économique et les différentes MRC sont souvent en compétition pour les subventions et programmes gouvernementaux à l'intérieur de cette dernière. Certaines autorités municipales ne sont pas convaincues que l'ATCQ puisse alors défendre adéquatement leurs intérêts propres.

Un autre point litigieux entre l'ATOURCEM et l'ATCQ

réside dans la composition même du Conseil d'administration de l'ATCQ. L'ATOURCEM reproche à cette dernière d'attirer en grande majorité des intervenants qui oeuvrent essentiellement dans le tourisme et qui, par conséquent, sont directement touchés par les décisions prises par l'organisme. Elle y voit une situation où les intérêts des particuliers peuvent possiblement primer sur les intérêts de la collectivité.

Il n'y a donc pas lieu de s'étonner que l'ATOURCEM veuille, dans certains cas, représenter les intérêts locaux directement au niveau québécois.



3.1.3 Les moyens

Les objectifs et les stratégies de l'ATOURCEM sont regroupés suivant quatre champs d'intervention: **l'aide au développement touristique, l'information et l'accueil, le support aux événements et attraits touristiques** et enfin **la représentation aux rencontres économiques, culturelles ou autres**. Bien qu'il est impossible de rattacher un temps opérationnel précis à chacun de ces éléments, il reste que l'ordre d'exigence est décroissant. L'aide au développement requiert un travail considérable alors que la représentation en exige beaucoup moins.

A) L'aide au développement touristique.

Un article dans le quotidien local et titré «Centre de la Mauricie en 1985, Plus de \$4 millions pour le tourisme», rapporte les points qui suivent:

«Les investissements consentis durant l'année ont permis la création de treize nouvelles entreprises dont un motel, six restaurants, un théâtre d'été, un bar, deux pâtisseries, une ferme agricole, une entreprise de croisière sur la rivière Saint-Maurice. L'industrie touristique occupe d'ores et déjà une place impor-

En effet, l'ATOURCEM s'implique de façon très con-

tante au centre de la Mauricie, rappelle l'ATOURCEM, et elle devrait être considérée comme un agent important pour la diversification de la base économique de la région.»
(Le Nouvelliste du 30 juin 1986.)

crète dans le développement touristique de la région qu'elle représente. En premier lieu, sa présence active au centre de la Mauricie permet un premier contact entre les autorités municipales et un promoteur éventuel qui peut bénéficier sur place de conseils pratiques et d'une première évaluation du projet. L'ATOURCEM peut indiquer à l'initiateur du projet s'il répond à un besoin inexistant ou bien s'il entre au contraire dans un marché très concurrentiel. Par exemple, le développement de chalets locatifs fait l'objet de demandes répétées par la clientèle. En conséquence, l'Association cherche à encourager des promoteurs à instaurer de telles infrastructures.

L'ATOURCEM agit également comme centre d'information en ce qui a trait aux nombreux programmes de subventions fédéraux et provinciaux axés sur l'industrie et le commerce en général. La Corporation de développement économique du centre de la Mauricie, la CODICEM, et le programme d'aide au soutien des initiatives à la jeunesse en Mauricie, SIJEM, en sont des exemples précis.

L'ATOURCEM peut également s'impliquer directement par la production d'études de faisabilité afin de fournir aux entrepreneurs des données qui se rapportent à la zone et non à l'ensemble de la région ou de la province. Le plus souvent, les données disponibles correspondent à une des régions économiques du Québec. Le Coeur-du-Québec, la région 04, vit cette problématique d'une façon particulièrement aiguë. En effet, cette région se compose de deux territoires, l'un au nord et l'autre au sud du fleuve Saint-Laurent, présentant des caractéristiques très différentes.

En bref, l'ATOURCEM apporte un appui moral et technique aux investisseurs désirant obtenir des subventions

à la création ou à l'expansion de leurs infrastructures de base. Elle joue donc un rôle important à ce niveau.

B .L'information et l'accueil

L'ATOURCEM reçoit plusieurs demandes d'information de la part d'une clientèle variée. En 1985, elle a reçu cent vingt-cinq (125) appels téléphoniques, cent vingt-neuf (129) visites personnelles et soixante-trois (63) demandes écrites. Ces requêtes exigent un temps considérable au personnel de l'Association afin de répondre à chacune d'elles.

Initialement, l'ATOURCEM désirait s'impliquer directement dans la gestion d'un centre d'accueil. Or, l'Association de promotion touristique de la ville de Grand'Mère, l'APTGM, opérait déjà un tel centre ayant obtenu un permis d'exploitation de l'Association touristique régionale, l'ATCQ. D'ailleurs, cette dernière a comme politique de n'accorder qu'un permis par MRC. Après maints échanges, l'ATOURCEM laissait à l'APTGM la gestion de ce centre tout en s'impliquant par des conseils techniques touchant la formation du personnel et la distribution du matériel promotionnel.

Un des problèmes identifié par l'ATOURCEM ayant trait au kiosque de l'APTGM touche sa localisation. En effet, ce centre est situé plus ou moins au coeur de la région et sert surtout une clientèle qui a déjà choisi la région comme destination. Afin de pallier à ce fait, l'ATOURCEM s'est impliquée dans la mise sur pied d'un kiosque touristique régional pour accueillir les touristes à leur arrivée dans la région. Elle offre également, dans ce cas, un support technique. Une information parue dans un journal précisait au public la position de l'ATOURCEM face à ce dossier.

«L'ATOURCEM annonce qu'elle n'opère plus de pavillon d'accueil à Shawinigan. Elle axe son travail sur l'infrastructure et les conseils techniques tandis que

l'APTGM exploite toujours son joli pavillon d'accueil à l'entrée ouest de la Transquébécoise. Il appert donc que pour l'agglomération shawiniganaise, c'est la Chambre de commerce de Shawinigan-Sud qui aura pour mission d'accueillir pour sa part, les visiteurs à partir d'un kiosque érigé à Saint-Boniface".
(Le Nouvelliste, 18 mai 1988.)

Il est à noter que l'ATCQ opère un bureau d'information permanent et un bureau saisonnier à Trois-Rivières et à Trois-Rivières-Ouest. Ces bureaux font cependant la promotion pour l'ensemble de la région économique 04 et certaines MRC mettent en doute l'égalité de la promotion des attraits et des services pour l'ensemble des organismes membres de l'ATCQ.

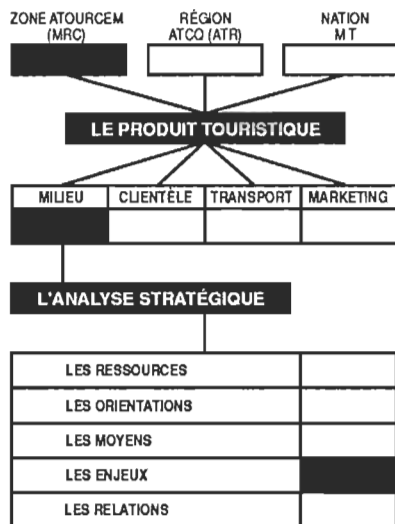
C) Le support aux événements et attraits touristiques.

L'ATOUREM offre un support important aux différentes activités dans la région. La classique internationale de canots, une course annuelle de canots sur la rivière Saint-Maurice, bénéficie non seulement de la publicité faite par l'Association mais également d'un certain suivi quant à la planification et à l'organisation de l'événement géré par un groupe de bénévoles. Le parc national de la Mauricie et le parc des Chutes de Shawinigan bénéficient également des services de l'ATOUREM. Les gestionnaires de ces équipements y trouvent un interlocuteur privilégié en ce qui a trait à la diffusion de leurs normes d'aménagement, d'interprétation ou de leurs règlements spécifiques. L'ATOUREM joue dans ce sens un véritable rôle de concertation en offrant une porte ouverte où les intervenants en tourisme et le public en général peuvent se rencontrer et échanger. L'ATOUREM est, par conséquent, très bien placée pour identifier les forces et faiblesses des événements présentés dans le Centre-de-la-Mauricie. Elle avance par exemple qu'il y aurait lieu de tenir un festival d'été, une période creuse présentement

sur ce plan, qui serait à l'image dominante de la zone et ayant pour thème les industries forestières et électriques.

D) La représentation aux rencontres économiques, culturelles ou autres.

L'ATOURCEM assiste aux différentes rencontres organisées dans la zone, dans la région ou ailleurs. Que ce soit à des colloques de grande envergure, tels que les congrès socio-économiques, ou bien à des rencontres de nature plus locale, telles que des réunions de Chambres de commerce, l'ATOURCEM assure une représentation des intérêts du milieu en ce qui a trait au tourisme.



3.1.4 Les enjeux

La MRC du Centre-de-la-Mauricie vise à tirer profit de son Association non seulement sur le plan économique mais également sur le plan des préoccupations sociologiques et écologiques.

A) Les enjeux économiques

Le développement touristique est perçu par plusieurs comme une industrie ayant un fort potentiel de rentabilité à court terme. C'est en quelque sorte sous cette prémisse que travaille l'ATOURCEM. Les retombées économiques doivent se faire sentir de manière vive et rapide. A une conférence présentée à la Chambre de commerce de Grand'Mère, le 17 mai 1988, la directrice de l'ATOURCEM estimait qu'il s'était créé depuis les dernières années quelque 600 emplois directs ou indirects sous l'impulsion touristique au centre de la Mauricie. La MRC du Centre-de-la-Mauricie espère donc tirer des profits importants de l'industrie touristique tant sur

le plan de la création d'emplois que de la rentrée directe d'argent.

B) Les enjeux sociologiques

Les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche ont toutes exprimé la nécessité d'éveiller et de sensibiliser les citoyens du Centre-de-la-Mauricie au phénomène touristique comme un moyen réel d'améliorer la qualité de vie du milieu. L'exemple suivant a d'ailleurs été mentionné à quelques reprises pour montrer comment la mise en valeur d'une thématique culturelle particulière a suscité une action collective inégalée. Laisée à l'abandon, sans aucune industrie majeure, la ville de Lowell dans l'état américain du Massachusetts, a repris vigueur en restaurant une vieille usine à tissage. Cette initiative a attiré une clientèle touristique importante et la ville de Lowell est maintenant reconnue comme un parc national urbain. Mais plus important encore, le projet a provoqué des changements d'attitudes de la part des citoyens qui sont devenus fiers de leur région. Des comités se sont formés pour travailler au développement intégral de leur milieu dans un esprit de collaboration.

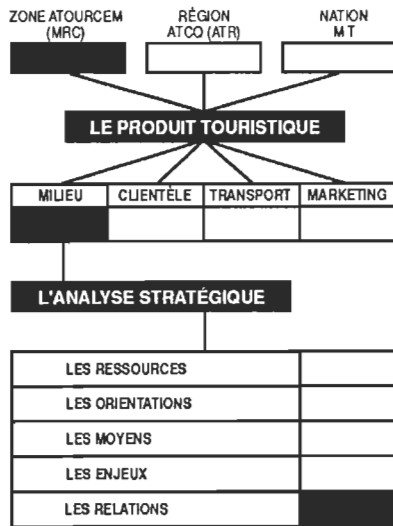
C) Les enjeux environnementaux

Il ne saurait être question de nos jours d'ignorer l'impact du tourisme sur l'environnement. Bien que nos connaissances sur ce point demeurent superficielles, certains éléments doivent être pris en compte.

L'ATOURCEM agit très souvent comme un agent d'information sur les règlements spécifiques émis par différents ministères provinciaux et fédéraux en ce qui a trait aux normes de construction de fosses septiques, à la localisation

des bâtiments près des cours d'eau, etc...

L'ATOURCEM est également membre d'un regroupement qui vise à éliminer, ou du moins à mieux contrôler, le flottage du bois sur la rivière Saint-Maurice. Cette pratique entraîne non seulement une contrainte aux activités récréatives comme la baignade et le canotage mais également une dégradation considérable du milieu. Les nombreuses industries de la région polluent. L'aluminerie l'Alcan répand dans l'atmosphère des fumées nauséabondes et les compagnies forestières déversent des rejets dans la rivière Saint-Maurice. Cette situation pose un dilemme pour l'ATOURCEM qui cherche des appuis de la part de ces industries tout en étant consciente de leurs effets négatifs sur la qualité de l'environnement.



3.1.5 Les relations

En tant qu'organisme oeuvrant au niveau de la MRC du Centre-de-la-Mauricie, l'ATOURCEM entretient de nombreuses relations avec différents groupes qui y trouvent un intervenant privilégié.

A) L'ATOURCEM et les municipalités

De par la constitution même de son Conseil d'administration, les maires des villes et des municipalités du Centre-de-la-Mauricie représentent leurs citoyens auprès de l'ATOURCEM. La municipalité peut également seconder les entreprises privées dans la présentation de projets de développement auprès de l'ATOURCEM. Son support moral ou économique par le biais d'un système de taxation différée par exemple, peut démontrer l'intérêt du milieu pour l'implantation du projet.

Le jeu de l'équité entre les municipalités rurales et les villes préoccupe également l'ATOUREM. Les municipalités moins favorisées, au plan des attraits ou bien à cause de leur situation géographique, tiennent à obtenir des services comparables aux municipalités et villes mieux nanties. Par exemple, St-Jean-des-Piles à l'entrée du parc national de la Mauricie, jouit d'une position stratégique remarquable tandis que Saint-Élie-de-Caxton a peu à offrir à l'heure actuelle sur le plan touristique. Les projets récréo-touristiques contenus dans le schéma d'aménagement, confirment ce fait. Il reste que le schéma propose également une piste cyclable qui passerait par St-Elie-de-Caxton. C'est un premier effort de diversification du produit touristique pour tenir compte des régions moins nanties sur le plan des ressources.

B) L'ATOUREM et les programmes régionaux de développement

L'ATOUREM collabore activement avec des regroupements d'organismes qui visent à développer la région. Les trois exemples suivants décrivent de tels groupes qui entretiennent des contacts réguliers avec l'ATOUREM.

SOFICAR CENTRE-MAURICIE INC. offre une assistance technique et un appui financier aux entreprises situées à Shawinigan, Shawinigan-Sud et Grand'Mère et oeuvrant dans les secteurs manufacturiers, touristiques, commerciaux ou de services.

Leur dépliant promotionnel se lit ainsi:

«Né de la volonté des gens d'affaires, SOFICAR CENTRE-MAURICIE INC. est un organisme sans but lucratif et entièrement autonome. SOFICAR CENTRE-MAURICIE INC. s'applique à promouvoir le développement économique du Centre de la Mauricie, en vertu du programme CLÉ (Croissance Locale de l'Emploi), du gouvernement fédéral. SOFICAR CENTRE-MAURICIE vise donc à stimuler la croissance de l'emploi et le développement local en fonction des

besoins propres et des priorités de la collectivité. ...Nous collaborons aussi étroitement avec d'autres organismes de développement régional tels la Corporation de Développement Industriel du Centre de la Mauricie (CODICEM), la BFD, la MEIR et l'OPDQ.»

La Corporation de Développement Industriel du Centre de la Mauricie, la CODICEM, est un organisme à but non lucratif subventionné par le gouvernement provincial dont les orientations sont sensiblement les mêmes que celles de SOFICAR. Cependant, elle tend surtout à subventionner plusieurs projets de moindre envergure contrairement à SOFICAR qui appuie surtout des projets de grande envergure.

Le programme Soutien aux Initiatives Jeunesse Centre-Mauricie, SIJCEM, vise à aider les jeunes à mettre sur pied des entreprises en leur donnant de l'information sur les programmes d'aide des gouvernements fédéral et provincial.

C) L'ATOURCEM et le parc national de la Mauricie

Le réseau fédéral des parcs nationaux s'étend à travers le Canada et leur gestion se fait à partir d'un bureau central à Ottawa, de bureaux régionaux, dont un à Québec, et enfin de bureaux locaux comme celui du parc national de La Mauricie à Shawinigan. L'organisation doit tenir compte de normes nationales, une réalité parfois mal saisie au niveau du milieu. La vocation première de ces lieux privilégiés vise la conservation intégrale du territoire, suscitant souvent des conflits quant à son utilisation. L'ATOURCEM peut donc jouer un rôle dans la diffusion de ce message tout en identifiant les besoins et les préoccupations des gens du milieu qui sont les principaux utilisateurs du parc. Le Service canadien des parcs ne s'oppose pas à ce que le parc serve d'attrait majeur pour le tourisme mais prévient que cette

activité est secondaire à la protection intégrale de la flore et de la faune.

Les parcs nationaux n'ont pas pour tradition d'impliquer d'autres intervenants dans leur gestion. Dernièrement, des efforts ont été faits dans ce sens amenant des débuts d'échanges avec les autorités des territoires limitrophes. Par exemple, les autorités du parc ont, aidé l'ATOUREM dans la production de son plan de développement. L'ATOUREM a collaboré à son tour à une étude de marketing menée par des étudiants parrainés par le Service canadien des parcs.

D) L'ATOUREM et HYDRO-QUÉBEC

Le dossier du Centre d'Interprétation Industrielle, le CII, demeure une préoccupation majeure de l'ATOUREM. Il s'agit en fait de la mise en valeur d'une infrastructure culturelle qualifiée par plusieurs comme «un témoignage unique au Canada de l'industrialisation dans la première moitié du siècle.»

«Depuis trois ans, Hydro-Québec s'est faite le promoteur du projet, sensibilisant la population régionale, les entreprises, les gouvernements et la communauté scientifique à l'intérêt du site. Aujourd'hui, pour se réaliser, le projet repose sur les efforts concertés des parties intéressées, soit les municipalités et la population régionale, les industries présentes sur le site, (Consolidated-Bathurst, Alcan, Hydro-Québec), les nombreuses entreprises qui ont participé à l'époque shawiniganaise ainsi que les gouvernements.»

(Shawinigan, Hydro-Québec, 1987 p.5)

De par sa nature même, l'ATOUREM se présente comme un lieu privilégié d'intervention pour la concertation des nombreux intervenants dans la réalisation de ce projet. Elle a participé à la création d'une corporation du CII dont elle fait partie. L'embauche d'un directeur général est prévu pour 1988 grâce à la collaboration de Hydro-Québec, Alcan, Consolidated-Bathurst et des villes de Shawinigan et Shawinigan-Sud.

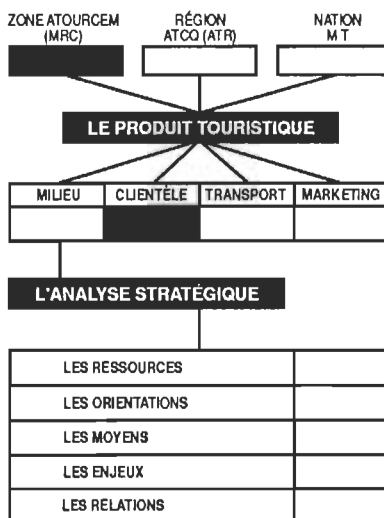
E) L'ATOUREM et le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche.

Parmi les équipements de loisir et de tourisme sur le

«Le parc des Chutes constitue une attraction de choix. De nombreux sentiers le sillonnent et la Corporation du parc des Chutes prévoit y aménager un camping. La présence d'un secteur d'activités récréatives fournirait un complément à la visite du CII.»
(Shawinigan, Hydro-Québec, 1987, p.64)

territoire du Centre-de-la-Mauricie, se trouve le parc des Chutes. C'est un parc à vocation régionale, propriété du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. Le parc regroupe les infra-structures suivantes: piscine, tennis, un enclos à chevreuils, des sentiers de ski de fond, un grand chalet. La gestion du site a été confiée en premier à la ville de Shawinigan, puis à la ville de Shawinigan-Sud sans qu'il n'y ait eu un transfert de fonds. Or la ville de Shawinigan-Sud se dit incapable dans ces conditions d'engager des sommes d'argent pour la maintenance du parc. La situation est problématique et l'ATOUREM cherche à réunir le plus possible les intervenants afin de trouver une solution pour mettre en valeur le site. Il appert que l'avenir du parc est associé au développement ou non du Centre d'Interprétation Industrielle, le CII.

3.2 L'ATOUREM et la composante clientèle.



L'élément clientèle constitue la deuxième variable du produit touristique tel que décrit dans le cadre de cette recherche. Les informations connues sur ce point s'appuient essentiellement sur des données statistiques. Or la composante clientèle devrait également tenir compte des besoins de la clientèle, des variables qui déterminent leur choix de destination, des facteurs inhibiteurs ou incitateurs à revenir dans la région, etc... La promotion visant des clientèles cibles ne peut se faire que lorsque ces questions ont fait l'objet d'une recherche systématique et approfondie. Ce n'est pas le cas présentement et il reste beaucoup à faire dans ce domaine.

Statistiquement, la clientèle du Centre-de-la-Mauricie se répartit d'une façon générale de la manière suivante:

Centre de la Mauricie	15,1 %
Région 04 (sauf le centre)	8,0 %
Région de Montréal	22,9 %
Région de Québec	4,8 %
Autres régions du Québec	35,7 %
Autres provinces canadiennes	4,8 %
Etats-Unis	3,4 %
Europe	2,6 %
Autres	2,5 %

Ces données proviennent d'une compilation faite par l'ATOURCEM à partir des bureaux d'information de la zone et de renseignements fournis par divers intervenants tels que les hôteliers. Précisons que la cueillette de données précises exigerait la disponibilité de moyens techniques et financiers supplémentaires.



3.3 L'ATOURCEM et la composante transport.

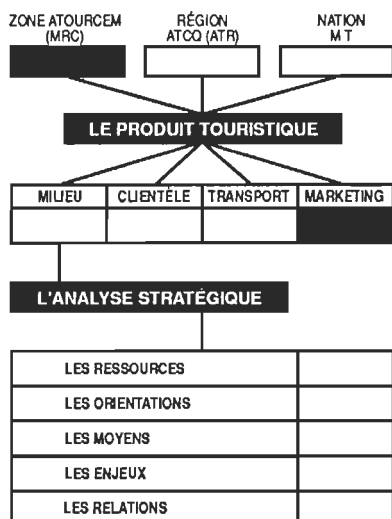
La composante transport du produit touristique apparaît se dégager comme un élément négligé dans l'actualisation du tourisme au Québec. L'accès au Centre-de-la-Mauricie dépend essentiellement du transport terrestre qui montre des déficiences marquées. Deux facteurs peuvent expliquer les raisons de cette situation: une infrastructure en place depuis de nombreuses années et une responsabilité très centralisée.

A quelques exceptions près, les infrastructures routières du Centre-de-la-Mauricie existent depuis de nombreuses années et reflètent une planification découlant de besoins tout autre que ceux du tourisme. Il est par conséquent très

difficile d'élaborer des circuits touristiques sur une armature routière qui s'y prête peu.

Le ministère des Transports assume la responsabilité de tout ce qui a trait à la planification, au développement et à l'accès des routes au Québec. Or, il appert que ce ministère semble peu enclin, pour l'instant, à modifier ses orientations pour tenir compte de la dynamique touristique. Le phénomène est sans doute trop récent pour avoir un impact sur ce ministère. Il reste que la faiblesse de ce maillon dans l'actualisation du tourisme affaiblit le système entier.

3.4 L'ATOURCEM et la composante marketing.



L'ATOURCEM fait de la promotion dans la mesure du possible. Elle a préparé et publié une carte d'orientation pour la MRC du Centre-de-la-Mauricie ainsi qu'un journal, «Viens voir» en collaboration avec les entreprises de la région.

Néanmoins, face aux coûts énormes qu'exige la publicité, l'ATOURCEM dépend énormément de l'ATCQ pour atteindre l'ensemble de la clientèle. Elle participe au programme de publicité coopérative administré par l'ATCQ. Ce programme permet une participation financière du gouvernement québécois suivant la formule un dollar investi par le milieu, un dollar fourni par le gouvernement. Ce partage des coûts aide à réduire les frais de publicité assumés par le milieu.

Le principal outil de promotion de l'ATCQ consiste en la publication du Guide touristique du Coeur-du-Québec. Ce document s'inscrit dans la production de guides de format similaire pour chacune des 18 régions touristiques du Québec.

Or la zone du Centre-de-la-Mauricie n'est pas mentionnée comme telle dans le guide du Coeur-du-Québec. Elle est englobée dans un territoire appelée «La vallée du Saint-Maurice» que la cartographie montre comme un immense territoire au nord de Trois-Rivières. Ce qui en ressort en premier lieu, c'est la prépondérance des Zones d'exploitation contrôlée, les ZEC, qui attirent essentiellement une clientèle de chasseurs et de pêcheurs. Or l'ATOURCEM vise à attirer une clientèle familiale et ce message passe alors très difficilement.

La publication présente également des attraits spécifiques du Centre-de-la-Mauricie mais sans en donner un ordre de grandeur et d'importance. Le parc national de La Mauricie, le pont couvert à Saint-Mathieu et le rocher de Grand'Mère sont listés comme attraits touristiques de la région et la simple lecture du guide ne permet pas de comprendre l'importance et l'envergure de chacun.

L'ATOURCEM participe directement à certains salons touristiques tels que le Salon Vacances- Québec, un rendez-vous annuel de l'industrie touristique québécoise. Dernièrement, faute de ressources humaines et financières, l'ATOURCEM doit davantage compter sur l'ATCQ pour distribuer son matériel lors de ce salon. L'ATCQ exige toutefois une redevance monétaire sur chaque publication distribuée dans le cadre de cet événement.

3.5 Sommaire pour l'ATOURCEM

La MRC ,dont l'ATOURCEM se fait le porte-parole, relie sans équivoque son développement touristique au développement de la région. Le découpage du territoire fait pro-

blème à la limite est. En effet, l'Association touristique de zone considère les deux rives de la rivière Saint-Maurice comme partie intégrante d'un circuit à fort potentiel. Malgré les demandes répétées de la municipalité des Grandes-Piles pour se joindre à la MRC du Centre-de-la-Mauricie, elle demeure dans la MRC de Mékinac. Cette dernière voit d'un bon oeil l'emphase mise par l'ATOURCEM pour développer les croisières de bateaux sur la rivière. Rien n'indique cependant que la MRC de Mékinac accorde autant d'importance à cette unité touristique.

L'ATOURCEM est un organisme subventionné par et pour le milieu. Son financement est assuré par les résidents de la région qui prêtent un intérêt marqué à son fonctionnement. La représentativité du milieu est au coeur des préoccupations de l'ATOURCEM. Elle se veut porte-parole de l'ensemble des citoyens de la MRC et participe à ce titre aux réunions ou colloques de nature municipale. Elle mobilise par conséquent des individus qui gèrent des infrastructures touristiques à caractère privé ou collectif tout en tenant compte des répercussions du développement touristique sur l'ensemble du territoire.

Le territoire de l'ATOURCEM forme une unité assez homogène ouvrant la voie à la consultation et la concertation. L'ATOURCEM favorise des échanges étant près des intérêts locaux et ayant accès à l'information sur les programmes reliés à l'industrie et au commerce. Elle peut donc aider à la mise en oeuvre de projets d'intérêt local en aidant les promoteurs à les adapter à leur contexte particulier et à obtenir les fonds nécessaires à leur mise en oeuvre.

Les enjeux économiques du développement touristi-

que au niveau de la MRC sont de taille. Il en va parfois de la survie ou non d'un village ou d'une municipalité.

L'ATOUREM travaille de concert avec les autres organismes impliqués sur le territoire de la MRC et le volet touristique s'inscrit dans des efforts de développement intégral de la zone.

L'ATOUREM attache beaucoup d'importance à la clientèle de type excursionniste, celle qui peut ne passer que quelques heures dans la région, et aux villégiateurs qui ont un impact certain sur l'achalandage de certaines infrastructures touristiques. L'image projetée par l'association de zone en est une de destination touristique pouvant accueillir une clientèle familiale en quête d'activités récréatives adaptées aux plus jeunes comme aux plus âgés. La publicité mise sur l'accessibilité à tous les membres de la famille.

Pour l'ATOUREM, la promotion de sa région spécifique par le biais du Guide touristique régional se fait non sans difficulté. Bien que plusieurs infrastructures locales soient mentionnées dans cette publication, le Centre-de-la-Mauricie n'apparaît pas comme une destination touristique en soi.

L'application de la grille d'analyse

L'association touristique du Coeur-du-Québec

4.0 Introduction

L'Association touristique du Coeur-du-Québec ou ATCQ, recoupe, à peu de choses près, la région économique 04 du Québec. Il est à noter que la différence entre ses limites territoriales et celles de la région 04 fait problème dans les situations où l'on cherche à analyser les données statistiques d'une manière précise. Il faut constamment réajuster pour tenir compte de la disparité.

L'ATCQ porte également le nom d'ATR-07 suivant le système de numérotation des régions touristiques du Québec. La figure 4 de la page suivante montre la position géographique de l'ATCQ. Elle fait partie du réseau national des ATR créé en 1978 par le gouvernement central.

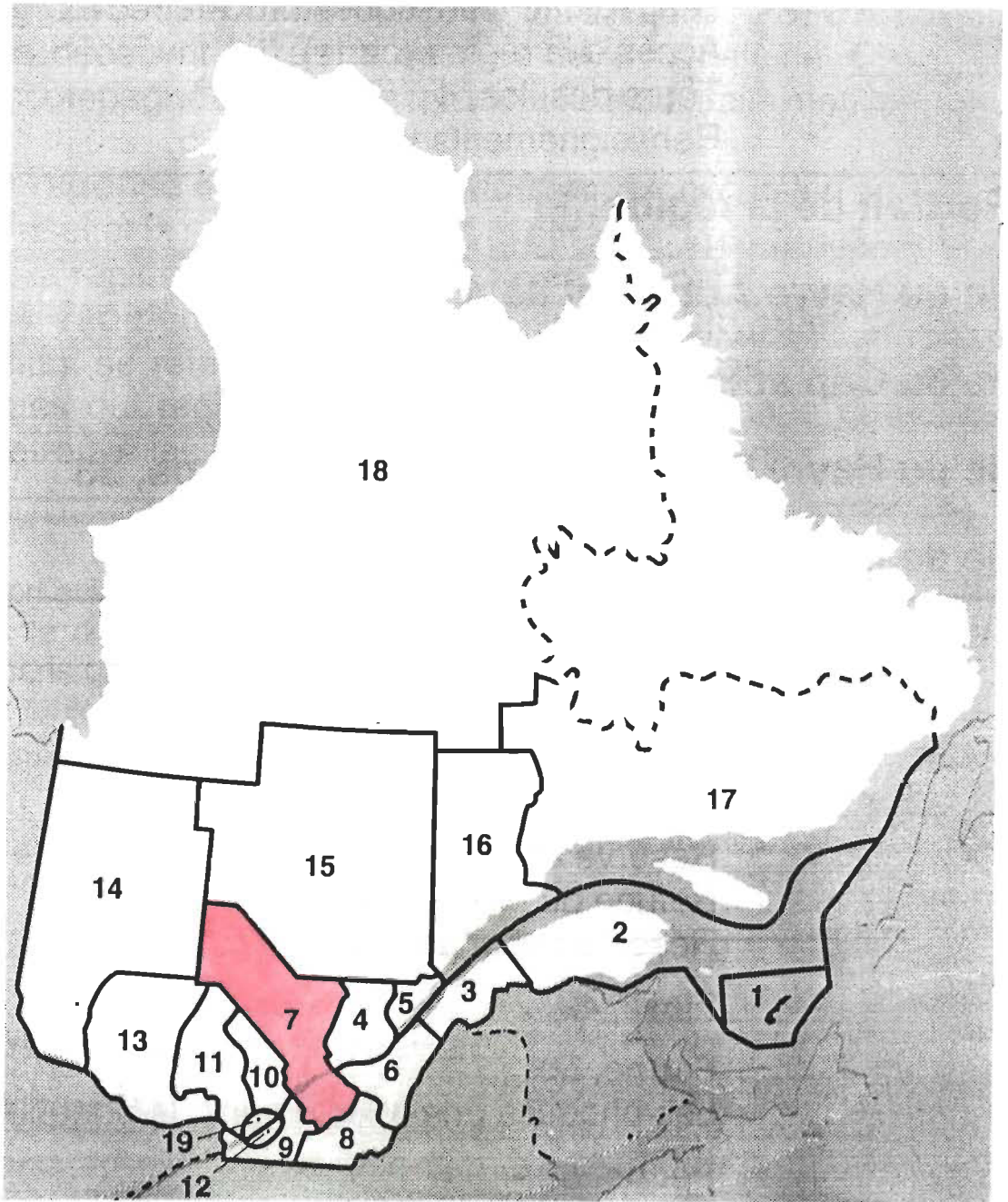
«Les associations touristiques régionales (ATR), organismes techniques et opérationnels créés en 1978 à l'instigation de la Direction générale du Tourisme, dont le rôle s'exprime avant tout dans la concertation régionale des intervenants locaux et autres, dans la promotion, la mise en marché et l'information touristique, mais de plus en plus impliqués dans le développement du produit.»

(Le Tourisme au Québec, 1984, p. 78)

Contrairement à l'ATOUREM, qui a pris forme grâce à des initiatives du milieu, l'ATCQ a été créée par le gouvernement provincial. Tout comme l'ATOUREM, l'ATCQ a formulé dernièrement une nouvelle proposition en ce qui a trait à sa composition.

*LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE
L'ATCQ*

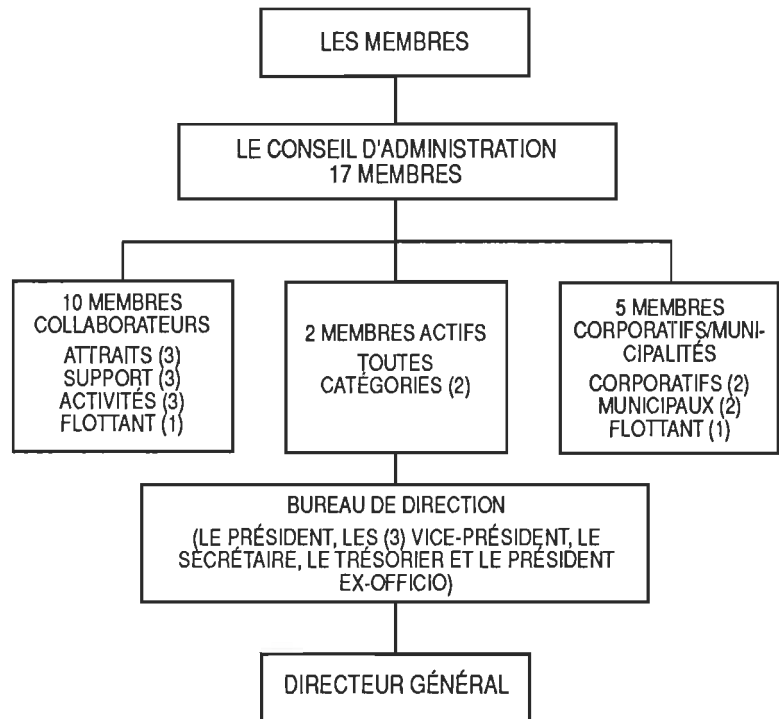
FIGURE 4



Le point majeur concerne les règlements quant à l'admissibilité ou non des membres. L'article 6 des règlements en vigueur reconnaissait comme membres les organisations touristiques de zones couvrant le territoire de l'ATR. Les membres cotisants de ces organismes devenaient automatiquement membres actifs de l'ATCQ. Dans les cas où l'association de zone était inexistante, l'industrie et l'activité comprises dans la région administrative 04 étaient admissibles à devenir membre. L'amendement proposé vise à changer cette politique qui, en réalité, ne touchait que la MRC du Centre-de-la-Mauricie, la seule à posséder une association de zone. L'annexe IV présente les changements et les amendements en question. Les nouveaux critères se veulent moins restrictifs et permettent à tous les intéressés d'être membres de l'ATCQ dans une des quatre catégories suivantes: les **membres collaborateurs**, oeuvrant dans le milieu comme organisme rattaché à un produit touristique, **les membres corporatifs**, faisant partie d'une MRC, d'une municipalité urbaine ou rurale, **les membres actifs**, qui ne font pas partie des deux catégories précédentes, et enfin **les membres honoraires**, désignés par le Conseil d'administration et reconnu pour sa contribution au monde touristique. Tel que déjà spécifié, ces changements ont semé la confusion chez les membres de l'ATOUREM, ne sachant pas à quelle association ils se devaient de payer leur cotisation. La figure 5 présente la dernière proposition de l'organisation formelle de l'ATCQ.

PROPOSITION DE L'ORGANISATION

FIGURE 5



FORMELLE DE L'ATCQ

«Le Coeur-du-Québec couvre 52 082 km² soit un territoire plus grand que la Gaspésie et le Bas Saint-Laurent ensemble: ...61% de sa superficie est couverte par la MRC du Haut Saint-Maurice.»

(Plan régional de développement touristique du Coeur-du-Québec, annexes, page 2).

4.1 L'ATCQ et la composante milieu

L'ATCQ recoupe un très grand territoire. Elle représente 10 Municipalités régionales de comté avec 454 000 habitants incluant la MRC du Centre-de-la-Mauricie. Cette dernière compte 68 000 habitants et est la seule à parrainer sa propre association touristique, l'ATOUREM.

«On constate de surcroît que les problématiques des sous-régions sont très différentes et que les potentiels des

L'unité géographique du Coeur-du-Québec suit un axe nord-sud entrecoupé par le fleuve Saint-Laurent. Il existe de

sous-régions satisfont à des besoins très variés ne correspondant pas toujours aux mêmes segments de clientèle.»

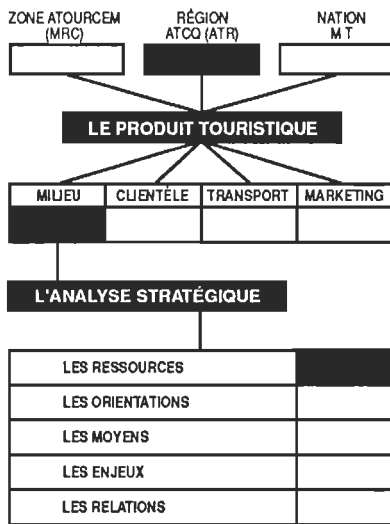
(Plan de développement touristique du Coeur-du-Québec, 1986 p.36).

«On les traverse pour rejoindre d'autres destinations plus connues: le Bas Saint-Laurent pour visiter la Gaspésie, le Pays-de-l'Érable pour rejoindre ou revenir des États-Unis, et le Coeur-du-Québec pour aller et venir entre Montréal et Québec.»
(Le Tourisme au Québec, 1984, p. 46).

L'ATCQ couvre un territoire hétérogène considéré comme une région de passage par le ministère du Tourisme.

4.1.1. Les ressources

Les ressources incluent les personnes directement impliquées dans l'organisme, les avoirs financiers dont on dispose ainsi que les richesses naturelles et culturelles du milieu.



A. Les ressources humaines

L'ATCQ compte six (6) personnes permanentes à son actif: le directeur général, le coordonnateur technique et le personnel de secrétariat et d'administration. Selon les besoins de l'heure, des chargés de projets se joignent à eux de façon temporaire.

B. Les ressources économiques.

L'annexe E présente un bilan dont l'exercice financier se termine le 31 mars 1987. Les subventions de base permettant la survie de l'ATCQ proviennent du ministère du Tourisme qui s'élèvent à cent trente mille dollars (130 000,00\$) pour 1987. Ce montant a cependant été majoré à deux cent cinquante mille (250 000,00\$) pour l'exercice financier 1988 et 1989.

La vente de services promotionnels constitue égale-

ment une source de revenus mais lorsque les dépenses sont comptabilisées, il reste peu de profits. Le gouvernement exige des ATR qu'elles s'autofinancent de plus en plus, soit par le biais de ses membres, soit par d'autres moyens. L'ATCQ a pris des mesures dans ce sens telles que décrites à la composante descriptive des moyens.

C. Les ressources physiques et culturelles.

L'ATCQ ne possède aucun contrôle direct sur les ressources physiques de son territoire. Elle diffère de l'ATOURCEM qui peut exercer une influence sur les affectations du territoire par le biais de la MRC. L'ATCQ se fait néanmoins le porte-parole d'une région géographique très grande et très diversifiée. Le plan régional de développement découpe le territoire en cinq sous-régions qui font appel à des thématiques faisant référence à un caractère naturel ou culturel distinct: le Centre-du-Québec, les Bois-Francs, la Route Marie-Victorin, le Chemin du Roy et le Bouclier Laurentien. Il est à noter toutefois que ces appellations ne mettent pas en évidence des caractéristiques

facilement perçues par le public en général.

4.1.2 Les orientations

L'ATCQ éprouve de la difficulté à exprimer clairement ses orientations. Ce problème est associé à la complexité du milieu, à la diversité des relations avec les organismes privés ou gouvernementaux et à la nature même de l'organisme. Elle n'est pas la seule dans ce cas! Crozier et Friedberg (1979) mentionnent à plusieurs reprises que la majorité des



organisations éprouvent de la difficulté à traduire précisément leurs objectifs.

Les buts et les objectifs suivants sont tirés d'un document interne intitulé «Projet de changements et d'amendements aux règlements généraux, juin 1988».

Buts:

1. Promouvoir le développement touristique et en planifier sa croissance;
2. Améliorer et développer les services touristiques offerts de façon à accroître la demande;
3. Informer, guider et orienter les individus et les groupes intéressés à la promotion et au développement du tourisme; l'organisme doit servir de catalyseur et être également un outil au service de ses membres;
4. Susciter la participation et la concertation des intervenants régionaux, face à cet important secteur socio-économique;
5. Faire rayonner l'image du tourisme de la région à la grandeur des aspirations du milieu;
6. Déterminer les grandes lignes de la collaboration et du développement touristique régional, en accord avec les membres;
7. Répondre le plus adéquatement possible aux besoins et attentes des touristes;
8. Représenter adéquatement le ministère du Tourisme dans notre région.

Objectifs:

1. Maintenir un bureau permanent qui permettra aux unités de zones et de secteurs d'obtenir des services adaptés à leurs besoins;
2. Mise en place d'une infrastructure d'accueil visant à offrir de meilleurs services aux visiteurs;
3. Mener des actions face au développement du produit touristique;
4. Développer et accroître les attraits, événements, activités et services touristiques de la région.;
5. Mettre en place des mesures de protection et de mise en valeur du patrimoine (sites historiques et touristiques);
6. Promouvoir la région par une politique de développement de l'offre touristique;

7. Politique d'uniformisation de l'information et d'une mise en commun des services;
8. Création d'une identification régionale par la recherche d'images caractéristiques;
9. Action conjointe de l'entreprise privée et des municipalités face au développement touristique régional;
10. Exercer un contrôle réel sur le développement touristique du territoire en examinant la cohérence des plans et des projets en étroite relation avec les buts et les objectifs de l'association.

Ces propositions sont sensiblement les mêmes que celles des règlements en vigueur qui traitent de développement mais par le biais de six (6) zones à l'intérieur du territoire.

4.1.3 Les moyens

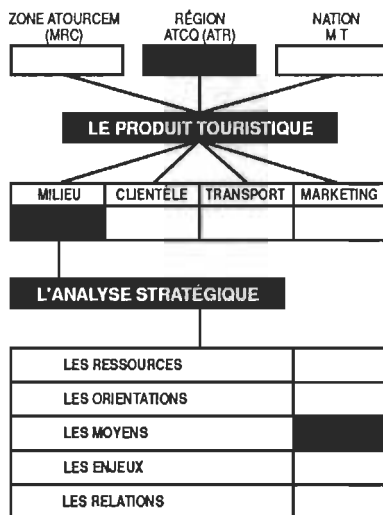
L'analyse de l'ensemble des actions de l'ATCQ révèle une forte prédominance de stratégies basées sur les services d'information, d'accueil et de promotion. Les efforts de développement et de planification n'apparaissent que secondaires, contrairement à ce que les orientations laissent supposer. Les interventions de l'ATCQ sont avant tout, de nature ponctuelle.

Les actions de l'ATCQ tournent autour de quatre axes: l'administration et les finances, la promotion, l'information et l'accueil, et enfin le développement touristique.

A) L'administration et le financement

L'ATCQ gère un budget de plus d'un demi-million et dispose d'un personnel d'au moins six postes permanents. Les horaires, les congés et les descriptions de tâches requièrent une gestion interne assez complexe.

Le financement accapare également des énergies



considérables: un objectif de l'ATCQ tiré d'un document de travail préparé à l'interne en janvier 1988 se lit ainsi:

«Atteindre le plafond maximum de la subvention gouvernementale basée sur la cotisation des membres qui est fixée de la façon suivante: un dollar (1,00\$) de cotisation = un dollar (1,00\$) du ministère du Tourisme, jusqu'à concurrence de seize (16) fois les cotisations des membres, maximum cent cinquante mille dollars (150 000,00\$)».

A l'instar de l'ATOUREM, l'ATCQ prend également avantage des programmes d'emploi. Elle profite entre autres choses du programme Défi qui vise l'embauche d'étudiants durant l'été.

L'ATCQ cherche également à tirer profit d'événements tels qu'un tournoi de golf ou d'une agence de voyage qu'elle opère sur le territoire pour les groupes désirant explorer le Coeur-du- Québec. Elle s'occupe également de la tenue du Prix du Tourisme qui se tient annuellement afin de souligner le travail accompli par les intervenants en tourisme sur le territoire.

B) La promotion

La promotion exige également beaucoup de temps et d'énergie de la part du personnel de l'ATCQ. La production du Guide touristique régional, la participation aux salons d'expositions tels que Rendez-vous Canada, le Salon Vacances-Québec, etc... permettent à l'ATCQ de promouvoir l'ensemble du territoire qu'elle représente. L'élément promotion fera l'objet d'une description plus détaillée au point 4.4, l'ATCQ et la composante marketing.

C) L'information et l'accueil

L'ATCQ se préoccupe également des services d'information et d'accueil par le biais des bureaux d'information. Leur développement au fil des ans reflètent des initiatives du

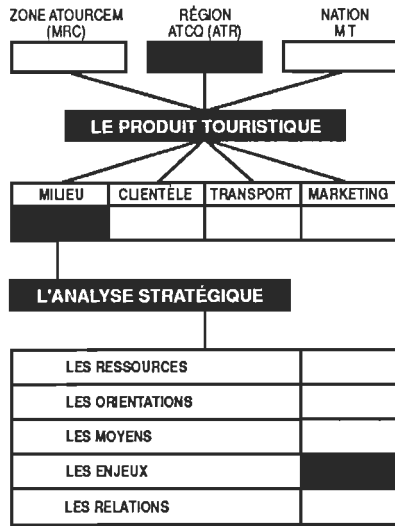
milieu plutôt qu'un plan défini et l'ATCQ doit composer avec cette situation. Elle a proposé, en 1988, une nouvelle politique divisant les bureaux en quatre catégories: **les bureaux régionaux stratégiques, les bureaux régionaux complémentaires, les bureaux locaux stratégiques et les bureaux locaux complémentaires**. Cette façon de faire permettrait, selon elle, une meilleure distribution du matériel d'information et aiderait à une meilleure planification quant à la formation du personnel.

D) Le développement touristique

L'ATCQ a parrainé, en 1986, la production d'un Plan de développement régional en matière touristique. Ce plan constituait une première pour l'ensemble du Québec et a permis d'identifier certaines forces et faiblesses du produit touristique au Coeur-du-Québec. Il reste cependant à définir les modalités du suivi de ce plan dont la concrétisation suscite des doutes de la part de bien des autorités municipales. Il faut bien reconnaître que ces propositions de développement touristique parlent de développements ponctuels de produits et non de développement régional dans son ensemble, ce qui contraste avec les actions de l'ATOUREM plus orientées vers l'aménagement intégral du territoire.

4.1.4 Les enjeux

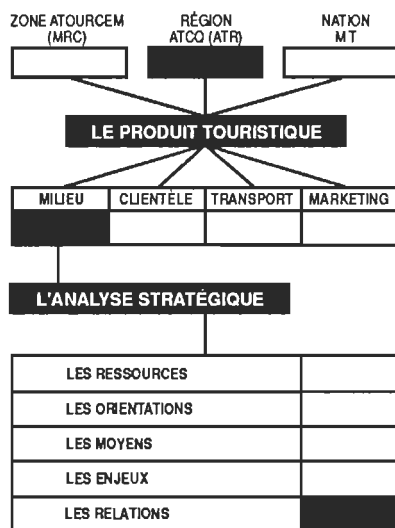
Les enjeux du tourisme au niveau de l'ATCQ sont sensiblement les mêmes que ceux de l'ATOUREM. Ils ne se manifestent pas cependant d'une manière aussi déterminante car le lien association - milieu géographique n'est pas aussi prédominant. L'ATCQ désire bien sûr que l'en-



semble de la région bénéficie de retombées économiques, d'amélioration de la qualité de vie, de la création d'emplois, etc... Elle s'intéresse bien sûr aux questions de l'heure telles que la pollution de l'eau, de l'air et du sol. Un objectif de l'ATCQ vise spécifiquement à «mettre en place des mesures de protection et de mise en valeur du patrimoine touristique». Il reste que l'enjeu principal, qui semble se dégager présentement, en est un de survie de l'organisme et de la définition précise de son rôle dans l'actualisation du tourisme au Québec.

4.1.5 Les relations

L'emphase des relations ou liens de l'ATCQ avec son environnement immédiat reflète une dynamique interne plutôt qu'externe. Contrairement à l'ATOURCEM où les contacts avec d'autres organismes sont majeurs, l'ATCQ établit plutôt des relations en fonction de ses membres, avec le ministère du Tourisme et avec d'autres associations touristiques régionales. Il est à noter que, de son propre aveu, l'ATCQ entretient peu de relations avec d'autres organismes parapublics de la région 04 tels que le Conseil régional du loisir parrainé par le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, et le Conseil régional de la culture, parrainé par le ministère des Affaires culturelles. Ces organismes à buts non lucratifs oeuvrent pourtant au niveau du milieu dans des domaines très connexes à ceux de l'ATCQ. Il semble d'ailleurs que l'arrivée de l'ATCQ ait été perçue par certains comme un autre concurrent pour les programmes gouvernementaux de subventions.



A) L'ATCQ et ses membres

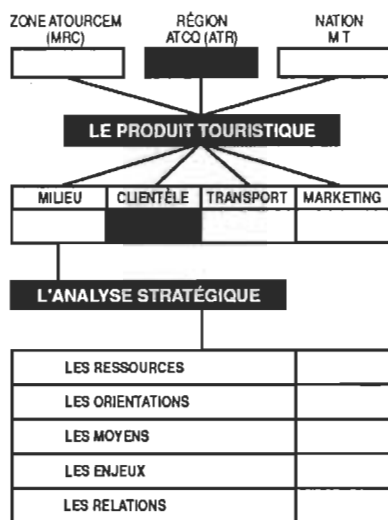
Les membres de l'ATCQ proviennent surtout du secteur privé. Un document interne produit en 1988 donnait la composition suivante des membres de l'Association: cent douze (112) membres du secteur privé, quinze (15) du secteur municipal, sept (7) corporations et un (1) organisme fédéral. Ce même document indiquait justement comment cette composition établissait en quelque sorte les règles du jeu. Tel que spécifié dans la description de la composante moyens, la nature des interventions de l'ATCQ se révèle ponctuelle pour répondre aux besoins particuliers de ses membres.

«Leur affinité (du secteur privé) est prioritairement liée aux programmes dont nous avons la gestion et la responsabilité. Dans ce cas-ci, la provenance géographique influence peu leurs décisions de participer avec l'Association aux projets de publicité et de promotion.»

Les programmes de publicité et de promotion créent donc une dynamique importante entre l'ATCQ et ses membres qui se traduit par une préoccupation majeure de cette dernière pour se tenir à l'écoute de ses membres.

B) L'ATCQ et le ministère du Tourisme

Comme organisme subventionné par le ministère du Tourisme, l'ATCQ entretient par conséquent des liens étroits avec le ministère dont elle se fait le porte-parole dans la région.



4.2 L'ATCQ et la composante clientèle

Tout comme l'ATOURCEM, l'ATCQ possède en réalité peu de moyens pour segmenter précisément sa clientèle. Statistiquement, la région est au «quatrième rang des régions de destination des touristes québécois au Québec»

(Cluzeau,1986). Un sondage, réalisé dans le cadre de la production du Plan régional de développement touristique du Coeur-du-Québec, fournit quelques renseignements préliminaires sur la perception des visiteurs.

Contrairement aux appellations La **Gaspésie** et la **Côte-Nord**, le **Coeur-du-Québec** pose un problème d'identification du milieu. Sa représentation géographique n'évoque pas une image précise pour bien des Québécois. Une fois identifiée cependant, la région est perçue comme un endroit propice aux activités de chasse et de pêche et le parc national de la Mauricie en constitue l'attrait principal. Les paysages, l'accès aux cours d'eau et la baignade, pour nommer quelques activités, intéressent la clientèle actuelle comme potentielle. Cette dernière fait peu mention des autres attraits comme le parc national historique des Vieilles Forges du Saint-Maurice, le Vieux-Trois-Rivières, le Village d'antan de Drummondville, etc... La région du Coeur-du-Québec retient donc une clientèle spécifique, attirée surtout par des activités de plein air. En réalité, l'hétérogénéité du milieu pourrait accommoder une clientèle beaucoup plus variée.



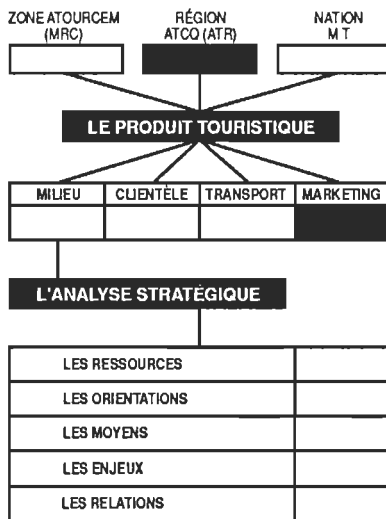
4.3 L'ATCQ et la composante transport

Tout comme dans la situation de l'ATOURCEM, l'ATCQ doit composer avec les infrastructures de transport existantes dans sa région. Il n'existe à peu près pas d'accès par les voies aériennes, maritimes ou ferroviaires à la région et le réseau routier s'est développé autour de grands axes de passage que sont les autoroutes 20, 40 et 55. Le ministère des Transports contrôle ce domaine qui, jusqu'à maintenant,

répond à des préoccupations tout autre que celles relevant du loisir et du tourisme.

L'ATCQ a cependant participé en 1986 à une expérience- pilote visant à élaborer une nouvelle politique de signalisation routière. Il s'agissait en fait de choisir des symboles pour identifier le long des routes l'accès à des produits ou des services touristiques, de dresser des normes quant aux nombres et au type de panneaux qu'il serait possible d'ériger et enfin d'établir des règlements quant à la répartition des coûts.

4.4 L'ATCQ et la composante marketing



La publicité et la promotion constituent sans contredit les programmes majeurs de l'ATCQ. Cette dernière y consacre la plus grande partie de son temps et de son budget. Un plan de recherche, présenté en 1988, renforce d'ailleurs cette orientation. Tel que rapporté dans le journal Le Nouvelliste du 23 avril 1988, l'étude vise à «orienter les promoteurs touristiques sur des projets qui augmenteront le nombre de touristes dans notre région. ... elle dira si on devrait investir dans la promotion du sport de la motoneige ou d'un autre secteur de l'activité touristique.» L'ATCQ place donc une emphase majeure sur la composante marketing du produit touristique qui se traduit essentiellement, dans ce cas, par les quatre champs d'intervention suivants:

A) Le Guide touristique régional

Le Guide touristique régional du Coeur-du-Québec suit un format et une présentation semblables à ceux publiés par chacune des Associations touristiques régionales du Québec, respectant ainsi les normes établies par le minis-

tère du Tourisme. Il constitue l'élément de promotion le plus important avec une distribution en 1988 de 110,000 exemplaires dont 35,000 en anglais. L'ATCQ en a retiré un revenu de près de 9 000,00\$.

Un document interne de l'ATCQ décrit les objectifs du guide de cette manière:

«Produire un document d'information présentant globalement la région, ses produits et ses zones. Assurer une qualité de production haut de gamme. Offrir une bonne visibilité aux membres de l'Association touristique régionale.»

Le Guide remplit donc un double rôle de promotion du milieu et de service rendu aux membres cotisants. Le Guide présente la région qui dans ce cas-ci se divise en six sous-régions: Trois-Rivières et ses environs, le chemin du Roy, la vallée du Saint-Maurice, au centre-du-Québec, les Bois-Francs, des Abénakis vers le nucléaire.

Une première difficulté pour le touriste qui cherche à s'orienter provient de la terminologie qui passe d'une structure géographique à une thématique culturelle. Une deuxième difficulté se situe au niveau des sous-divisions qui ne sont pas évidentes. Ceci est particulièrement vrai pour la sous-région La vallée du Saint-Maurice qui couvre un immense territoire partant de Shawinigan-Sud jusqu'au nord de La Tuque. Aucune mention n'est faite du Centre-de-la-Mauricie par exemple, ce qui crée un problème pour cette région sur le plan de la promotion. Son image se confond avec celle de la Haute-Mauricie, un lieu privilégié par les amateurs de chasse et de pêche, tandis que le Centre-de-la-Mauricie attire une clientèle de nature plus familiale.

B) La publicité coopérative

La formule de publicité coopérative a été mise sur pied par le ministère du Tourisme dont la contribution financière égale celle que le milieu est prête à investir. En 1987 par exemple, elle a permis à la région de faire de la promotion dans les journaux et revues tels que **La Presse**, **Le Soleil**, **The Gazette**, **TV Hebdo** et **Sentier Chasse et Pêche**.

C) La participation aux Salons touristiques

L'ATCQ participe activement à des salons de promotion touristique.

Salon Vacances-Québec permet annuellement à l'ATCQ d'étaler ses attraits et ses services aux agents de voyage et au public montréalais, offrant ainsi un potentiel intéressant pour la région du Coeur-du-Québec. La participation à ce salon exige un recrutement des intervenants de la région qui payent alors une quote-part, et une organisation du kiosque d'information comme tel.

En avril 1988, l'ATCQ a participé pour une troisième année de suite au salon «Rendez-vous Canada» à Halifax. Ce salon vise à informer le marché des acheteurs internationaux de forfaits.

Tel qu'identifié au point A, l'ATCQ fait alors de la promotion pour l'ensemble de son territoire ce qui n'aide pas directement le Centre-de-la-Mauricie car la zone ne bénéficie ni d'une identification ni d'un découpage qui lui sont spécifiques.

D) La promotion interne

L'ATCQ fait ce que l'on pourrait appeler de la promotion interne i.e. qu'elle se fait valoir auprès de ses membres actuels et potentiels. L'organisation d'un tournoi de golf et du

gala de la remise des Prix du tourisme par exemple permet de promouvoir l'Association dans le milieu.

4.5 Sommaire pour l'ATCQ

L'application de la grille d'analyse à la situation vécue par l'ATCQ permet de dégager d'ores et déjà des constats.

Le découpage du territoire représenté par l'ATCQ fait problème en ce que sa superficie est très grande et comprend des sections très différentes les unes des autres. Il y donc hétérogénéité, la rive sud contrastant avec la rive nord, sur le plan des ressources pour l'expression des intérêts locaux.

L'ATCQ se veut représentative de l'ensemble de la région. Ses orientations et ses propositions de formation du Conseil d'administration tendent cependant à favoriser le regroupement d'intervenants du secteur privé et non de la collectivité.

L'ATCQ est subventionnée par le Gouvernement et dépend par conséquent de celui-ci. Elle joue un rôle de porte-parole en ce qui a trait à son orientation et ses politiques. Ses actions sont avant tout conséquentes avec des politiques nationalistes et non le reflet des préoccupations du milieu.

L'ATCQ a peu de contrôle sur les ressources de base dont elle se trouve éloignée. Contrairement à l'ATOURCEM, elle n'est pas au coeur des initiatives de développement du territoire qui réunissent les intervenants au niveau de la zone. Il en résulte que le développement touristique parrainé par l'ATCQ est de nature plus ponctuelle répondant à des besoins très précis.

L'ensemble des actions de l'ATCQ porte sur la promotion, le marketing occupant une place prépondérante dans ses opérations journalières. Elle doit cependant équilibrer ses

efforts entre les zones et établir une priorisation qui souvent ne fait pas l'unanimité.

Il est à noter que l'ATCQ fait en quelque sorte compétition aux autres ATR; sa désignation de Coeur-du-Québec ne l'aide en rien à se démarquer de régions connues telles que la Gaspésie ou encore Charlevoix.

L'application de la grille d'analyse

Le ministère du Tourisme

5.0 Introduction

Appliquer intégralement l'analyse stratégique à un organisme aussi complexe que le ministère du Tourisme, le MT, exigerait des énergies qui débordent le cadre de cette recherche. Étant donné les limites de cette étude, les commentaires suivants reposent essentiellement sur la lecture de documents écrits.

Le ministère du Tourisme n'existe que depuis 1984 et sa création visait entre autres choses à centraliser les efforts de nombreux intervenants dispersés dans différents ministères tels que le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, le ministère de l'Industrie et du Commerce, le ministère des Affaires municipales, le ministère des Affaires culturelles. L'annexe E contient un tableau produit en 1984 par le ministère, intitulé «Répartition des fonctions du processus touristique entre les intervenants». Il amorce une première réflexion sur ce point. La concertation interministérielle demeure aujourd'hui un objectif à atteindre tel que le précise le rapport annuel du MT de 1988-1989.

« - assurer la consultation et favoriser la concertation des ministères, des organismes et des personnes intéressées au tourisme.»
(Ministère du Tourisme, Rapport annuel 1988-1989, p.7).

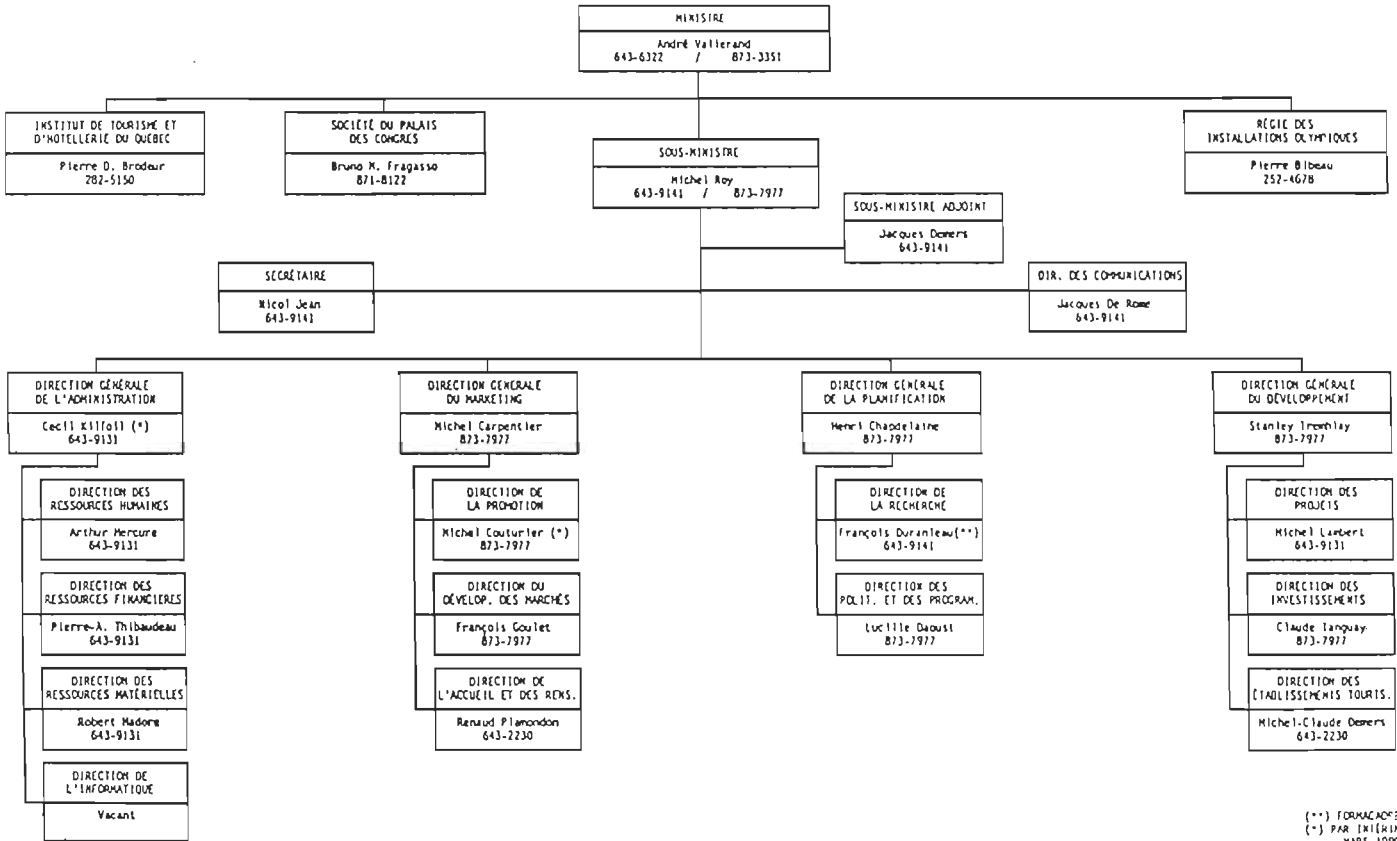
La figure 6 présente la structure administrative du ministère du Tourisme mise de l'avant au printemps 1990. Cet organigramme est certes sujet à changement et témoigne de la jeunesse de ce ministère qui cherche à s'affirmer. Le rapport annuel de 1986-1987 montrait un organigramme avec deux directions générales: une Direction générale des

opérations et une Direction générale du développement. Le rapport annuel de 1988-1989 montrait, à son tour, un organigramme avec trois directions générales: la Direction générale du marketing, la Direction générale des politiques et des technologies d'accueil, la Direction générale du développement. En 1990, on retrouve quatre directions générales: la Direction générale de l'administration, la Direction générale du marketing, la Direction générale de la planification, la Direction générale du développement.

LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DU
MINISTÈRE DU TOURISME.

Figure 6

MINISTÈRE DU TOURISME



(**) FORMACADIS
(*) PAR INTÉRIM
MARS 1990

5.1. Le ministère du Tourisme et la composante milieu



Le document Le tourisme au Québec, découpe géographiquement le territoire québécois suivant cinq grandes catégories dont voici un sommaire :

1. Les pôles touristiques que constituent Montréal et Québec.
2. Les destinations hiver-été qui sont reliées surtout à la pratique du sport comme le ski. Le ministère cite la région des Laurentides à plusieurs reprises comme modèle pour cette catégorie.
3. Les destinations estivales représentées par la Gaspésie.
4. Les régions de chasse, de pêche et d'aventure associées aux grandes régions nordiques peu peuplées du Québec comme le Nouveau-Québec et la Haute-Mauricie.
5. Les régions de passage telles que le Bas-Saint-Laurent et le Coeur-du-Québec.

(Le tourisme au Québec, 1984, p. 41 à 47)

La région du Coeur-du-Québec se situe donc dans la catégorie d'une région de passage. A l'heure actuelle, il appert que la composante géographique ait été laissée de côté pour être remplacée par une description de produits suivant la stratégie marketing. On peut facilement, cependant, faire un rapprochement entre les produits et la description géographique de 1984. Le «Plan Marketing 1989-1990» du ministère parle, entre autres choses, des produits suivants: Grandes villes, Ski alpin, Séjour de villégiature, Chasse et pêche, Aventure, et Circuit. La correspondance est évidente.

Le territoire québécois est également divisé en 18 régions représentées par une Association touristique régionale ou ATR. Ces associations assurent en quelque sorte une continuité, au plan régional, des politiques du ministère.

5.1.1 Les ressources



Le ministère du Tourisme publie annuellement un rapport qui précise les ressources à sa disposition.

A. Les ressources humaines

Comme tout ministère du Gouvernement, les effectifs du ministère du Tourisme varient selon les budgets disponibles. Le rapport annuel de 1986-1987 dénombrait 379 personnes: les cadres supérieurs occupaient 20 postes, les professionnels 97 et le personnel enseignant 83, les autres emplois se classant essentiellement parmi le personnel de soutien. Le personnel enseignant se rattachait presque exclusivement à l'Institut du tourisme et d'hôtellerie du Québec ou ITHQ. Une nette emphase sur les services de restauration et d'hôtellerie se dégagait alors de l'ensemble du ministère. Le rapport annuel de 1988-1989 ramenait les effectifs du ministère à 204 personnes pour exclure ceux de l'ITTHQ devenu une société d'Etat: 30 postes réservés aux cadres supérieurs et intermédiaires, 80 aux professionnels et 94 au personnel de soutien. L'administration, le marketing, la planification et le développement constituent actuellement les quatre grandes divisions du ministère. Ce changement semble vouloir refléter un désir de traiter la question touristique dans son ensemble.

B) Les ressources économiques

Les dépenses du MT en 1988-1989 se résument ainsi:

Direction et soutien	8 251 100
Promotion et développement	32 264 100
Institut de tourisme et d'hôtellerie	17 441 600
Société du Palais des Congrès	<u>17 600 000</u>
Total:	75 556 800

Un peu moins de 50% du budget se rattache à l'Institut du tourisme et la Société des Congrès qui oeuvrent essentiellement au niveau de la restauration et dans la région de Montréal. Leur impact ailleurs dans la province n'est pas manifeste et des associations comme l'ATCQ ou bien l'ATOURCEM, n'entretiennent peu de relations avec ces organismes. Les fonctions touchant la Promotion et développement représentent 42% du budget du ministère; une part importante de ce pourcentage est consacrée à la promotion laissant peu d'argent pour le développement. En réalité, les fonds disponibles pour le développement touristique reposent essentiellement sur l'Entente auxiliaire Canada-Québec signée en janvier 1985. «Les gouvernement du Québec et du Canada se partagent les coûts des interventions en parts égales». (Rapport annuel, 1988-1989, p.22). Ces interventions portent essentiellement sur l'aide à la tenue de congrès internationaux, au positionnement du produit chasse et pêche sur les marchés étrangers, à la commercialisation et à la modernisation des stations de ski, à l'investissement privé dans des projets touristiques moteurs tel que l'Insectarium de Montréal, le Jardin japonais de Montréal, le Grand Prix Molson de Montréal et le Musée des Beaux-Arts de Montréal. Ces projets démontrent une consistance avec les priorités du ministère: les grandes villes, le ski, la chasse et la pêche pour n'en citer que quelques-unes. Il est à noter dans ce programme l'attention particulière portée à la zone périphérique du parc Saguenay. Cette intervention ponctuelle reflète sans doute les intérêts des différents gouvernements pour cette région dotée récemment d'un parc marin, le parc marin du Saguenay.

C) Les ressources physiques et culturelles

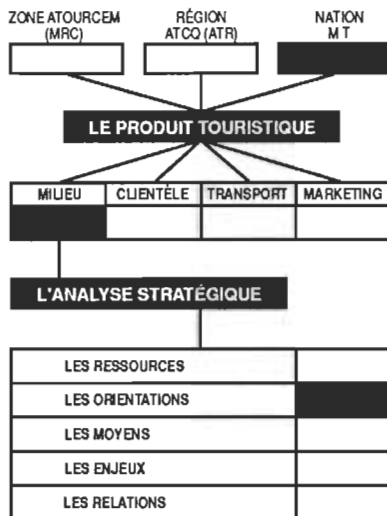
Sur le plan des ressources naturelles et culturelles, le Québec mise sur deux grandes caractéristiques: les grands espaces verts, propices aux activités de plein air, et sa culture.

La promotion faite par le ministère du Tourisme pour le marché hors-Québec vise à présenter le territoire comme un véritable paradis de chasse et de pêche, durant les saisons plus clémentes, et un endroit pour skier ou faire de la motoneige durant l'hiver. Les publications dans ce sens sont d'une qualité impressionnante et leur nombre témoigne de l'importance que le ministère leur attache.

La promotion que l'on pourrait qualifier de «culturelle», mise sur le «visage français» des villes de Montréal, et plus particulièrement de Québec. Elle attire les Américains en évoquant la possibilité de trouver «l'atmosphère parisienne» à portée de main et à un coût très abordable.

5.1.2 Les orientations

Tout comme dans le cas de l'ATCQ, il est difficile de cerner d'une manière précise et claire les orientations du ministère du Tourisme. Son mandat général est décrit de la manière suivante:



- a) Définir les orientations et priorités d'action en matière de tourisme;
- b) Définir le produit et l'image touristiques du Québec;
- c) Contribuer techniquement et financièrement au développement harmonieux du produit touristique;
- d) Contribuer techniquement et financièrement à la promotion et à la mise en marché du produit;
- e) Coordonner les intervenants et leurs actions en matière de promotion et de développement;

- f) Contrôler la qualité du produit touristique;
 - g) Évaluer les performances du tourisme au Québec afin d'y apporter les mesures correctrices appropriées.
- (Le tourisme au Québec, 1984, p.18)

Le rapport annuel de 1986-1987 précise 12 responsabilités ou orientations considérées par le ministère.

1. Élaborer et mettre en oeuvre des programmes d'aide en vue de contribuer au développement touristique du Québec;
2. Fournir aux entreprises et aux organismes les services qu'il juge nécessaires au développement touristique du Québec;
3. Administrer, exploiter et développer des équipements, des immeubles ou des territoires à vocation touristique;
4. Assurer la consultation et favoriser la concertation des ministères, des organismes et des personnes intéressés au tourisme;
5. Soumettre ses recommandations au Gouvernement sur les orientations et les activités de l'État et des organismes publics, chaque fois qu'elles peuvent avoir une incidence sur l'industrie touristique du Québec;
6. Participer, avec les ministères concernés, à l'élaboration et à la réalisation de programmes de coopération avec l'extérieur dans les secteurs où les échanges favorisent le développement touristique du Québec;
7. Proposer au Gouvernement et aux ministères concernés des mesures relatives à la formation et au perfectionnement du personnel travaillant dans le domaine du tourisme;
8. Participer au développement et à la promotion de l'offre touristique du Québec;
9. Assurer le développement et la diffusion de l'information touristique, notamment au moyen de bureaux de renseignements et d'accueil;
10. Accorder, aux fins de l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs et avec l'autorisation du Gouvernement, une aide financière à tout organisme ou entreprise;
11. Exécuter ou faire exécuter, aux fins de l'exercice.

L'analyse de ces orientations permet de dégager quatre objectifs dominants:

- stimuler le développement du tourisme,
- favoriser la consultation et la concertation tant interministérielle qu'au niveau de l'ensemble des intervenants,
- s'impliquer directement dans les services d'accueil et de promotion.
- opérer certains équipements.

Les orientations de l'ATCQ reflétaient d'ailleurs ces préoccupations.

5.1.3 Les moyens

Comme c'est le cas pour l'ATCQ, bien que les orientations du ministère du Tourisme accordent beaucoup d'importance au développement, le plan d'action présenté dans le document «Le tourisme au Québec, bilan et perspectives, 1985-1988» parle de moyens qui portent en premier lieu sur la promotion, sur la formation de la main d'oeuvre en deuxième lieu et sur le développement en dernier lieu.

A) La promotion

Les moyens promotionnels envisagés incluent des tournées d'information pour les rédacteurs étrangers qui diffusent l'information auprès de la clientèle hors Québec, et pour les rédacteurs québécois pour qu'ils incitent les Québécois à découvrir les différentes régions touristiques du Québec. La production et la diffusion de brochures et d'affiches constituent le deuxième moyen pour favoriser la promotion. Le plan d'action parle également d'accroître les



systèmes d'information spécialement dans les villes de Montréal et de Québec et de renforcer le rôle des ATR dans la promotion et d'accueil.

Ces moyens ont été effectivement mis en oeuvre et on retrouve dans le rapport annuel de 1988-1989 un suivi de ces actions: les tournées de familiarisation, la publicité, les systèmes d'information, l'amélioration de la qualité d'accueil dans les régions par le biais des ATR. De plus, le rapport indique la poursuite de ces actions pour les prochaines années.

B) La coordination

Le ministère du Tourisme vise avant tout la concertation interministérielle et propose la mise en place d'une structure permettant des échanges entre les différentes instances gouvernementales. Cette structure inclurait également des mécanismes pour permettre des échanges entre le ministère et les intervenants privés.

Le ministère du Tourisme prévoit aussi utiliser les ATR comme des agents de planification du développement touristique et d'impliquer les organismes majeurs, tels que les institutions d'enseignement et Hydro-Québec, dans la recherche relative au développement et à la promotion.

Le rapport annuel de 1988-1989 laisse entrevoir des efforts dans ce sens bien qu'il ne définisse aucune structure en particulier pour ce faire. La coordination demeure, avant tout, un mandat que le rapport annuel rattache à la Direction de l'analyse et du développement. Or, la dernière réorganisation du ministère ne fait plus mention de cette direction!

C) La formation de la main d'oeuvre

Le ministère du Tourisme consacre une large part de

son budget à l'Institut du tourisme et d'hôtellerie, l'ITHQ, qui vise la formation d'une main d'oeuvre spécialisée dans des secteurs touristiques précis: la gestion touristique hôtelière, la restauration, l'administration hôtelière et des services alimentaires et l'aménagement et les techniques d'accueil. La formation porte donc avant tout sur l'hôtellerie et la restauration. L'Institut a été constitué corporation publique le 1er juillet 1988. Le ministère du Tourisme continue, cependant, d'en assumer les services reliés à la gestion des ressources humaines.

D) Le développement

Le chapitre 16 du document «Bâtir le Québec» décrit une stratégie de développement touristique qui peut être résumée de la manière suivante:

- 1) Déterminer les **pôles** touristiques, ces lieux à forte concentration d'activités diverses en matières économiques, sociales et culturelles.
- 2) Déterminer les **stations** touristiques, les lieux à intérêt particulier tel que «la présence d'un domaine skiable.»
- 3) Déterminer les **couloirs et les circuits touristiques**, ces lieux de «déplacements entre les pôles et les stations touristiques».
- 4) Déterminer les **villes** «localisées sur un couloir ou un circuit touristique».

Le plan d'action du ministère du Tourisme reflète cette stratégie en matière de développement touristique. Il parle de la consolidation de Québec et de Montréal comme pôles touristiques, du développement du couloir touristique, celui formé par le Saint-Laurent par exemple, de mise en valeur des activités hivernales ainsi que des pourvoiries.

Le plan d'action 1985-1988 mentionne également l'élaboration des plans de développement pour chacune des régions touristiques du Québec afin de préciser son produit, son image et ses marchés cibles. Le ministère précise bien

cependant, qu'il entend répondre aux besoins exprimés par les régions d'une manière **ad hoc**. Il est à noter que l'ATCO a été la première région du Québec à produire un plan de développement. Le rapport annuel 1988-1989 n'apporte aucune précision sur le suivi de ce moyen envisagé par le ministère autre que pour préciser que la Direction de l'analyse et du développement doit:

«- apporter un soutien technique à la mise en oeuvre ou à la réalisation de plans de développement touristique régionaux ou de produits touristiques se rapportant à plusieurs régions;»
(Rapport annuel 1988-1989, p.20)

La publication d'un Plan stratégique de marketing du tourisme québécois 1989-1992 laisse supposer que les efforts de développement du ministère continueront dans la même vague, se penchant uniquement sur des produits cibles.

5.1.4. Les enjeux

Les documents du ministère du Tourisme placent une emphase marquée sur les enjeux économiques. On parle d'ailleurs très souvent de l'industrie et des recettes touristiques, du pourcentage qu'il représente dans le produit intérieur brut québécois, le PIB. Des cinq objectifs précisés dans le Plan de marketing 1989-1992 du ministère, trois se rattachent justement à cet aspect du tourisme, démontrant ainsi l'importance que l'on y rattache.

«- accroître de 3% la part du marché du Québec au sein des dépenses touristiques des Québécois pour atteindre une part équivalente à 37% ;

- assurer une progression des recettes hors Québec supérieure à 21% par rapport aux dépenses hors-Québec, en visant un objectif de ventes de l'ordre de 4,5 milliards de dollars en 1992;

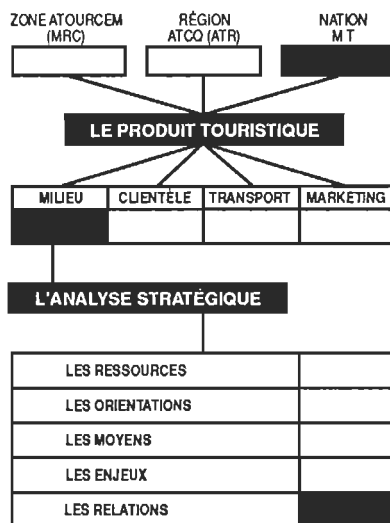
- accroître de 2% la part du marché du Québec au sein des recettes touristiques internationales du Canada pour atteindre une part équivalente à 18% en 1992.»



Il est difficile de dégager précisément les objectifs à caractère social et culturel du ministère. Ceux-ci s'inscrivent dans l'ensemble des enjeux du Gouvernement. Pourtant, l'occasion serait belle de se rattacher clairement aux enjeux du développement régional. Le milieu, en effet, accorde une importance majeure au développement touristique comme outil de leur développement intégral. Bien des sommets socio-économiques le démontrent. Les bénéfices escomptés, entre autres choses, visent une amélioration de la qualité de vie par le biais d'infrastructures récréo-touristiques et culturelles.

5.1.5 Les relations

Comme organisme ministériel, le ministère du Tourisme entretient des relations avec un grand nombre de personnes ou d'organismes. Il semble toutefois que ce sont les relations avec d'autres instances gouvernementales qui prennent une place prépondérante.



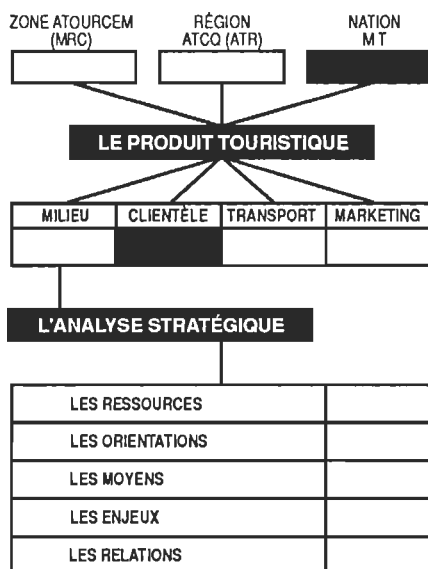
«Au cours de l'exercice écoulé, la Direction a été appelé à fournir 400 avis. De ce nombre, 140 l'ont été à la demande du ministère et 40 pour le compte de l'Environnement. Une quarantaine d'avis concernait des projets d'études de faisabilité soumis dans le cadre de l'Entente auxiliaire Canada-Québec sur le développement touristique alors que 110 munic-

Tel que mentionné dans l'introduction, le ministère du Tourisme a amorcé une réflexion sur la place du ministère face aux autres ministères et à différents organismes, incluant les ATR et les municipalités. Il semble cependant qu'aucun bilan n'ait été fait sur ce sujet. Le Rapport annuel 1988-1989 abonde dans ce sens. Il fait état des contacts du ministère avec d'autres ministères, à sa participation au comité de gestion de l'Entente auxiliaire Canada-Québec et à sa représentation dans des conférences socio-économiques. En ce qui a trait aux ATR, le rapport mentionne le comité Ministère-associations touristiques régionales; celui-ci s'in-

palités régionales de comté ont reçu des avis leur soumettant les orientations du ministère, conformément aux dispositions de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme.» (Le ministère du Tourisme, Rapport annuel 1986-1987, p.18)

téresse essentiellement à l'élaboration et au suivi des plans de développement touristique.

5.2. Le ministère du Tourisme et la composante clientèle



La clientèle touristique au Québec est essentiellement une clientèle québécoise, suivie d'une clientèle ontarienne et américaine. Ces dernières forment, ce que le gouvernement appelle, le marché primaire. En 1988 et 1989, des efforts ont été faits pour développer davantage le marché international par le biais de la formule de la «Délégation du Québec» avec des bureaux dans les villes d'Atlanta, de Boston, de Chicago, de Düsseldorf, de Londres, de New York, de Paris, de Tokyo et de Toronto. Cependant, le Plan de marketing 1989-1990 ramène l'emphase sur le marché québécois. Les marchés cibles demeurent identiques mais les efforts sont répartis différemment. La segmentation de la clientèle par produit montre le désir du ministère de reconnaître et de favoriser davantage la participation des Québécois. Les données suivantes sont tirées de ce plan.

«Les marchés cibles

- 70% des efforts au niveau des marchés primaires que sont le Québec, l'Ontario, les États du Nord-Est américain;
- 25% des efforts au niveau des marchés secondaires incluant les États de l'Atlantique Sud, les États du centre Nord-Est et la France;
- 5% des efforts au niveau des marchés tertiaires, à savoir la Californie, le Japon, l'Allemagne, la Grande-Bretagne.»

Produit Grandes Villes

- Ontario, Toronto, Ottawa;
- États-Unis: Nord-Est et Centre Nord-Est;
- Québec. (gens fortement scolarisés, couples sans enfants, célibataires)

Produit Circuit

- États-Unis
- Québec
- Ontario et outre-mer
(consommateurs à revenus moyens à élevés, niveau de scolarité élevé)

Produit Séjour de Villégiature

- Intra-Québec (famille, couples sans enfants, préretraités)
- Hors Québec (les couples sans enfants)

Produit Congrès et réunions

- Les États-Unis
- Ontario
- Europe

Produit Ski Alpin

- Québec
- Ontario
- États-Unis

Produit Aventure

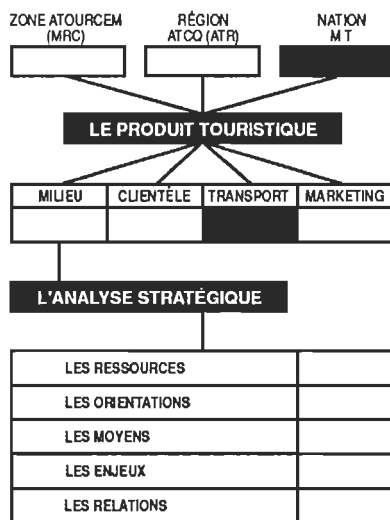
- Québec
- France
- États-Unis

Produit Motoneige

- Québec
- Ontario et Nouvelle-Angleterre
- Centre Atlantique
- France

5.3 *Le ministère du Tourisme et la composante transport*

Le ministère du Tourisme aborde brièvement la question du transport dans son document Le tourisme au Québec en citant cinq catégories de moyens de transport: l'automobile, l'autocar, l'avion, le train et le transport fluvial et maritime. Quelques notes explicatives décrivent les forces et les faiblesses de chaque élément sans aller en détail. Le ministère fait mention des relations qu'il a entretenues avec le ministère des Transports du Québec en ce qui a trait à la signalisation routière. Il rapporte une «évidence des objectifs



parfois différents» entre eux. Aucune mention n'est faite quant à l'existence ou au développement de circuits à caractère touristique ou du moins, adaptés à la clientèle touristique. Il semble bien d'ailleurs que le ministère des Transports ne désire pas s'impliquer dans ce domaine. Dans le document *Aménager l'avenir*, qui présente les orientations du Gouvernement en matière d'aménagement du territoire, on y retrouve une note particulièrement révélatrice sur ce point. En ce qui concerne l'implantation des haltes routières par le ministère des Transports, on précise que «celles-ci ne sont pas établies en fonction du développement touristique et du loisir» (*Aménager l'avenir*, 1983, p.52).

5.4 *Le ministère du Tourisme et la composante marketing*



Avant 1989, les efforts de marketing impliquant directement le ministère du Tourisme visaient les marchés hors-Québec. Ils respectaient les grandes orientations par la promotion des grands pôles, Québec et Montréal, de la chasse et de la pêche et du ski. La campagne «Québec skiing à la française» est indicative du type de publicité faite alors à l'extérieur du pays. Ce slogan faisait appel aux éléments privilégiés par le ministère: le Québec, la province comme la ville, un pôle touristique, le ski, l'activité hivernale par excellence, et l'élément culturel distinctif du Québec, le français. Les publications pour les amateurs de chasse et de pêche étaient également d'une qualité impressionnante par le type de papier utilisé et par le nombre de photos en couleurs. La promotion faite à l'intérieur de la province, reposait sur le programme de Publicité coopérative géré par

les différentes Associations touristiques régionales. Celles-ci produisaient, et produisent encore, des Guides touristiques régionaux.

En 1989, le ministère du Tourisme a présenté un rapport sur ses positions et ses actions en matière marketing, suite à la présentation du Plan marketing 1989-92 par la firme Samson et Bélair. En réalité, le plan diffère peu avec ce qui se fait actuellement. La terminologie s'est modernisée et, au lieu de parler de pôles par exemple, on parle du produit Grandes villes. Les activités de plein air, chasse et pêche, ski et motoneige, deviennent le produit Chasse et pêche, le produit Ski alpin et le produit Motoneige. Le caractère culturel unique du Québec et les grands espaces verts, demeurent les thématiques privilégiées auprès des marchés hors-Québec. La seule différence notable se situe au niveau des efforts de marketing intra-Québec. Le ministère favorise, en effet, des initiatives de promotion vers les québécois sous le thème, «la diversité et le plaisir». Il n'est pas clair comment ces actions vont s'intégrer avec la publicité reliée aux Associations touristiques régionales. On parle du maintien des Guides régionaux mais, suivant de nouvelles directives encore indéterminées.

L'importance et l'orientation données à ces efforts de marketing par le ministère se traduisent même par une réorganisation administrative.

«La réorganisation administrative de la Direction générale du marketing dont la création d'une Direction de stratégie et planification marketing, l'identification de huit chefs de produit, la mise sur pied d'un Secrétariat des programmes associatifs.»
(Positions et actions du ministère du Tourisme, plan stratégique de marketing p. 10)

5.5 Le sommaire pour le MT

Tel que déjà précisé, l'application de la grille d'analyse

dans le cas du ministère du Tourisme ne s'est pas faite de manière aussi exhaustive que dans les cas de l'ATOURCEM et de l'ATCQ. Néanmoins, en s'appuyant sur le cadre théorique de ce mémoire, il est possible d'y trouver un modèle pouvant aider à l'analyse dans ce cas. Les auteurs Crozier et Friedberg (1977) ont appliqué l'analyse stratégique et systémique à un ministère français, celui de l'Industrie, qui présente un parallèle frappant avec le ministère du Tourisme.

«...le ministère de l'Industrie était composé d'une série de directions verticales, découpées en fonction des grands secteurs industriels sous sa tutelle et dans lesquelles la plus grande partie de ses ressources était concentrée, et d'une direction horizontale de synthèse, chargée de la coordination interne du ministère et de sa représentation, notamment auprès des autres administrations.

...Cette description sommaire d'une structure formelle, somme toute banale, doit être complétée par deux autres remarques.

La première de ces remarques concerne la configuration particulière des systèmes de décision étatiques en matière industrielle en France, et la place qu'y détenait le ministère de l'Industrie. Celui-ci, en effet disposait de très peu de moyens propres. L'action de l'Etat en la matière était prise en charge, en fait, par un système de décision beaucoup plus vaste composé d'une multiplicité de centres de décision dispersés à travers l'appareil administratif ou para-administratif, et poursuivant, chacun dans son domaine, ses propres objectifs de façon relativement autonome et surtout cloisonnée.

...La deuxième remarque concerne les caractéristiques plus informelles du ministère qui conditionnent profondément les modalités de son fonctionnement.

Le ministère du Tourisme montre certes une organisation physique semblable à celle du ministère de l'Industrie: plusieurs divisions verticales sous la tutelle d'une direction horizontale. On peut également faire un rapprochement en ce qui a trait à sa situation sur le plan décisionnel. Le ministère du Tourisme est un ministère parmi plusieurs autres; ses orientations et ses actions doivent s'inscrire dans l'ensemble des orientations et des actions du Gouvernement. C'est également un ministère très jeune, qui n'a pas encore acquis le pouvoir que démontrent les ministères établis de longue date. De plus, il appert qu'au sein même du ministère, le cloisonnement et l'importance de certaines divisions au profit de d'autres, sont également l'apanage du ministère. L'importance accordée par exemple, au marketing se manifeste par la création récente d'une Division du marketing.

Ces éléments peuvent peut-être aider à comprendre les constats qui se dégagent de l'application pratique de la grille d'analyse élaborée dans le cadre de ce travail. La préoccupation majeure relative à l'hôtellerie et à la restau-

C'était, d'une part, la prédominance et la prégnance de la verticalité comme principe d'organisation du ministère qui se trouvait éclaté en une multiplicité de directions verticales jalouses de leurs prérogatives, cloisonnées les unes par rapport aux autres et vivant et travaillant en quelque sorte en circuit fermé avec leurs secteurs industriels...C'était, d'autre part, l'existence au sein du ministère, d'une structure d'influence et de pouvoir nettement déséquilibrée en faveur de certaines directions.»
(Crozier et Friedberg, 1977, p.155 à

ration est conséquente avec un budget dont près de la moitié des fonds sont réservés à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie et la Société du Palais des congrès. L'emphase marquée sur des produits spécifiques rattachés aux milieux urbains entraîne des efforts de marketing et de promotion pour une clientèle hors Québec. Bien qu'un virage s'est amorcé dans ce dernier cas pour inclure la clientèle québécoise, il reste que le ministère du Tourisme oeuvre surtout à attirer des visiteurs étrangers.

LE BILAN

6.0 Introduction

L'application pratique de la grille d'analyse permet en bout de ligne de faire une analyse transversale des composantes retenues dans le cadre de cette étude. La force de la méthodologie systémique réside, en effet, dans ce qu'elle rend possible la comparaison entre différents paramètres.

Les sommaires pour chacun des niveaux d'intervention font ressortir des points précis relatifs à la problématique de chaque organisme. Il s'agit maintenant de les évaluer pour en tirer des constats visant à établir la concordance ou non des interventions en matière touristique au Québec.

Rappelons que les trois niveaux considérés sont le municipal ou zone, le régional ou région et la province, la nation. La formulation du bilan est conséquente avec le devis méthodologique portant sur le milieu, la clientèle, le transport et le marketing. Le milieu comprend les items ressources, orientations, moyens, enjeux et relations.

6.1 Le milieu - bilan

Le mot milieu, rappelons-le, indique un espace géographique précis comme les initiatives touristiques sur ce territoire.

La zone ou territoire de la MRC, représentée par l'ATOUREM, recouvre une aire bien définie que l'on peut qualifier d'homogène. Les aires limitrophes font problème cependant car le découpage, de nature plus politique que physique, suscite souvent des controverses dont il faut tenir compte.

La région, représentée par l'ATCQ, recoupe une aire plus grande que petite, à caractère plus hétérogène qu'homogène. Il s'agit purement d'un découpage politique qui ne correspond pas à d'autres découpages: les régions économiques du Québec, par exemple, ne coïncident pas avec les régions touristiques.

Au niveau de la nation, représentée par le ministère du Tourisme, il s'y passe un phénomène surprenant: on ne parle plus, à toutes fins pratiques, de l'ensemble du Québec. On semble laisser ce travail aux ATR pour décrire la province en terme de produits bien ciblés: les régions de chasse et pêche, les centres de ski et les villes de Montréal, un endroit privilégié pour les congrès, et de Québec, à visiter pour son aspect culturel unique.

6.1.1 Les ressources - bilan

La zone subventionne sa propre association touristique dont la permanence est assurée par une seule personne. Ses ressources sont très limitées, ce qui impose des restrictions majeures. Il s'avère très difficile de gérer dans ces conditions et surtout de choisir efficacement les moyens les plus appropriés à l'implantation du tourisme. La zone établit un lien très fort entre son offre touristique et ses ressources physiques; elle promouvoit des activités orientées vers la famille, incluant la villégiature, la baignade, le ski de ran-

donnée, pour en nommer quelques-unes. Elle s'adresse à une clientèle à revenus moyens. Sur le plan culturel, elle mise, entre autres choses, sur une thématique reliée à l'énergie, caractéristique dominante de cette région sur le plan des ressources naturelles.

La région montre une organisation plus élaborée sur le plan des ressources humaines. Elle dépend financièrement du ministère du Tourisme et joue un rôle de porte-parole pour ce dernier. Elle se trouve donc dans une situation ambiguë, cherchant à satisfaire à la fois les exigences du Gouvernement et les demandes du milieu. La région n'a pas de contrôle direct sur les ressources du milieu. Sur ce plan, elle fait sa promotion à l'image du ministère du Tourisme: des produits spécifiques et surtout ses territoires de chasse et de pêche pour les adeptes expérimentés dans ces domaines.

Sur le plan des ressources humaines, le ministère du Tourisme supporte une organisation formelle imposante lorsque comparée aux deux autres unités. Leur travail est cependant lié à la vision du milieu nourrie par le ministère: les centres de ski, les pourvoiries, les attraits des villes de Montréal et de Québec. Les ressources économiques du MT sont liées à celles de l'ensemble du Gouvernement et aux ententes fédérales-provinciales. Il est à noter également que près de 50% du budget, en 1988-1989 du moins, est consacré à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie et à la Société du Palais des congrès, des infrastructures situées à Montréal.

6.1.2. Les orientations - bilan

Le lien milieu-association est très fort au niveau de la zone. Il implique un échange constant entre les gens de l'ATOURCEM et la communauté locale qui en assume,

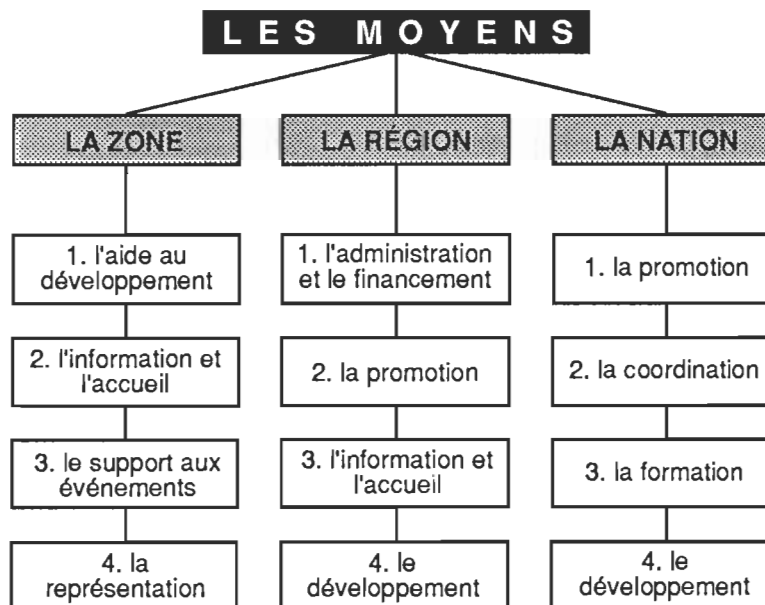
après tout, la responsabilité financière. L'association prône les intérêts collectifs du milieu et peut affirmer être porte-parole d'un ensemble lors de rencontres ou de colloques. Ce point se révèle majeur puisqu'il témoigne d'une unité de base, un prérequis à la mise en oeuvre du développement intégral de la région.

Cet attachement , que l'on pourrait qualifier de géographique, ne paraît pas se manifester au niveau de la région, encore moins au niveau national. A l'origine, la région entendait jouer un rôle important de consultation et de concertation entre les différentes associations de zone sur son territoire. Or ces préoccupations se sont déplacées pour satisfaire les intérêts plus privés de ses membres. Ces derniers proviennent en effet majoritairement d'investisseurs qui offrent des services d'hôtellerie, de restauration et d'équipements de loisir. L'ATR représente par conséquent des intérêts plus privés que collectifs. Il est à noter, en toute justice, que seule la MRC du Centre-de-la-Mauricie supporte une association de zone.

Quant au Gouvernement, ses orientations ne favorisent guère une véritable concertation du milieu. Au contraire tout laisse croire que le développement touristique en régions se modèle à l'image de la nation: des initiatives individuelles sans une mise en valeur collective du territoire.

6.1.3. Les moyens - bilan

Le tableau suivant présente un sommaire des moyens priorisés par chaque organisme.



Le choix des moyens reflète les orientations exprimées par chacun des niveaux. Le développement est au coeur des préoccupations de l'ATOUREM. De plus, elle est la seule organisation à mentionner la représentativité comme une façon de faire progresser le tourisme. La région et la nation placent le développement en dernier lieu, la promotion étant à l'avant-plan de leurs fonctions. Il est à noter que l'élément formation du ministère se rattache directement à l'enseignement donné à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie.

L'ATCQ s'est impliquée dans la préparation d'un plan de développement touristique de la région, un mandat confié par le ministère du Tourisme. Il s'agissait en fait d'une première au plan national; les mécanismes d'évaluation, de portée et de suivi du plan ne se sont pas concrétisés

cependant. L'ATCQ entend d'ailleurs réviser de façon importante le document.

6.1.4 Les enjeux -bilan

Au niveau des enjeux, le débat se révèle très contradictoire selon le niveau d'intervention. En réalité, il s'effectue essentiellement aux deux pôles, celui de la zone et celui de la nation; la région s'avère plutôt absente de ce débat, la rentrée ou non des ressources économiques l'affectant indirectement.

Les enjeux économiques de la zone ne sont pas les moindres car elle compte énormément sur ces revenus pour assurer sinon sa survie, du moins une meilleure qualité de vie de ses habitants. Elle compte sur des rentrées d'argent qui proviennent le plus souvent de d'autres régions du Québec. La compétition entre les régions touristiques est par conséquent dominante au chapitre des enjeux économiques.

Sur le plan des enjeux sociaux-culturels, le ministère du Tourisme retient le caractère distinct des villes de Montréal et particulièrement de Québec, des îlots de culture française dans l'entité nord-américaine. La zone lie les enjeux socio-culturels à son plein développement, à la manifestation de sa couleur locale et à une action commune d'épanouissement du milieu.

6.1.5 Les relations - bilan

Rappelons que la composante relation porte sur le positionnement de l'organisme face à son environnement.

Sur ce plan, la zone montre une dynamique inégalée aux niveaux de la région ou de la nation. Ses rapports avec les organismes municipaux, privés et gouvernementaux sont nombreux et touchent essentiellement au développement. Il s'y dégage donc une approche globale quant à la mise en place d'infrastructures touristiques. La zone aborde donc le tourisme comme un outil de développement intégral de son milieu.

Les relations de l'ATR avec le milieu prennent un caractère plus privé. Elles se font essentiellement avec les membres; on y voit là une amorce de développement ponctuel, les interventions reflétant les besoins exprimés par les membres de l'association.

Le ministère du Tourisme entretient des relations avec les autres ministères et le Gouvernement fédéral par le biais d'ententes spécifiques. En ce qui a trait aux relations milieu municipal- ministère du Tourisme, elles sont, à toutes fins utiles, inexistantes.

6.2 La clientèle - bilan

Pour ce qui est de la clientèle, la zone accueille avant tout des Québécois qui viennent des autres régions du Québec, la clientèle internationale représentant moins de 10% de l'ensemble des visiteurs. L'ATOURCEM doit elle-même dresser le profil de ses visiteurs, ne pouvant pas compter sur l'ATCQ pour la définition de paramètres spécifiques à sa zone. En effet, l'ATCQ analyse la clientèle pour l'ensemble de son vaste territoire qui n'inclut pas une segmentation par zone.

Le niveau d'intervention municipal soulève bien la

problématique de la définition de la clientèle. Doit-on, par exemple, considérer comme touristes uniquement les gens qui viennent pour un événement ou un attrait spécifique et demeurant au moins 24 heures, ou bien inclure également les voyageurs de courte durée? Que dire des villégiateurs qui reviennent périodiquement dans la zone? L'impact économique des excursionnistes se révèle très important sur le plan de l'économie locale. L'ATOURCEM cible d'ailleurs son offre vers une clientèle familiale qui peut très bien ne venir passer qu'une journée sur son territoire.

L'ATCQ retient comme définition de la clientèle celle utilisée par le ministère du Tourisme pour qui le barème de séjour se situe au-delà de 24 heures. Il y a emphase à ce niveau sur la clientèle à haute contribution en ce qui a trait aux activités de chasse et de pêche, celle des pourvoiries.

Sur le plan national, les préoccupations du ministère ont longtemps été tournées presque exclusivement vers la clientèle internationale et ciblées vers des produits précis. De nos jours, un virage s'est effectué pour tenir compte de la population québécoise; par contre, l'offre continue à se faire selon les mêmes paramètres.

6.3 Le transport - bilan

La problématique du transport soulève une unanimité aux trois plans d'intervention considérés dans le cadre de cette étude: c'est un élément négligé dans la dynamique touristique au Québec. Des infrastructures en place depuis de nombreuses années et une responsabilité centralisée dans ce domaine font que les intervenants touristiques ont peu ou à peu près pas de contrôle sur cette composante. Le

ministère du Tourisme parle ouvertement de divergence d'objectifs avec le ministère du Transport.

Des expériences-pilotes ont été mises en oeuvre pour en arriver à une politique de signalisation routière. Des panneaux bleus indiquent à l'heure actuelle des attraits touristiques un peu partout à travers la province. Une véritable évaluation de l'efficacité de ce système reste à faire.

6.4 Le marketing - bilan

Sur le plan marketing, la zone possède peu de moyens pour promouvoir efficacement son offre touristique. Elle publie un dépliant grâce à la vente d'annonces publicitaires aux entreprises du milieu. Il lui est difficile de faire des études qui aideraient à mieux déterminer les facteurs qui motivent les touristes dans le choix de leur destination ou bien de leur participation à une activité particulière. Le manque de reconnaissance et d'identification du Centre-de-la-Mauricie dans le Guide touristique régional, est un irritant pour la zone.

Le marketing occupe une place prépondérante dans le travail accompli par l'ATCQ. Cette dernière publie annuellement le Guide touristique régional et gère, au nom du ministère, un programme de publicité coopérative. Le Centre-de-la-Mauricie n'y apparaît pas comme tel, la zone étant englobée dans l'unité de «La vallée du Saint-Maurice», un territoire très large au nord de Trois-Rivières. Visuellement, la cartographie fait ressortir la prépondérance des Zones d'exploitation contrôlée, les ZEC, des lieux privilégiés de chasse et de pêche.

Le ministère du Tourisme s'occupe essentiellement de la publicité au plan international et cette dernière reflète les

éléments d'offre privilégiés par le Gouvernement: les stations de ski, les pourvoires, les villes de Québec et de Montréal.

CONCLUSION

Cette recherche vise à décrire le vécu de gestionnaires en matière touristique à trois niveaux d'intervention: municipal, régional et national. Elle s'effectue à l'aide d'une grille élaborée suivant deux axes, l'un se rapportant au produit touristique, l'autre au contexte interne et externe de travail. De l'application pratique de la grille se dégagent des constats qui permettent de dresser un bilan général d'une dynamique touristique au Québec, à partir de l'analyse systémique d'une situation vécue.

Le titre de ce mémoire pose la question à savoir s'il existe au Québec une dynamique touristique zone-région-intégrée. Plusieurs éléments amènent à conclure que la réponse est négative. À la base, une expression divergente des ressources et des orientations, collectives d'une part et privées d'autre part, s'opposent. À ces facteurs s'ajoutent un choix de moyens divergents, des enjeux discordants, des relations non-complémentaires, une clientèle rejointe saisie différemment et des efforts de marketing à l'opposé.

Le municipal aborde le tourisme comme un outil de développement intégral de sa région. Elle entretient une dynamique qui implique l'ensemble de la collectivité locale.

La région oeuvre essentiellement dans une perspective d'intervention ponctuelle. Elle répond aux besoins de ses membres dont la majorité ont des intérêts directs dans l'industrie touristique. Elle se conforme aux exigences du

Gouvernement dont elle dépend.

Le ministère du Tourisme fait la promotion de produits touristiques bien précis: les grandes villes, les congrès et les réunions, le ski alpin, la chasse et la pêche, la motoneige et l'aventure. Ses actions gravitent autour de cette approche par produit, la nature ponctuelle du développement consécutive avec cette optique.

Cette recherche, il est vrai, repose sur une problématique spécifique. Bien que la méthodologie utilisée permette de généraliser les résultats, son application à d'autres situations aiderait à confirmer ou infirmer les constats avancés dans le cadre de ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

Association touristique du Coeur-du-Québec, PLAN RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE DU COEUR-DU-QUÉBEC, Le Groupe-conseil Roche, septembre 1986.

Burkart, A.J.& S. Medlik, TOURISM.PAST PRESENT AND FUTURE, London, Heinemann, 2nd edi. 1981, 352 p.

Cluzeau, P., LES VOYAGES DE PLUS DE 24 HEURES DES QUÉBÉCOIS AU QUÉBEC ET À L'INTÉRIEUR DU QUÉBEC EN 1984, vol.1, ministère du Tourisme, déc.1985.

Contandriopoulos, A.P. et al., SAVOIR PRÉPARER UNE RECHERCHE, Les Presses de l'Université de Montréal, 1990.

Crozier, M. et E. Friedberg, L'ACTEUR ET LE SYSTÈME. LES CONTRAINTES DE L'ACTION COLLECTIVE, les Éditions du Seuil, 1977.

Gélinas, D., LA PARTICIPATION DES CITOYENS À LA PRISE DE DÉCISIONS EN MATIÈRE DE LOISIR DANS LES PETITES MUNICIPALITÉS, mémoire de maîtrise, UQTR, Janvier 1984.

Giddens, A., THE CONSTITUTION OF SOCIETY. OUTLINE OF THE THEORY OF STRUCTURATION, University of California Press, 1984.

Gouvernement du Québec, AMÉNAGER L'AVENIR, Les orientations du Gouvernement en matière d'aménagement du territoire, Éditeur officiel du Québec, 1983.

Gouvernement du Québec LE TOURISME. Bâtir le Québec, phase II, le Virage technologique, Programme d'action économique 1982-1986, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1982.

Gunn, C. A., TOURISM PLANNING, publié par Crane, Russack et Cie Inc., New-York, 1979, 371 p.

Hydro-Québec, SHAWINIGAN, 1987.

Mill, R.C. & A.M. Morrison, THE TOURISM SYSTEM. AN INTRODUCTORY TEXT, Prentice-Hall, New Jersey, 1985, 457 p.

MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE, Conférence sectorielle sur le plein air «Document de réflexion», Conférence nationale du loisir, 1985.

MINISTÈRE DU TOURISME, Plan stratégique de marketing du tourisme québécois 1989-1992. rapport et actions du ministère du Tourisme, février 1989.

MINISTÈRE DU TOURISME, Rapport annuel 1986-1987, Les Publications du Québec, Gouvernement du Québec 1987.

MINISTÈRE DU TOURISME, Rapport annuel 1988-1989, Les Publications du Québec, Gouvernement du Québec 1987.

MINISTÈRE DU TOURISME, Le tourisme au Québec. Bilan et perspectives d'action 1985-1988, Direction des communications, 1984.

Parizeau, J. RAPPORT DE LA COMMISSION D'ÉTUDES SUR LES MUNICIPALITÉS, Bibliothèque nationale du Québec, novembre 1986.

Sabourin, C. LE TOURISME DANS LES RÉGIONS RURALES DU QUÉBEC: BILAN ET PERSPECTIVES, thèse de doctorat de deuxième cycle, 1985.

Samson B. Plan stratégique de marketing du Tourisme Québécois 1989-93, Montréal, novembre 1988.

SECOR INC., Le centre d'interprétation de la technologie de Shawinigan, mars 1984.

SHAWINIGAN, Le Centre d'interprétation de l'industrie, direction de l'Environnement, Hydro-Québec, 1987.

TÉOROS, Revue québécoise de recherche appliquée en tourisme, Vol.5, no 1, Le développement touristique et les régions.

Vachon, B. LES IDÉES DU JOUR, Québec néglige-t-il ses territoires de pauvreté?, Le Soleil, mercredi 30 mai 1990.

DOCUMENTS INTERNES

CONSULTÉS

ATOUREM, Articles de journaux

La M.R.C. double son octroi.
L'Hebdo, le 19 janvier 1988.

Au centre de la Mauricie, Deux autres gîtes du passant. Le Nouvelliste, le 20 avril 1988.

La rivalité en matière de promotion touristique est chose du passé. Le Nouvelliste, le 18 mai 1988.

Nouvelle politique d'accueil renforçant l'efficacité à l'ATR.
Le Nouvelliste, mai 1988.

Pour la MRC Centre-Mauricie, Un colloque de zone.
L'Hebdo, le 27 juin 1988.

The Lowell Miracle. The Gazette, october 17,1987.

Une station quatre saisons à la Vallée du Parc, Le projet fera faire l'objet d'une étude de faisabilité. Le Nouvelliste, 27 juin 1988.

ATOUREM, documents administratifs

Rapports annuels 1984,1985, 1986 et 1987.

Bilans financiers 1985,1986,1987,1988.

Plan d'action 1988,le Centre d'interprétation de Shawinigan.

Feuillets d'information

ATCQ, documents administratifs

ATCQ, projet de changements et d'amendements aux règlements généraux, Trois-Rivières, le 20 avril 1988.

Description de tâches du personnel de l'ATCQ pour l'année 1988-1989, Trois-Rivières, le 20 avril 1988.

Document de travail préliminaire proposant une nouvelle forme de cotisation des membres et des amendements aux règlements généraux, Trois-Rivières, le 27 janvier 1988.

Feuillets de promotion de l'ATCQ, 1987-1988.

Guide touristique, Coeur-du-Québec, 4e édition 1988.

Le Tourisme en fête, ATCQ 1977-1987, feuillet publié à l'occasion de la soirée 10e anniversaire.

Procès-verbal de la septième réunion du Bureau de direction de l'ATCQ tenue le 24 février 1988.

Rapport annuel 1987.

Rapport de dossier, Tournoi de Golf, 7e édition.

Rapport de dossier, Salon Vacances-Québec, 6e édition.

Rapport de dossier, Rendez-vous Canada, avril 1988, Halifax.

A N N E X E



Sommaire des projets, les équipements touristiques, propositions d'aménagements, MRC du Centre-de-la-Mauricie

PROJET DE BUDGET DÉTAILLÉ

PROJET option 1 2 3	LOCALISATION	NOM DE L'ÉQUIPEMENT	Coûts \$ 1000	PROJET DE BUDGET DÉTAILLÉ						
				PROJET 1	PROJET 2	PROJET 3	MUR 1	MUR 2	MUR 3	
13	Municipalité de Shawinigan Île des Héles	Infrastructures nautiques	25	-	23,5	1,5	-	-	-	
		- Rampe de mise à l'eau pour canot et kayak			(1984)	(1984)				
		Aménagement d'espaces verts	25	25	-	-	-	-	-	
		- Nettoyage des berges			(1984)					
		- Mise en place d'aires de pique-nique								
		Sentier pédestre	4	4	-	-	-	-	-	
		(longueur 2 km)			(1984)					
		Obusure d'écueil	124	-	310	2	-	-	-	
		(longueur 400 mètres)			(1982)	(1982)				
		Espaces de stationnement								
		(même)								
		18	Municipalité de St-Jacques Île des Héles	Infrastructures nautiques	53	-	50	3	-	-
				- Rampe de mise à l'eau			(1984)	(1984)		
Espaces de stationnement										
(même)										
Aménagement d'espaces verts	5,200			2,400	2,800	25	-	-		
- Remplissage des bassins de chaux et construction d'un mur d'écluse					(1984)	(1984)				
(longueur 800 m.)										
- Entretien et aménagement paysager	1,200			400	800	60	-	-		
					(1984)	(1984)				
Aménagement d'espaces verts	5,200			2,400	2,800	250	-	-		
- Remplissage des bassins de chaux et construction d'un mur d'écluse					(1984)	(1984)				
(longueur 800 m.)										
- Entretien et aménagement paysager	1,200			400	800	60	-	-		
			(1984)	(1984)						
Sentier pédestre	5	5	-	-	-	-				
(longueur 2 km)			(1984)							
Aménagement d'aires de pique-nique	15	10	-	-	-	-				
			(1984)							
Infrastructures nautiques	25	-	23,5	1,5	-	-				
- Quai flottant			(1984)	(1984)						
- Rampe de mise à l'eau	25	-	23,5	1,5	-	-				
			(1984)	(1984)						
Chélon d'accès pour rampe de mise à l'eau (longueur 300 m.)	25	-	23,5	1,5	-	-				
			(1984)	(1984)						
Construction d'un bâtiment multifonctionnel	100	-	95	5	-	-				
			(1984)	(1984)						
- Dimension - 30 pieds x 50 pieds										
- Un étage										
14	Municipalités de Shawinigan et Shawinigan-sud (Parc des Chutes)	Aménagement de 125 sites de camping	2,000	-	2,000	-	-			
					(1000)					
		- Table en plein air								
		- Maison des canotiers								
		- Cabane à sucre								
		- Grilles avec clôture ferrée								
		- Circuit de canot et pédalo								
		- Éclairage des pistes de ski de fond								
		- Centre d'interprétation de la nature								
		- Maison de l'artisanat								
		- Passerelle entre le centre d'interprétation industriel et le parc des chutes								
		(même)								
		(même)								
15	Municipalité de Shawinigan	Centre d'interprétation industrielle du centre de la Mauricie	15,000	-	-	-				
19	Municipalité de Shawinigan-sud	Boulevard Saint-Léonard	200	80	85	10				
		- Aménagement d'une promenade			(1984)	(1984)				

A N N E E X E

PROJETS À PRIORITÉ NATIONALE

PROJET conton 1 2 3	LOCALISATION	BRIÈVE DESCRIPTION	COSTES ,000		INTERVENANTS				
			PROJET	FEDÉRAL	PROVINCE	MUNICIPALITÉ	UNIVERSITÉ	INDIVIDUEL	
23	Municipalité de Baie-de-Shawinigan Halle du "Mont des Jeunes"	- Rampe de mise à l'eau	25	-	23,5 (100%)	1,5 (5%)	-	-	
		- Nettoyage des berges - Aménagement paysager	30 20 (100%)	30 20 (100%)	-	-	-	-	
24	Municipalité de Mont-Carmel	- Mise en valeur des forges L'Islet - Achat du terrain	60	-	60 (100%)	-	-	-	
		- Concept de mise en valeur (volumétrie ou concept original)	350	-	350 (100%)	-	-	-	
		- Étude archéologique et historique	100	-	100 (100%)	-	-	-	
		- Coûts d'opération	20	-	20 (100%)	-	-	-	
25	Municipalités de Notre-Dame-du-Mont-Carmel, Shawinigan-Sud, Shawinigan, Saint-Gérard-des-Laurentides, Saint-Mathieu et Joliette au Lac Vapouront dans le Parc National de la Mauricie	- Sentier de randonnée pédestre (longueur 50 km) - Débarcadere - Construction de ponceaux - Terrassement - Construction d'un pont pour enjamber la rivière "Caché" à Notre-Dame-du-Mont-Carmel	100 70 (100%)	50 35 (100%)	50 35 (100%)	-	-	-	
		26	Municipalités de Shawinigan-Sud, Mont-Carmel, Shawinigan, Grandbarré, St-Jean-des-Piles, St-Gérard, St-Mathieu, St-Elie, Charlevoix, St-Basile, Baie-de-Shawinigan, St-Georges et Lac-la-Tortue	Aménagement d'une piste cyclable sur une longueur de 140 km - 7 km parallèle à une ligne de transport d'énergie - 10 km en bordure d'une rivière - 123 km contigu à une route existante	1,500 1,500 (100%)	1,500 1,500 (100%)	-	-	-
		27	Municipalités de Lac-la-Tortue, Shawinigan-Sud et Mont-Carmel (Tourbière du Lac-la-Tortue)	Aménagement d'un centre d'interprétation de la tourbière récréotouristique - Bâtiment d'accueil (30' x 30') - Sentier en bois surélevé entourant la tourbière à km avec 2 tours d'observation en bois	50 100 (100%)	50 100 (100%)	-	-	-
28	Municipalité de Lac-la-Tortue	Amélioration de la qualité de l'eau - Mise en place d'un réseau d'écoulement - Nettoyage des berges	1,500 125 (100%)	1,425 125 (100%)	75 (5%)	-	-		
29	Municipalité de Lac-la-Tortue	Musée relatant l'histoire du lac et de son abriport - Bâtiment 122 m x 10 m - Pièces de collection - Piste cyclable (longueur 10 km)	100 300 (100%)	50 150 (100%)	45 150 (100%)	5 - (5%)	-		
30	Municipalités de Baie-de-Shawinigan, Shawinigan, St-Gérard-des-Laurentides et Saint-Mathieu (Rivière Shawinigan)	- Mise en valeur des berges - Nettoyage des berges	250	-	250 (100%)	-	-	-	
		- Mise en place de 3 rampes de mise à l'eau - Aménagement de 15 aires de plouage-nivage	75 22,5 (100%)	75 22,5 (100%)	71 - (98%)	4 - (5%)	-		
31	Municipalités de Grand-Mère, Saint-Gérard-des-Laurentides et Saint-Mathieu	Mise en place d'infrastructure d'hébergement répondant aux besoins des skieurs - 3 auberges capacité 30 chambres	600	100 (16%)	100 (17%)	-	400 (66%)		
32	Municipalité de Saint-Gérard-des-Laurentides (Base de plein air Minogan)	Auberge - Capacité d'hébergement 100 personnes - Salle communautaire - Cuisine	600	100 (17%)	100 (17%)	-	400 (66%)		
33	Municipalité de Saint-Basile	Mise en valeur de la "Minc à Grandin" - Achat du terrain - Concept de mise en valeur du site - Étude archéologique et historique - Coûts d'opération	40 350 100 20 (100%)	40 350 100 20 (100%)	40 350 100 20 (100%)	-	-		
34	[même]	Séjour d'hébergement et promene des à la ferme - Tables champêtres	111	-	-	5	-		
35	Municipalité de Capresse	- Achat et mise en valeur d'un ancien moulin à farine - Barrage sur la rivière Yamachiche - Installation et aménagement des berges (longueur 3 km)	150 100 15 (100%)	-	142,5 90 (100%)	7,5 - (5%)	-		
		- Mise en valeur des chutes à Maonan - Basculeuse (2)	7,5	7,5 (100%)	-	-	-		
		- Sentiers adrestes (longueur 3 km)	6	6	-	-	-		
		- Pont suspendu	40	25 (62%)	22,5 (56%)	2,5 (6%)	-		
		- Tourisme d'écotourisme	10	-	9,6 (96%)	0,4 (4%)	-		

A N N E E X E

PROJETS A PARTIR REGIONALE

PROJET option 1 2 3	LOCALISATION	NOTES DESCRIPTION	COUTS en 1 000	R E S U M E					
				1991	1992	1993	1994	1995	
11	Municipalité de Saint-Jean-des-Piles	- Séjour et promenade à la ferme - Jardins champêtres - Centre d'aquiculture - Achat de chevaux et équipements - Aménagement de sentiers	111 111 15 10	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - 35 (1991) - (1991)	
		- Salle de concert et spectacles (Villa Musica) - Amélioration du bâtiment existant - Amélioration de l'accès et des emplacements de stationnement - Coûts d'opération	125 25	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - 67,5 (1991) - (1991)	
	Centre nautique - Quai flottant	28	-	25,5 (1991)	-	1,4 (1991)	-	-	
	- Remise mise à l'eau	28	-	-	14 (1991)	-	-	-	
	- Services: - Sanitaires (pompes et fosse de rétention) - Carborant - Pompe et réservoir à essence - Traversier - Achat & modification (à continuer) - Coûts d'opération	3 15 100 20	- - - - - -	- - - -	1 14 95 70	- - - -	- - - -	- - 5 (1991) - (1991)	
	6		- Halle gastronomique	111	-	-	-	-	-
			- Salles de concert et spectacles	125	-	62,5 (1991)	-	-	62,5 (1991)
			- Centre nautique	66	-	62,5 (1991)	-	3,5 (1991)	-
			- Traversier	100	60 (1991)	45 (1991)	15,5 (1991)	-	-
	12		- Halle gastronomique	111	-	-	-	-	-
			- Salles de concert et spectacles	125	-	62,5 (1991)	-	-	62,5 (1991)
- Centre nautique			66	-	62,5 (1991)	-	3,5 (1991)	-	
13	Municipalité de Saint-Jean-des-Piles	- Traversier	100	60 (1991)	45 (1991)	15,5 (1991)	-	-	
		- Halle gastronomique	111	-	-	-	-	-	
12	Municipalité de St-Jean-des-Piles	Musée de canot - Musée (10 x 15 m) - Pièces de collection	100	45 (1991)	45 (1991)	10 (1991)	-	-	
		Sabotage - 20 chandres	600	100 (1991)	100 (1991)	-	-	400 (1991)	
14	(même)	- Rampe de mise à l'eau	40	-	-	-	-	40 (1991)	
		- Billardcarré	30	-	-	-	-	30 (1991)	
		- Terrain de tennis	35	-	-	-	-	35 (1991)	
		- Piscine (30 x 60)	65	-	-	-	-	65 (1991)	
15	Municipalités de Saint-Georges et Grand-Mère - Sur les rives de la rivière St-Maurice	(même)	(même)	-	-	-	-	-	
		- Amélioration du confort visuel (longueur 4 km) - Coupe de bois limitaire - Multiplication des herbes - Aménagement des sentiers (longueur 10 km)	125 20	67,5 (1991)	67,5 (1991)	-	-	-	
		- Aménagement d'un ponton à bord d'un ancien bateau de chasse - Achat & modification - Coûts d'opération	50 25	- 25 (1991)	47,5 (1991)	7,5 (1991)	-	-	
17	Municipalité de Grand-Mère	- Aménagement d'un terrain de camping (50 emplacements)	100	-	20 (1991)	15 (1991)	-		

B

*Résumé de la méthodologie de
Crozier et Friedberg d'après
Daniel Gélinas (1984).*

166

L'analyse stratégique

La méthode d'analyse stratégique consiste à se servir des données recueillies lors d'entretiens avec les acteurs pour définir les stratégies qu'ils poursuivent les uns à l'égard des autres et pour remonter, à partir de là, aux jeux auxquels correspondent et dans lesquels s'insèrent ces stratégies. Ces jeux à leur tour, et les solutions auxquelles ils aboutissent généralement (modes de coopération), renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers acteurs les uns aux autres et qu'il s'agit justement de faire apparaître pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié.

Cette méthode est doublée par une analyse systémique permettant la connaissance des particularités structurelles et des multiples contraintes objectives qui limitent les champs stratégiques des participants et canalisent leurs possibilités d'action, excluant certaines d'entre elles ou, au contraire, en créant d'autres.

Pour comprendre la vie réelle d'une entreprise, comment les choses s'y passent, comment elle fonctionne, ce qui change et ce qui peut changer, il ne suffit donc pas d'en connaître le schéma formel, l'organisation officielle, les procédures, les définitions de fonction, etc. Il faut surtout repérer quelles sont les relations de pouvoir, entre qui et au bénéfice de qui elles se jouent, à propos de quels enjeux et en tirant parti de quelles ressources.

167

On appelle cette recherche l'analyse stratégique du fait qu'elle est fondée sur la découverte des stratégies en présence; c'est-à-dire des ensembles de comportements habituels, stables, des uns et des autres, en vue précisément de préserver et de renforcer leurs intérêts, tels qu'ils se les représentent.

168

Indicateurs pratiques de l'analyse

Pour opérer une analyse stratégique, il faudra donc:

1. Identifier les incertitudes principales

Sur quels points - techniques, économiques, organisationnels, sociaux - nécessaires au fonctionnement de l'ensemble, les choses sont-elles le moins maîtrisées, contrôlées, définies, prévisibles?

Elles apparaissent à travers les réponses à des questions telles que:
 - de quoi dépend, pour l'essentiel, que vous puissiez atteindre ou non vos résultats? - qu'est-ce qui vous crée, habituellement, le plus de difficultés dans votre travail? - à la place que vous occupez, quels sont vos soucis, vos problèmes majeurs? - quels sont vos principaux risques? - etc. (en explorant systématiquement les aspects techniques, économiques et financiers, ceux qui relèvent du mode d'organisation et de phénomènes humains, sociaux, culturels).

A N N E X E

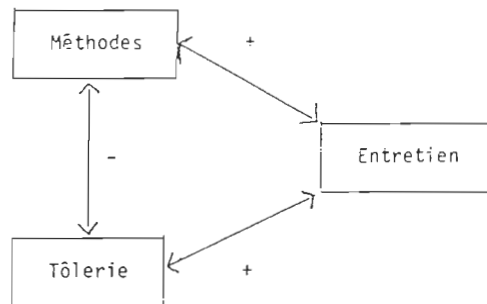
2. Reconstituer l'état des relations entre les différents acteurs:
alliances et oppositions

A partir de chaque partenaire - groupe, service, unité, niveau hiérarchique, catégorie... - et vis-à-vis de tous ceux avec qui il se

169

trouve en relation, quels sont les sentiments exprimés? - coopération, confiance, soutien... traduisent des alliances (+ sur le schéma); - griefs, conflits, méfiance, hostilité (- sur le schéma), des oppositions.

par exemple (1):



3. Repérer les enjeux

On cherche alors le pourquoi de ces relations: sur quoi se fondent ces alliances, qu'est-ce qui rend les gens solidaires, en quoi ont-ils besoin les uns des autres, qu'ont-ils à échanger, à partager, à gagner ensemble? à quoi tiennent les oppositions, en quoi les intérêts en présence sont-ils opposés, qu'est-ce qui rend inutile ou nuisible la coopération?

4. Faire le bilan des ressources de chaque secteur

De quelles ressources - c'est-à-dire aussi de quels moyens de pression - dispose chacun, du fait de la position qu'il occupe et des tâches qu'il accomplit? (Compte tenu de sa complexité, ce bilan reçoit, ci-après, un développement séparé).

5. Comprendre les stratégies en présence

Compte tenu des contraintes de la situation, donc des marges de manoeuvre disponibles, des intérêts de chacun, des ressources dont il dispose, quels sont les comportements habituels, stables, des différents partenaires? Comment s'y prennent-ils pour faire pression sur les autres? Pour réduire la pression des autres sur eux?



*L'ATOURCEM,
Bilan financier 1987,
Bilan financier anticipé 1988.*

ASSOCIATION TOURISTIQUE CENTRE MAURICIE INC

PRO FORMA 1988 (FONCTIONNEMENT)

REVENUS

Membership (intervenants du secteur privé)	5 000,00\$	
M.R.C. Centre de la Mauricie	62 500,00	
Gouvernement fédéral	<u>30 737,00</u>	
		<u>98 237,00\$</u>

FRAIS DE FONCTIONNEMENT

Salaires: directrice générale agent de développement/secrétaire à mi-temps	28 400,00\$	
Avantages sociaux	4 305,00	
Loyer	3 600,00	
Location ou achat de dactylo	800,00	
Téléphone	1 800,00	
Poste et messagerie	1 000,00	
Photocopies	1 500,00	
Papeterie et impression	2 000,00	
Frais de déplacement et de représentation	2 000,00	
Cotisation ATR	1 000,00	
Honoraires professionnels et assurances	700,00	
Améliorations locatives	700,00	
Frais bancaires et intérêts	1 000,00	
C.S.S.I.	500,00	
Taxe d'affaires	195,00	
Salon Vacances-Québec	2 000,00	
Programme Développement de l'emploi	30 737,00	
Accueil été 1988	5 000,00	
Réserve pour imprévu	1 000,00	
Déficit accumulé	<u>10 000,00</u>	
		<u>98 237,00\$</u>

A	N	N	E	X	E
---	---	---	---	---	---

ASSOCIATION TOURISTIQUE CENTRE-AURICIE INC

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

AU 31 DECEMBRE 1987

REVENUS

MRC Centre de la Mauricie (fonctionnement)	30 000,00\$
Membership	11 381,40
MRC Centre de la Mauricie (kiosque)	3 000,00
Autres revenus	581,56
Ministère du Tourisme du Québec	2 000,00
Gouvernement fédéral (défi '87)	5 742,00
Entretien paysager de la Mauricie	1 500,00
Intervenants du secteur privé (Viens Voir La Presse, Vacances au Québec, Guide des forfaits, Super Ecran, etc)	<u>10 000,00</u>

64 204,96\$

DEPENSES

Salaires	34 326,31\$
Avantages sociaux	4 580,52
C.S.S.T.	519,42
Loyer	3 765,00
Location dactylo	826,00
Matériel et fourniture	618,36
Téléphone	1 536,68
Poste et messagerie	858,92
Photocopies	1 314,66
Impression	636,32
Frais de déplacement et de représentation	1 640,59
Assurances	289,94
Cotisation AIR 86-87, 87-88	1 860,51
Frais bancaires	995,55
Kiosque	3 012,67
Salon Vacances-Québec	1 584,62
Projet Défi '87	6 351,55
Aménagement paysager au kiosque	1 500,00
Promotions diverses	10,000,00
Divers	<u>236,32</u>

76 453,9-\$
(12 248,98\$)

D

*Projet de changements et d'aménagements aux règlements de l'ATCQ,
SECTION 2 - Les membres, juin 1988*

SECTION 2 - LES MEMBRES

Article 2.1 Éligibilité

Toute corporation publique (cité, ville, municipalité, ...) ou privée, tout établissement (hôtel, motel, restaurant, brasserie, terrain de camping, station de service, pourvoyeur...) ainsi que toute association, corporation, institution et tout événement, regroupement, attrait, commerce, toute industrie et activité compris dans les (10) territoires des municipalités régionales en comté de la région administrative 04 sont éligibles à devenir membre de l'Association.

Article 2.2 Conditions d'admission d'un membre

- a) remplir les conditions fixées à l'article 6;
- b) avoir payé sa cotisation au moins trente (30) jours avant la tenue de l'assemblée générale annuelle de la corporation et/ou de son acceptation par le conseil d'administration, à défaut de quoi, le membre éligible ne sera plus considéré comme tel;
- c) s'engager à respecter les règlements et le code d'éthique de la corporation.

Article 2.3 Membres collaborateurs

Un membre collaborateur doit remplir les conditions spécifiées à l'article 7.

De plus, il oeuvre dans le milieu comme organisme exerçant un attrait touristique ou rattaché à un événement ou à des activités touristiques ou répondant aux besoins substantiels des touristes tels que: l'hébergement, la restauration, le transport et les services.

A N N E X E

Sa cotisation lui donne droit à un montant déterminé par le conseil d'administration à titre de crédit pour l'achat de publicité et/ou de promotion dans des programmes initiés par l'Association.

Article 2.4
Article 2.4 Membres corporatifs publics et/ou touristiques

Il doit remplir les conditions mentionnées à l'article 7.

Le membre doit faire partie d'une municipalité régionale de comté, d'une municipalité urbaine et/ou rurale. Ce membre peut être également un organisme touristique et/ou autre qui s'occupe de tourisme couvrant le territoire d'une ou plusieurs municipalités de la région et reconnue comme telle.

Article 2.5 Membres actifs

Un membre devient actif lorsqu'il a rempli les conditions spécifiées à l'article 7.

L'organisme est issu du secteur privé et il ne fait pas partie d'aucune des catégories ci-haut mentionnées.

Article 2.6 Membres honoraires

Il sera loisible au conseil d'administration de désigner comme membre de la corporation toute personne physique et morale qui, selon le cas, a rendu d'éminents services à la cause du tourisme.

Le membre honoraire a le droit d'assister aux assemblées générales des membres. Il a droit de parole mais n'a pas droit de vote.

Article 2.7 Cotisation

Le montant de la cotisation annuelle exigible pour chaque catégorie de membre est fixé par le conseil d'administration de la corporation.

Article 2.8 Suspension ou expulsion

Le conseil d'administration pourra, par résolution adoptée par les 2/3 des membres du conseil d'administration, suspendre pour la période qu'il déterminera ou expulser définitivement tout membre qui a enfreint les règlements de la corporation ou dont la conduite ou les activités sont jugées nuisibles à la corporation. Un membre suspendu ou expulsé n'aura droit à aucun remboursement de cotisation.

Article 2.9 Démission

Tout membre pourra démissionner comme tel, en adressant un avis écrit au secrétaire de la corporation. La démission d'un membre ne libère pas du paiement de toute somme d'argent due à la corporation et ne donne aucun droit au remboursement d'une cotisation.

SECTION 2 - LES MEMBRES

Article 6 Éligibilité

Seuls, les organismes touristiques de zones recouvrant le même territoire que les Municipalités régionales de Comté de la région administrative 04 dûment reconnus par la corporation sont éligibles à devenir membre de l'Association touristique du Coeur du Québec.

Tous les membres cotisants de ces organismes touristiques de zones deviennent automatique-ment membres actifs de l'Association touristique du Coeur du Québec.

- b) Toute corporation publique (cité, ville, municipalité...) tout établissement (hôtel, motel, restaurant, brasserie, terrain de camping, station de service, pourvoyeur...) ainsi que toute association, corporation, institution, et tout événement, regroupement, attrait, commerce, toute industrie et activité compris dans la région administrative 04, sont éligibles à devenir membres de l'association sauf où il y a des organismes touristiques de zones recouvrant le même territoire que les Municipalités régionales de Comté de la région administrative 04 dûment reconnus par la corporation et qui ont payé leur cotisation.

Article 7 Conditions d'admission d'un membre

- a) Remplir les conditions fixées à l'article 6;
- b) Avoir payé sa cotisation dans un délai de trente (30) jours de son acceptation par le conseil d'administration ou de la tenue de l'assemblée générale annuelle de la corporation, à défaut de quoi, le membre éligible ne sera plus considéré comme tel;
- c) S'engager à respecter les règlements de la corporation.

Article 8 Membres actifs

Un membre devient actif lorsqu'il a rempli les conditions spécifiées à l'article 7.

Il a droit de parole, il a droit de vote, il peut être élu ou nommé au sein du conseil d'administration et peut accéder à un poste d'officier de la corporation.

Article 9 Membres associés

Toute personne s'intéressant à la cause du tourisme dans la région administrative 04. Un membre devient associé lorsqu'il a rempli les conditions spécifiées à l'article 7.B et 7.C. Il a le droit d'assister aux assemblées générales des membres. Il a droit de parole. ✕ mais n'a pas droit de vote.

Article 10 Membres honoraires

Il sera loisible au conseil d'administration de désigner comme membre de la corporation toute personne physique et organisme qui, selon le cas, a rendu d'éminents services à la cause du tourisme.

Le membre honoraire a le droit d'assister aux assemblées générales des membres. Il a droit de parole mais n'a pas droit de vote.

Article 11 Cotisation

Le montant de la cotisation annuelle exigible de chaque catégorie de membre sera fixé par le conseil d'administration de la corporation.

Article 12 Suspension ou expulsion

Le conseil d'administration pourra, par résolution adoptée par les 2/3 des membres du conseil d'administration, suspendre pour la période qu'il déterminera ou expulser définitivement tout membre actif qui enfreint les règlements de la corporation ou dont la conduite ou les activités sont jugées nuisibles à la corporation. Un membre suspendu ou expulsé n'aura droit à aucun remboursement de cotisation.

Article 13 Démission

Tout membre actif ou honoraire pourra démissionner comme tel, en adressant un avis écrit au secrétaire de la corporation. La démission d'un membre actif ne libère pas du paiement de toute contribution due à la corporation et ne donne aucun droit au remboursement d'une cotisation.

A N N E X E

E

Bilan financier de l'ATCQ, 1987

ASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR DU QUEBEC INC.
(Constituée en vertu de la Troisième Partie de la Loi sur les compagnies du Québec)

BILAN DU "FONDS D'IMMOBILISATIONS"

AU 31 MARS 1987

A C T I F

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Immobilisations, au coût:		
Mobilier et agencement	7 445 \$	7 288 \$
Kiosque d'exposition et photos	15 111	15 111
Équipement de plein air	-	5 255
Biens loués en vertu de contrats de location-acquisition:		
Mobilier et agencement	<u>18 015</u>	<u>-</u>
	<u>40 571 \$</u>	<u>27 654 \$</u>

P A S S I F

Passif à court terme:		
Versements sur les obligations en vertu de contrats de location-acquisition échéant en deçà d'un an	4 329 \$	-
Obligations en vertu de contrats de location-acquisition (note 2)	<u>12 392</u>	<u>-</u>
	16 721	-

A V O I R N E T

Placement en actifs immobilisés	<u>23 850</u>	<u>27 654</u>
	<u>40 571 \$</u>	<u>27 654 \$</u>

(Voir les notes afférentes aux états financiers)

2.

Verrier, Richard, Hébert, Béiveau, Paquin & Associés
Comptables agréés - Chartered Accountants

ASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR DU QUEBEC INC.

RESULTATS

EXERCICE TERMINE LE 31 MARS 1987

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Revenus:		
Administration	163 771 \$	141 959 \$
Dossiers	404 338	463 633
Participation des administrateurs	<u>15 000</u>	<u>13 000</u>
	583 109	618 592
Dépenses:		
Administration	187 467	153 851
Dossiers	380 447	471 065
Participation des administrateurs	<u>15 000</u>	<u>13 000</u>
	582 914	637 916
Surplus (déficit) de l'exercice	<u>195 \$</u>	<u>(19 324)\$</u>

(Voir les notes afférentes aux états financiers)

3.

Verrier, Richard, Hébert, Bériveau, Paquin & Associés
Comptables agréés - Chartered AccountantsASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR DU QUEBEC INC.
(Constituée en vertu de la Troisième Partie de la Loi sur les compagnies du Québec)

BILAN DU "FONDS D'ADMINISTRATION"

AU 31 MARS 1987

A C T I F

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Actif à court terme:		
Placements temporaires	-	\$ 41 000
Débiteurs (note 1)	86 768	105 343
Frais imputables au prochain exercice	<u>3 750</u>	<u>9 433</u>
Total de l'actif à court terme	90 518	155 776
Autre actif:		
Permis - Agence de Voyages	<u>750</u>	<u>750</u>
	<u>91 268 \$</u>	<u>156 526 \$</u>

P A S S I F

Passif à court terme:		
Découvert de banque	23 746 \$	3 095 \$
Créditeurs et frais courus	81 220	128 621
Revenus perçus d'avance	12 437	4 221
Subventions reportées	<u>-</u>	<u>46 919</u>
Total du passif à court terme	117 403	182 856
Déficit du fonds:		
Solde au début de l'exercice	(26 330)	(7 006)
Surplus (déficit) de l'exercice	<u>195</u>	<u>(19 324)</u>
Solde à la fin de l'exercice	(26 135)	(26 330)
	<u>91 268 \$</u>	<u>156 526 \$</u>

(Voir les notes afférentes aux états financiers)

4.

Verrier, Richard, Hébert, Bériveau, Paquin & Associés
Comptables agréés - Chartered Accountants

ASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR DU QUEBEC INC.
 NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS
 EXERCICE TERMINE LE 31 MARS 1987

2. Obligations en vertu de contrats de location-acquisition (suite)

Paiements minimaux exigibles en vertu de contrats de location-acquisition:

1988	6 762 \$
1989	7 542
1990	2 023
1991	2 023
1992	4 872
	23 222
Moins: Intérêts et frais accessoires	6 501
	16 721 \$

3. Chiffres comparatifs

Certains chiffres de 1986 ont été reclassifiés afin de les rendre conformes avec la présentation adoptée en 1987.

6.

ASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR DU QUEBEC INC.
 NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS
 EXERCICE TERMINE LE 31 MARS 1987

1. Débiteurs

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Débiteurs	72 768 \$	69 430 \$
Subvention - secrétariat	5 000	35 913
Subvention - accueil et renseignements	9 000	-
	86 768 \$	105 343 \$

2. Obligations en vertu de contrats de location-acquisition

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Obligation relative au système téléphonique, remboursable par versements mensuels de 128 \$, échéant en décembre 1994	7 108 \$	-
Obligation relative au mobilier et à l'agencement, remboursable par versements mensuels de 395 \$ et un paiement final de 2 360 \$, échéant le 1er décembre 1988	8 440	-
Obligation relative au dactylo, remboursable par versements mensuels de 29 \$, échéant le 2 décembre 1991	1 173	-
	16 721	-
Moins: Portion échéant en deçà d'un an	4 329	-
	12 392 \$	-

Les intérêts sur les obligations en vertu de contrats de location-acquisition s'élevaient à 986 \$.

5.

ASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR DU QUEBEC INC.
RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES
EXERCICE TERMINE LE 31 MARS 1987

Annexe A - Revenus - Administration

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Subventions	130 000 \$	125 000 \$
Cotisations	15 297	12 106
Autres	18 474	4 853
	<u>163 771 \$</u>	<u>141 959 \$</u>

Annexe B - Revenus - dossiers

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Commercialisation	87 596 \$	65 268 \$
Promotion, publicité, plein-air	219 135	196 509
Développement	66 921	86 906
Accueil et renseignements	30 686	114 950
	<u>404 338 \$</u>	<u>463 633 \$</u>

7.

Vernier, Richard, Hébert, Béneau, Paquin & Associés
Comptables - Chartered Accountants

ASSOCIATION TOURISTIQUE DU COEUR DU QUEBEC INC.
RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES
EXERCICE TERMINE LE 31 MARS 1987

Annexe C - Dépenses d'administration

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Salaires et bénéfices marginaux	121 743 \$	93 297 \$
Papeterie et impression	4 600	6 255
Poste et messagerie	1 600	1 873
Téléphone	7 300	6 537
Loyer	18 583	11 362
Abonnement et documentation	716	459
Frais bancaires et intérêts	3 663	5 732
Honoraires professionnels et assurances	2 791	2 289
Cotisation à des organismes	1 060	360
Entretien - bureau	1 555	2 881
Location d'équipement et entretien	5 403	6 333
Mauvaises créances	336	-
Commission de la Santé et Sécurité du Travail	742	131
Frais de déplacements - conseil d'administration	1 467	3 993
Frais de déplacements - personnel	7 143	3 491
Frais de représentation - conseil d'administration	2 129	1 981
Frais de représentation - personnel	4 199	5 158
Immobilisations à même les revenus	157	1 719
Remboursement des obligations en vertu de contrats de location-acquisition	2 280	-
	<u>187 467 \$</u>	<u>153 851 \$</u>

Annexe D - Dépenses - dossiers

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
Commercialisation	84 671 \$	65 993 \$
Promotion, publicité, plein-air	201 705	205 321
Développement	70 693	85 182
Accueil et renseignements	23 378	114 569
	<u>380 447 \$</u>	<u>471 065 \$</u>

Annexe E - Participation des administrateurs

Pour démontrer la participation bénévole des administrateurs, nous avons créé un poste de revenu reflétant la présence de ces personnes aux réunions du conseil d'administration et du bureau de direction. La contrepartie de ce revenu paraît aux dépenses pour le même montant.

8.

Vernier, Richard, Hébert, Béneau, Paquin & Associés
Comptables - Chartered Accountants

F

*Répartition des fonctions du
processus touristique entre les
intervenants*

(LE TOURISME AU QUÉBEC, 1984)

SOURCE: LE TOURISME AU QUÉBEC, 1984

Ministère du Tourisme
Direction générale du tourisme

RÉPARTITION DES FONCTIONS DU PROCESSUS TOURISTIQUE ENTRE LES INTERVENANTS

FONCTIONS PRINCIPALES	AU NIVEAU DE L'OFFRE: LE PRODUIT				AU NIVEAU DE LA DEMANDE: LES MARCHÉS			
	À CARACTÈRE TECHNIQUE		À CARACTÈRE FINANCIER		À CARACTÈRE TECHNIQUE		À CARACTÈRE FINANCIER	
	Interventions	Intervenants	Interventions	Intervenants	Interventions	Intervenants	Interventions	Intervenants
PLANIFICATION 1. Finalités 2. Évaluation des priorités 3. Évaluations générales	1. Étude de la situation 2. Évaluation des besoins 3. Définition des objectifs 4. Évaluation des ressources 5. Définition des priorités 6. Définition des programmes 7. Définition des mesures 8. Définition des indicateurs	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT) 4. MCT (MCT) (MCT)	1. Étude de la situation 2. Évaluation des besoins 3. Définition des objectifs 4. Évaluation des ressources 5. Définition des priorités 6. Définition des programmes 7. Définition des mesures 8. Définition des indicateurs	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Étude de la situation 2. Évaluation des besoins 3. Définition des objectifs 4. Évaluation des ressources 5. Définition des priorités 6. Définition des programmes 7. Définition des mesures 8. Définition des indicateurs	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Étude de la situation 2. Évaluation des besoins 3. Définition des objectifs 4. Évaluation des ressources 5. Définition des priorités 6. Définition des programmes 7. Définition des mesures 8. Définition des indicateurs	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)
PROGRAMMATION 1. Recherche et analyse d'informations 2. Définition des mesures 3. Modes de gestion 4. Évaluation des ressources 5. Évaluation 6. Structuration et coordination 7. Intégration des programmes	1. Recherche et analyse d'informations 2. Définition des mesures 3. Modes de gestion 4. Évaluation des ressources 5. Évaluation 6. Structuration et coordination 7. Intégration des programmes	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT) 4. MCT (MCT) (MCT)	1. Recherche et analyse d'informations 2. Définition des mesures 3. Modes de gestion 4. Évaluation des ressources 5. Évaluation 6. Structuration et coordination 7. Intégration des programmes	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT) 4. MCT (MCT) (MCT)	1. Recherche et analyse d'informations 2. Définition des mesures 3. Modes de gestion 4. Évaluation des ressources 5. Évaluation 6. Structuration et coordination 7. Intégration des programmes	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT) 4. MCT (MCT) (MCT)	1. Recherche et analyse d'informations 2. Définition des mesures 3. Modes de gestion 4. Évaluation des ressources 5. Évaluation 6. Structuration et coordination 7. Intégration des programmes	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)
GESTION DES PROGRAMMES 1. Exploitation des programmes techniques et financiers à l'intention des clients	1. Exploitation des programmes techniques et financiers à l'intention des clients	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT) 4. MCT (MCT) (MCT)	1. Exploitation des programmes techniques et financiers à l'intention des clients	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Exploitation des programmes techniques et financiers à l'intention des clients	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Exploitation des programmes techniques et financiers à l'intention des clients	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)
INTERVENTION INDIRECTE 1. Aménagement du territoire 2. Construction d'infrastructures 3. Implantation d'équipements 4. Régulation des entreprises	1. Aménagement du territoire 2. Construction d'infrastructures 3. Implantation d'équipements 4. Régulation des entreprises	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Aménagement du territoire 2. Construction d'infrastructures 3. Implantation d'équipements 4. Régulation des entreprises	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Aménagement du territoire 2. Construction d'infrastructures 3. Implantation d'équipements 4. Régulation des entreprises	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Aménagement du territoire 2. Construction d'infrastructures 3. Implantation d'équipements 4. Régulation des entreprises	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)
CONTRÔLE ET VALUATION 1. Au niveau quantitatif: - statistiques - indicateurs 2. Au niveau qualitatif: - Évaluation des interventions et des produits	1. Au niveau quantitatif: - statistiques - indicateurs 2. Au niveau qualitatif: - Évaluation des interventions et des produits	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Au niveau quantitatif: - statistiques - indicateurs 2. Au niveau qualitatif: - Évaluation des interventions et des produits	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Au niveau quantitatif: - statistiques - indicateurs 2. Au niveau qualitatif: - Évaluation des interventions et des produits	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)	1. Au niveau quantitatif: - statistiques - indicateurs 2. Au niveau qualitatif: - Évaluation des interventions et des produits	1. MCT (MCT) (MCT) 2. MCT (MCT) (MCT) 3. MCT (MCT) (MCT)