

**CULTURE** et **TOURISME**  
**EN VILLE**  
une affaire  
de créativité

**ACTES DU COLLOQUE**



Coordination des travaux :

*Chantal Caronet Brigitte Maheu*, Chaire de Tourisme de l'UQAM

Conception, rédaction :

*Michel Archambault, Chantal Caronet Brigitte Maheu*, Chaire de Tourisme de l'UQAM

Ce document a été réalisé suite à la tenue du colloque **Culture et tourisme en ville: une affaire de créativité**. Le ministère de la Culture et des Communications du Québec et Tourisme Montréal, les initiateurs de projet, ont confié l'organisation du colloque et l'élaboration des contenus s'y rattachant à la Chaire de Tourisme de l'Université du Québec à Montréal, sous la direction de son titulaire *Michel Archambault*.

Tout droits réservés

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 1999

ISBN : 2-921601-15-X

© Ministère de la Culture et des Communications du Québec, Tourisme Montréal et Chaire de Tourisme de l'UQAM

Mesdames,  
Messieurs,

Le colloque **Culture et tourisme en ville : une affaire de créativité**, qui s'est tenu au Musée d'art contemporain de Montréal les 12 et 13 novembre 1998, a connu un franc succès, dont nous sommes très fiers. À titre d'initiateurs du projet, nous sommes heureux de vous présenter les actes du colloque, le dernier temps fort d'une démarche que nous avons voulue en trois temps.

Il y a d'abord eu la réalisation du *Cahier du participant*, essentielle synthèse de ce que sont le tourisme et la culture; conçu à la fois comme un ouvrage de découverte et de référence, le *Cahier* constitue un outil de base pour une compréhension mutuelle et pour l'amorce du dialogue entre nos deux mondes.

Vint ensuite le colloque lui-même, un rendez-vous réussi, au dire des participants! Plus de 270 inscriptions en provenance de multiples horizons: compagnies de danse, de théâtre, de musique, gens des musées, producteurs d'événements, organisateurs de festivals, gestionnaires, hôteliers, grossistes, forfaitistes, réceptifs. Cette représentativité variée des participants, leur dynamisme, tout comme la pertinence et la qualité des conférenciers venus des États-Unis, de la France, de l'Italie, du Canada et, bien sûr, du Québec, ont permis des échanges d'idées d'une exceptionnelle richesse.

Après ces deux journées de discussions intenses, plusieurs ont quitté le colloque en disant leur enthousiasme et leur goût de mettre en branle des projets. Voilà certainement l'indice le plus sûr que cette rencontre a touché la cible que nous espérions: transmettre notre passion et inciter tous les acteurs, aussi bien ceux du tourisme que ceux de la culture, à faire preuve de créativité et d'invention.

Un colloque reste toutefois, par essence, un événement ponctuel. De là l'intérêt de la publication des actes, ce troisième temps qui transforme l'éphémère en matière première et permet de prolonger la réflexion. Pour ceux qui y étaient, c'est un aide-mémoire précieux; pour les absents, c'est une façon de profiter tout de même de l'incroyable somme d'informations et d'analyses qui a été diffusée au cours de ces deux jours. Les propos des conférenciers continueront donc de nous inspirer, pour le plus grand profit du tourisme et de la culture.

Bonne lecture à tous et à toutes!

*La ministre de la Culture et des Communications du Québec,*



Agnès Maltais

*Le président-directeur général de Tourisme Montréal,*



Charles Lapointe

Mesdames,  
Messieurs,

L'équipe de la Chaire de Tourisme est fort heureuse de rendre accessibles à l'ensemble des personnes intéressées par le phénomène du tourisme culturel, les actes du colloque **Culture et tourisme en ville : une affaire de créativité**.

Pour ceux et celles qui ont assisté au colloque, ce document constituera un rappel, un outil de partage des connaissances avec leurs collègues et une occasion d'« entendre » l'ensemble des conférences.

Cet événement a remporté un vif succès grâce à la qualité de sa programmation, de ses conférences, de son Cahier du participant et grâce à la participation active des quelque 270 intervenants des milieux culturel et touristique. Je salue l'initiative du ministère de la Culture et des Communications et de Tourisme Montréal ainsi que l'appui des nombreux commanditaires qui ont rendu possible cette rencontre.

Je remercie les nombreux « artisans » du colloque. Tout d'abord, les membres du comité d'orientation et du comité de direction, complices de la Chaire de Tourisme tout au long du processus de planification et de création; les conférenciers, qui n'ont ménagé aucun effort pour offrir des contenus de qualité; et enfin, mesdames Pascale Daigle, Brigitte Maheu et Chantal Caron, ainsi que leurs collaborateurs, qui ont travaillé sans relâche pour que ce colloque contribue concrètement au rapprochement des deux secteurs, et ce, pour le plus grand bénéfice des publics et des clientèles qui voudront bien se laisser séduire par notre belle culture québécoise!

Bonne lecture!

Le titulaire de la Chaire de Tourisme,



Michel Archambault

Message des coprésidents .....5

Mot du titulaire de la Chaire de Tourisme .....7

**ALLOCUTIONS ET CONFÉRENCES PRONONCÉES DANS LE CADRE DU COLLOQUE**

Monsieur Marcel Brisebois, directeur, Musée d'art contemporain de Montréal .....10

Madame Martine Tremblay, sous-ministre, ministère de la Culture et des Communications du Québec .....11

Monsieur Charles Lapointe, président-directeur général, Tourisme Montréal .....12

**PLANTER LE DÉCOR**

Pierre Bellerose, directeur du développement des affaires et des relations publiques, Tourisme Montréal .....14

Michel Côté, directeur des expositions et des relations internationales, Musée de la civilisation, Québec .....18

**LE SÉJOUR URBAIN COMME EXPÉRIENCE CULTURELLE : LE PARTENARIAT UN ÉLÉMENT ESSENTIEL**

Danielle Cloutier, directrice des communications et de la promotion, magazines *Châtelaine*, *L'Actualité* et *Maclean's* .....22

Marie-Dominic Labelle, directrice, Société du patrimoine urbain de Québec .....25

Francine Lelièvre, directrice générale, Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal .....28

**COMMENT LE TOURISME PEUT-IL ÊTRE PROFITABLE À LA CULTURE?**

Pierre Labrie, directeur, Office du tourisme et des congrès de la Communauté urbaine de Québec .....31

**COMMENT LA CULTURE PEUT-ELLE ÊTRE PROFITABLE AU TOURISME?**

François Colbert, titulaire, Chaire de gestion des arts, École des Hautes Études Commerciales de Montréal .....35

**DEUX CAS DE COOPÉRATION ET COORDINATION: LE LOS ANGELES CONVENTION & VISITORS BUREAU ET LA VANCOUVER CULTURAL ALLIANCE**

Robert Barrett, vice-président associé, Tourisme culturel, Los Angeles Convention & Visitors Bureau .....41

Lori Baxter, directrice principale, Vancouver Cultural Alliance .....44

**À LA CONQUÊTE DU TOURISTE : VARIATIONS SUR UN MÊME THÈME**

**L'expérience d'intervenants culturels**  
Andrée Girard, directrice des émissions, chaîne culturelle de Radio-Canada, pour *Le Québec en musique* .....48

Caroline Jamet, vice-présidente Communications et Tourisme, Festival international de jazz de Montréal .....50

John R. Porter, directeur général, Musée du Québec .....54

David Mendel, vice-président, Les Visites culturelles Baillairgé .....56

**L'expérience d'intervenants du réseau de distribution en tourisme**  
Brigitte Michaud, directeur général, DMC Transat .....59

Éric Johnston, président, Aliotours .....63

Richard Moreau, directeur, Touring Québec .....65

**Mot de Lucille Daoust, sous-ministre associée, Tourisme Québec** .....70

**S'OUTILLER POUR PERCER LE MARCHÉ TOURISTIQUE**

Michel Zins, président, Zins, Beausnesne et associés .....72

**LA MODE, LE DESIGN ET LES MÉTIERS D'ART : VITRINE DE LA CULTURE**

Maurizio Quagliuolo, secrétaire général, DRI - Organisme interrégional de promotion culturelle et touristique, Italie .....80

**LE TOURISME CULTUREL : DE LA MASSE AUX CLIENTÈLES SPÉCIALISÉES**

Andrée Tremblay, vice-présidente principale, Groupe industriel, Shandwick USA, New York .....83

**LA SIGNALISATION ET LA SIGNALÉTIQUE :  
AU VU ET AU SU DE TOUS...**

Normand Cazalais, journaliste pigiste, Le Devoir ..... 89

Georges Verney-Carron, président, Art/Entreprise,  
Lyon, France ..... 91

**LA FORFAITISATION ET LA PROMOTION  
CONJOINTE : DES OUTILS EFFICACES**

Paul Arseneault, associé, Le Groupe DBSF  
François-G. Chevrier, directeur général, Forfaits Québec ... 93

**LA CULTURE, LE TOURISME ET LES CITÉS  
RÉGIONALES : UNE INVITATION À LA DÉCOUVERTE**

Georges Comtois, directeur général, Société d'initiative et de  
gestion culturelles ..... 102

Marilie Laferté, directrice, Office du tourisme et des congrès de  
Trois-Rivières ..... 103

Lucie K. Morisset, professeure, Département d'études urbaines  
et touristiques, UQAM ..... 106

**RÉALISER LE POTENTIEL DU TOURISME  
CULTUREL ET PATRIMONIAL AU CANADA**

Ursula Thiboutot, présidente, Sous-comité du tourisme  
culturel et patrimonial de la Commission canadienne  
du tourisme ..... 111

**CULTURE ET TOURISME EN VILLE :  
UNE AFFAIRE DE CRÉATIVITÉ**

**Table générale de discussion**

Michel Archambault, titulaire,  
Chaire de Tourisme de l'UQAM ..... 114

Maureen Kelly, directrice régionale, ventes et marketing,  
Hôtels Canadien Pacifique ..... 116

Daniel Latouche, directeur, Culture et ville,  
INRS-Urbanisation ..... 117

Michel Létourneau, directeur général,  
Festival d'été international de Québec ..... 119

Sylvie Nadeau, directrice du programme touristique,  
Conseil québécois de la musique ..... 120

**Mot de clôture, Charles Lapointe, président-  
directeur général, Tourisme Montréal .... 122**

**Annexes**

Programme du colloque ..... 124

Liste des participants ..... 127

Liste des partenaires et commanditaires ..... 133

## ALLOCATION DE MONSIEUR MARCEL BRISEBOIS

Directeur, Musée d'art contemporain de Montréal

---

Madame la Sous-ministre,  
Monsieur le Président,  
Monsieur le Professeur,  
chers amis,

C'est un grand plaisir pour le Musée d'art contemporain de vous accueillir, intervenants du milieu touristique ou acteurs de la scène culturelle, à ce colloque qui constitue pour les uns et les autres un moment important de notre vie et de notre réflexion.

L'origine des mots, les circonstances de leur apparition dans la langue, l'intensité de leur pénétration dans l'usage commun sont significatives de l'évolution d'une réalité et de son importance sociale. Ce n'est certes pas d'hier que l'on pratique le tourisme, mais le mot n'existe pas dans la langue de Montesquieu lorsqu'il visite l'Italie ni dans la langue de Rousseau lorsqu'il se rend jusqu'au Pont-du-Gard, pas plus que dans la langue de Goethe, grand amateur de ruines romaines. En fait, le mot « tourisme » fait son apparition au XIX<sup>e</sup> siècle. Il provient du mot anglais « tour », en fait le « grand tour », ce voyage initiatique qu'accomplissaient les jeunes Anglais des classes fortunées sur le continent européen et qui les conduisait aux lieux célébrés par les écrivains de l'Antiquité. Ce périple constituait une étape intermédiaire de leur existence. Il s'agissait tout à la fois de s'approprier

l'esprit d'une époque considérée comme paradigmatique, de s'affranchir de l'emprise de son milieu, de tisser des relations nouvelles avant de revenir transformé et enrichi, prêt à assumer ses responsabilités au sein de sa société d'origine. À partir de ce moment, on se met à parler de tourisme alors qu'auparavant, on n'était qu'un voyageur ou un pèlerin. Le voyage met en évidence le déplacement, la transition; le pèlerinage insiste plutôt sur le terme du périple et l'intention qui le motive. Quant au tourisme, il me semble qu'il est bien défini par cette description que Michel Serres en fait dans *Le tiers instruit*: « Nul ne sait vraiment nager, écrit le philosophe, avant d'avoir traversé seul un fleuve large et impétueux ou un détroit, un bras de mer agitée. Le vrai passage a lieu au milieu. Voici le voyageur seul il faut traverser pour apprendre la solitude. Elle se reconnaît à l'évanouissement des références. » On me permettra d'ajouter que cette description s'applique également à l'art contemporain, qui est bien représenté par ce fleuve impétueux où se perdent les références. Au cours de ces deux prochains jours, vous ferez vous-mêmes l'expérience d'une traversée non moins exigeante entre les rives du tourisme et de la culture. Nous souhaitons qu'après avoir vécu l'évanouissement des références, vous soyez capables d'effectuer les transitions nécessaires et profitables entre culture et tourisme.

une affaire  
de créativité

---

## ALLOCUTION DE MADAME MARTINE TREMBLAY

### Sous-ministre, ministère de la Culture et des Communications du Québec

Madame Forestier,  
Messieurs Archambault, Brisebois et Lapointe,  
chers amis,

C'est avec un grand plaisir que je me retrouve parmi vous ce matin, alors que s'ouvre le colloque **Culture et tourisme en ville : une affaire de créativité**. Je ne vous cache pas que j'attendais même personnellement ce moment avec une certaine impatience. Cela fait longtemps qu'on le prépare, longtemps qu'on y travaille.

Cet événement est le fruit d'une collaboration exceptionnelle. Il a été patiemment et brillamment conçu par une équipe formée de gens de Tourisme Montréal, de la Chaire de Tourisme de l'UQAM, du ministère de la Culture et des Communications, et de nombreux experts venus d'horizons variés. Par ailleurs, grâce à l'hospitalité du Musée d'art contemporain, nous sommes accueillis dans un lieu culturel magnifique. Tous ces gens sont trop nombreux pour que je les nomme ici, mais je tiens à les remercier publiquement en votre nom pour un travail de réflexion, de recherche et d'organisation hors du commun.

J'avais également hâte que s'ouvre ce colloque parce que je suis de ceux et celles qui croient fermement que le tourisme et la culture ont tout intérêt à regrouper leurs forces. Une ville comme Montréal centre maintenant l'essentiel de sa promotion touristique sur le dynamisme de sa vie culturelle, un croisement qui lui réussit très bien. Il est évident que pour qu'une ville ou une région attire et retienne des touristes, il lui faudra nécessairement des infrastructures d'accueil. Mais, et c'est une autre grande évidence, un voyage qui ne comprendrait que le transport, l'hébergement et la restauration, même si la route est belle, l'auberge, confortable et le repas, exquis, ne pourrait pas constituer une véritable expérience touristique.

Les touristes, même quand ils se déplacent d'abord pour faire de la bicyclette ou pour assister à un congrès, attendent beaucoup plus de leur voyage que d'être seulement véhiculés, logés et nourris : ils veulent être aussi divertis, surpris et, si possible, émerveillés. Comment ? En découvrant les gens du pays, leurs modes de vie, leur histoire, leur décor, leur vision du monde. En se promenant dans un quartier historique—nous en avons de très beaux—, en se joignant à la foule des festiva- liers, en assistant à un spectacle, en visitant un

musée, en entrant dans une galerie d'art. La capacité d'émerveiller est, vous le savez, une grande force du milieu culturel. Le voyage est donc, par essence, toujours une expérience culturelle, et l'une des rares qui nous offre toujours la chance de comparer nos valeurs, nos perceptions et nos repères à ceux d'autres humains. C'est donc presque un truisme que d'affirmer que le tourisme et la culture sont indissociables.

Et pourtant, il n'est pas nécessaire de parcourir bien longtemps le Québec pour constater que l'extraordinaire potentiel d'une stratégie québécoise touristique axée sur la culture est encore trop faiblement exploité.

À tout le moins, convenons qu'il reste beaucoup de travail à faire pour que les Québécois, qui se distinguent sur ce continent par la langue, l'histoire, la créativité, misent beaucoup plus franchement sur ces atouts dans l'accueil d'étrangers. Pour que notre communication avec les touristes—à travers les forfaits, les circuits, la promotion, la signalétique, ceux et celles qui se chargent de l'accueil—reflète mieux notre culture et tienne bien davantage compte des attraits et des événements artistiques et culturels du Québec.

Et enfin, il faut beaucoup de travail pour que nous prenions collectivement conscience du fait que l'expérience touristique ne se limite pas aux attraits et aux lieux de restauration et d'hébergement, mais inclut aussi nos paysages, notre architecture et l'aménagement de nos espaces.

L'engouement que ce colloque a suscité, dès la période d'inscription, démontre clairement à quel point ce type d'événement répond à un besoin. Il démontre également, puisque vous êtes ici aussi nombreux du tourisme que de la culture, que les deux secteurs ne demandent qu'à mieux se comprendre et à travailler ensemble.

Le colloque qui débute ce matin constitue une occasion formidable de bâtir de nouveaux ponts et d'en solidifier d'autres. Les thèmes qui seront discutés ici, la qualité des conférenciers, les rendez-vous d'information et d'affaires qui sont proposés vont certainement y contribuer. La table

est mise pour que, de ces deux jours, émergent de nouvelles complicités, peut-être même des pactes, qui concrétiseront encore un peu plus une volonté commune de faire vivre, aux Québécois et aux étrangers qui découvrent le Québec, une expérience unique, authentique et fondée sur la qualité.

À tous et toutes, je souhaite donc de fructueux échanges, beaucoup de créativité, d'étonnantes découvertes et du plaisir à travailler ensemble.

Bon colloque!

## ALLOCUTION DE MONSIEUR CHARLES LAPOINTE Président-directeur général, Tourisme Montréal

Madame la Sous-ministre,  
Monsieur le Directeur du Musée,  
Monsieur Archambault,  
Madame Forestier,  
Mesdames et Messieurs, bonjour,

J'ai aussi hâte que vous d'entendre les conférences substantielles de tous les intervenants et de tous les invités que nous recevons des États-Unis, de la France, d'Italie et d'ailleurs. C'est un moment important dans l'évolution à la fois de l'industrie touristique et du monde de la culture.

En préparant mon allocution, ce matin, j'ai décidé d'utiliser cette vieille technique du temps où j'étais étudiant : j'ai opté pour les citations. La première citation que je vous livre se lit comme suit : « Le Québec est doté d'une force phénoménale au niveau de la création, de son pouvoir d'attraction et de son caractère d'originalité. En liant tourisme et culture et nature, nous rassemblons des éléments que d'autres pays ne possèdent pas. » Cette citation est de Charles-Mathieu Brunelle, directeur de la Cinémathèque québécoise, et ce sont les paroles qu'il utilisait lors du colloque **Les Arts et la Ville**, qui s'est tenu le mois dernier à Chicoutimi.

Ce que M. Brunelle a exprimé si élégamment, c'est ce que nous vivons tous les jours. Je peux parler pour Montréal parce que je connais mieux cette région que les autres parties du Québec, mais je pense que la réalité demeure la même un peu partout. À Montréal, par exemple, à ce moment-ci de notre histoire culturelle, nous traversons une intense période de créativité. Cela dure depuis cinq ou dix ans et durera encore un certain temps; ces choses-là ne sont pas éternelles et c'est pourquoi il faut essayer de profiter d'une telle conjoncture. Dans les arts de la scène, particulière-

ment en danse contemporaine, mais également en théâtre ou dans les arts visuels, on sent un dynamisme bouillonnant dans la communauté culturelle montréalaise qui ne se retrouve à peu près pas ailleurs au Canada.

Nous devons profiter de ce dynamisme, de cette créativité, de cet élan en danse, en théâtre, en arts visuels, en arts de la scène et dans la création artistique dans tous les secteurs pour positionner cette ville, et plus largement le Québec, comme un lieu de création unique. Cette force n'attire peut-être pas les foules au point de départ. Mais lorsque l'on pense, par exemple, aux arts visuels dans le domaine des arts contemporains, on constate que la culture perméabilise toute la vie d'une collectivité. Les gens qui viennent à Montréal ne connaissent peut-être pas, au point de départ, tous les artistes et créateurs d'ici, mais ils vont sentir le bouillonnement de cette collectivité. Et c'est grâce à cette créativité que les visiteurs essaieront d'en découvrir un peu plus, de se rapprocher et de pénétrer petit à petit la vie culturelle de nos communautés. Le produit culturel est là, bien vivant et présent.

De plus, parce que nous travaillons dans le monde du commerce, il faut déterminer comment et à qui on vendra ce produit. Il faut donc cibler les clients et les attirer chez nous. Je suis, à ce chapitre, extrêmement optimiste en ce qui concerne à la fois le développement de la vie culturelle au Québec et la progression de l'industrie touristique.

En tant que promoteur touristique, je m'informe des tendances et me réfère fréquemment à une bible, un livre de chevet dont je vais vous lire quelques extraits. Cette bible s'appelle *Boom, Bust and Echo*, du démographe canadien David K. Foot, de l'Université de Toronto. Je vous lis seulement quelques phrases ici et là qui nous disent que nous n'avons pas à nous inquiéter, nous n'avons qu'à bien travailler. Foot dit, vers le milieu du livre : « *A nation of young people is a society of hockey and tennis players. A nation of older people is a society of gardeners and walkers.* » Ceci revêt une grande importance dans l'industrie touristique et pour le monde de la culture; on parle toujours de population qui vieillit, et des plus vieux des millions de baby-boomers (aux États-Unis et au Canada) atteignant la cinquantaine, ils influenceront grandement plusieurs industries. Voici d'ailleurs ce qu'affirme Foot à propos des « *performing arts* » : « *In the 1980's, the future seemed grim for high culture in Canada. Audiences were dwindling, younger people weren't coming, and the financial picture was shaking. The Vancouver Symphony almost folded and other arts companies faced an uncertain future.* » On peut dire qu'on vit un peu cette situation ici si l'on considère les difficultés financières devant lesquelles se trouve l'Orchestre symphonique de Montréal. Toutefois, malgré ces difficultés, le nombre d'abonnés est en croissance depuis deux ou trois ans. Les « officinados » de la culture s'inquiètent beaucoup, et avec raison, du fait que les baby-boomers aient grandi avec les Beatles et les Rolling Stones et qu'ils s'intéressent

davantage à ces groupes qu'à Verdi ou Mozart. Je crois qu'ils n'ont pas à s'inquiéter car, comme le dit Foot :

*« Culture lovers should relax and enjoy the music. Baby boomers are human beings, not a new species. Previous generations also had their own popular music, and they too eventually learned to appreciate classical music. Middle-aged and older people have always been more interested in the classics than younger people, and the ranks of middle-aged and seniors will grow explosively in the decades ahead. The future of classical music in Canada had never been brighter. [...] what will happen in Canada because of the population aging: attendance at hockey and other spectator sport is likely to grow at rates well below populations growth, while growth in attendance at plays and other cultural events will probably exceed population growth. As a result, we will need more theatres and fewer arenas. »*

Je crois que David Foot a tout à fait raison à ce sujet. C'est également ce que démontrent les analyses de clientèles : d'une part, nous détenons le produit et, d'autre part, il y a des clientèles disponibles. Tout ce qui nous reste à dénicher durant les deux jours qui viennent, c'est la recette pour inciter ces clientèles à la fois à choisir nos destinations et à consommer nos produits culturels.

Bon colloque et bonnes discussions!

## ALLOCATION DE MONSIEUR PIERRE BELLEROSÉ

Directeur du développement des affaires et des relations publiques, Tourisme Montréal

### PLANTER LE DÉCOR

### LE TOURISME : DES CLIENTS À LA RECHERCHE D'UNE EXPÉRIENCE

Le fil conducteur de mon allocution ne sera pas de vous présenter le cheminement de Tourisme Montréal en termes de tourisme culturel pour la métropole culturelle. Je vous présenterai plutôt un discours d'introduction sur le tourisme et sur les clientèles touristiques. Les conférences qui suivent vous permettront, elles, d'approfondir vos connaissances en matière de distribution et de promotion touristiques.

#### LE TOURISME : UNE APPROCHE CLIENT

Avant de parler plus précisément des clientèles, essayons de comprendre quelles sont les principales différences qui existent entre le tourisme et la culture. L'industrie touristique en est une de services où l'orientation et les principaux objectifs sont liés aux clientèles. Elle se compose majoritairement d'entreprises privées, de petite taille. Les petites entreprises qui prennent des risques successifs mettent leur existence en péril; la plupart adoptent donc des comportements conservateurs. Elles ne cessent pas de prendre des risques, mais elles le font de façon très lucide et calculée. Cependant, je suis convaincu que l'industrie touristique est moins conservatrice et plus innovatrice que la majorité des milieux d'affaires. Ceci ne peut, à mon avis, qu'aider sa relation avec les milieux culturels.

La mission première de l'industrie touristique est d'atteindre certains objectifs d'achalandage et de s'assurer que les clientèles accueillies, aussi bien locales qu'étrangères, retirent un maximum de satisfaction de leur expérience. Les intervenants ne sont donc pas uniquement centrés sur le produit, mais également sur le service et l'ambiance.

#### DES TENDANCES LOURDES :

##### *Une augmentation du nombre de touristes*

Sur le plan des clientèles, la prochaine décennie nous réserve une importante augmentation du nombre de déplacements touristiques internationaux. Actuellement, on dénombre à travers le monde environ un demi-milliard de voyageurs internationaux et cinq milliards de voyages intérieurs. Les prévisions formulées par les principaux experts nous permettent de croire que ce nombre aura doublé d'ici dix ou quinze ans.

De plus, on nous a appris que depuis une trentaine d'années, le nombre de déplacements croît d'un cycle économique à l'autre. Les clientèles internationales se révèlent d'ailleurs assez sensibles aux cycles économiques : une récession entraîne inévitablement une diminution du nombre de déplacements touristiques alors qu'une reprise contribue à le faire augmenter. À Montréal, on remarque une franche augmentation du nombre de visiteurs depuis une quinzaine d'années (*graphique 1*), ce qui laisse présager que la situation, tout comme pour l'Occident en général, se maintiendra et qu'on accueillera de plus en plus de visiteurs étrangers.

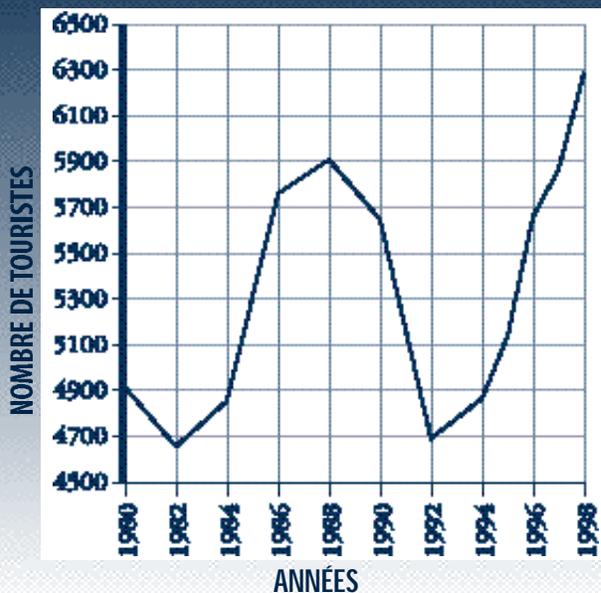
##### *Une croissance pour le tourisme culturel*

Le tourisme culturel n'est pas exclu de cette croissance. On observera, également dans ce champ d'intérêt touristique, une augmentation du nombre de touristes se déplaçant principalement par intérêt culturel. Le vieillissement des baby-boomers, qui arrivent à un âge où ils disposent de plus de temps libres et s'intéressent à la culture, amènera une importante clientèle à prendre part aux activités culturelles.

De plus, je me permets des pronostics : je crois que, si la tendance se maintient, nous verrons bientôt apparaître une première vague de tourisme culturel de masse. Dans la première décennie de l'an 2000, un nombre plus important que jamais de gens exigeront des déplacements qui ne soient pas uniquement relaxants, mais aussi culturels. Ce

## GRAPHIQUE 1

VOLUME DE TOURISTES (24 HEURES OU PLUS) À MONTRÉAL DE 1980 À 1998



phénomène a toujours existé mais les conditions démographiques étant ce qu'elles sont, on remarquera une hausse substantielle de la demande pour les voyages à connotation culturelle.

*Trois types de touristes culturels*

On a défini, tel qu'exposé dans le *Cahier du participant*, trois types de touristes culturels, que l'on classera ainsi : le motivé, l'inspiré et l'attiré. On retrouve, tout d'abord, le touriste motivé par la culture, celui qui choisit une destination vacances en fonction des occasions culturelles qu'elle offre. Les motivés sont des individus qui aiment prendre plus de risques mais qui ne représentent qu'une infime part de clientèle, soit environ 5 % de nos touristes.

L'inspiré par la culture choisira sa destination pour les sites historiques et culturels de grande renommée et recherchera une expérience unique; comme il dispose d'un peu moins de temps et d'argent que le motivé, il aura tendance à ne pas retourner deux fois à la même destination. Par exemple, un inspiré visitera le Vieux-Québec puisqu'il sait qu'il s'agit d'un arrondissement historique classé parmi les villes du patrimoine mondial de l'UNESCO, mais n'y retournera probablement pas une deuxième fois puisqu'il cherchera d'autres expériences tout aussi uniques ailleurs.

Finalement, la majorité de nos visiteurs actuels font partie de la troisième catégorie de clientèles, les attirés par la culture. Ces consommateurs profiteront de leur visite pour découvrir les *musts* culturels de cette destination et pratiquer une ou plusieurs activités culturelles — visiter un musée, assister à un festival ou un grand événement, voir un spectacle, etc.

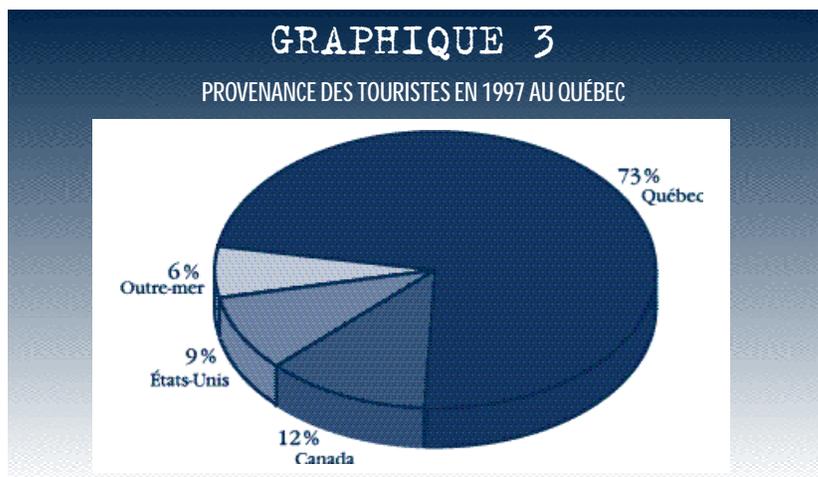
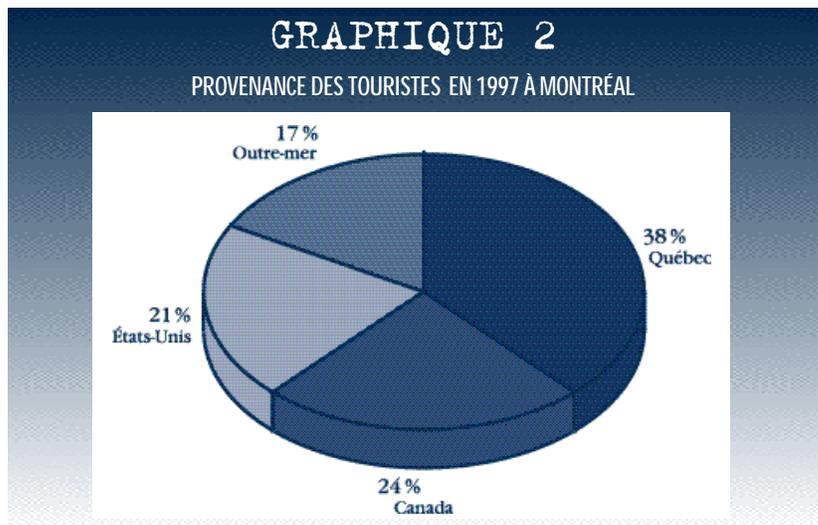
*Importance du marché québécois*

Les clientèles québécoises ne doivent surtout pas être négligées par les intervenants culturels et touristiques, surtout en région. Bien sûr, lorsque l'on parle de tourisme, on a tendance à penser aux Américains, aux Français, aux Asiatiques; cependant, il ne faut pas oublier nos marchés de base, le marché local et les clientèles québécoises. Au Québec, le marché intraprovincial génère les principales clientèles touristiques que l'on recense dans les attraits. Bien sûr, plusieurs différences sont notables dans les grandes villes. La métropole, par exemple, accueille plus de clientèles provenant de l'extérieur du Québec qu'ailleurs dans la province. En effet, des six millions de touristes accueillis annuellement à Montréal, environ 62 % proviennent de l'extérieur du Québec alors que la moyenne provinciale est de 27 %. La ville de Québec se situe entre ces deux extrêmes. La majorité des attraits culturels accueillant une

importante clientèle régionale, en plus des clientèles québécoises, le premier travail commence donc, je crois, sur ces marchés limitrophes.

*Diversification géographique*

Le cœur de la clientèle potentielle, pour le Québec, demeure incontestablement les clientèles limitrophes. Dans le cas de Montréal, 75 % de la clientèle, encore aujourd'hui, provient d'un rayon de 500 à 800 kilomètres. Il y a environ vingt ans, cette proportion avoisinait les 85 % et nous prévoyons qu'elle oscillera autour des 65 % dans une douzaine ou une quinzaine d'années. Cela reste toujours le pain et le beurre des intervenants touristiques et des attraits culturels, mais on sent poindre une diversification géographique des clientèles depuis le début de la décennie 1980. À l'exception de l'année 1998 — où l'on a assisté à un retour en force des visiteurs américains, avantageés par le taux de change —, on observe une stagnation historique des clientèles arrivant en automobile (donc des marchés limitrophes) ainsi



qu'une croissance des arrivées par avion (surtout en provenance des marchés éloignés).

Le graphique 4 illustre bien que le nombre d'Américains ayant pris l'avion dans la dernière année a doublé depuis vingt ans. Quand on sait que plus de 40 % des Américains ne voyagent pas, on peut en déduire que le réflexe de prendre l'avion est de plus en plus ancré chez ceux qui voyagent ou qui ont des projets de déplacements. Cet élément change complètement à la fois l'approche des destinations qui lorgnent ces clientèles et la considération des voyageurs quant aux destinations potentielles. De plus, on remarque, à l'analyse des statistiques, que les gens viennent d'endroits de plus en plus éloignés et variés. On note la croissance du marché français depuis quelque dix ans, mais aussi des croissances intéressantes pour les clientèles en provenance d'Italie, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et aussi de l'ouest et du sud des États-Unis, sur lesquelles, entre autres, Tourisme Montréal travaille de façon importante.

#### *Clientèle scolarisée*

Autre critère d'importance, les clientèles touristiques sont, règle générale, des clientèles scolarisées, à tout le moins beaucoup plus que la clientèle locale. Dans la métropole, par exemple, on estime à 20 % la proportion de la population détenant un diplôme universitaire. Or, selon un sondage réalisé cet été auprès des visiteurs de passage à Montréal, cette proportion grimpe à 67 % chez les Américains et à 78 % pour les clientèles d'outre-mer. Évidem-

ment, les gens ont parfois tendance à surévaluer leur degré de scolarité : on estime, par conséquent, que les véritables résultats sont un peu moins élevés que cela. Reste néanmoins que l'ensemble des analyses montre que la scolarisation est beaucoup plus importante chez les touristes que pour l'ensemble des clientèles locales. La scolarisation de ces marchés suppose une plus grande curiosité et l'ouverture d'esprit nécessaire à la découverte des éléments culturels d'une destination.

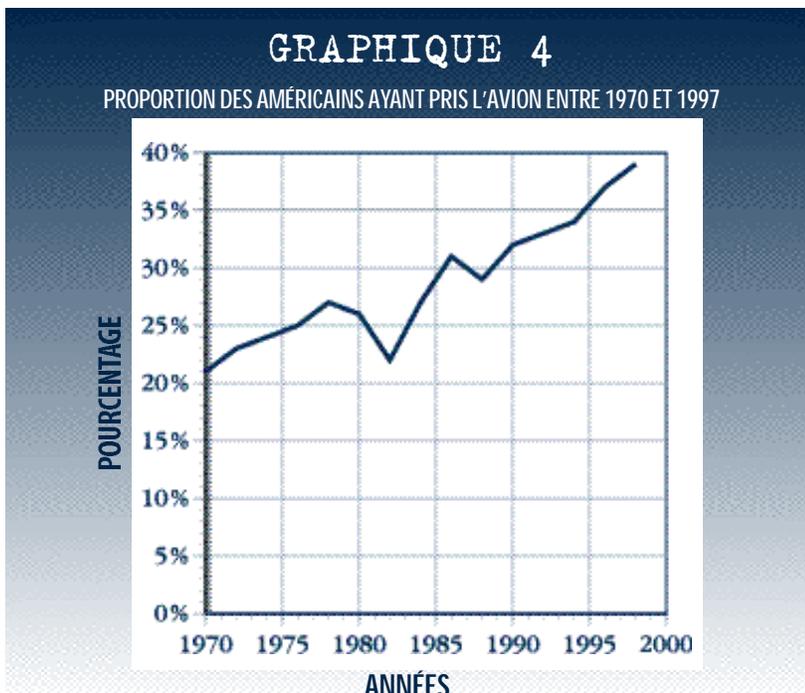
#### *Segmentation de plus en plus poussée*

Le phénomène de segmentation de plus en plus poussée de nos clientèles est apparu au début des années 90. On l'observe surtout au Canada anglais et aux États-Unis, mais il semble envahir peu à peu l'ensemble de l'Occident. La segmentation des clientèles se fait dorénavant non plus de façon géographique, mais plutôt par champs d'intérêt. Cela a amené le développement de publications, boutiques et sites Internet spécialisés quant à des sujets bien pointus comme la culture. Certains passionnés d'opéra peuvent donc fréquenter des sites Internet qui les mettent en contact avec des gens dans d'autres provinces canadiennes ou d'autres pays. Non seulement les gens s'intéressent-ils à des choses de plus en plus segmentées, mais ils ont aussi accès à des outils pour alimenter leur réflexion, discuter et pour, dans une deuxième étape, voyager et vivre leurs passions pendant leurs vacances.

#### *Nouvelles valeurs*

On observe actuellement de nombreux bouleversements d'ordre démographique, social et technologique qui transforment les habitudes de voyage. La multiplication des courts séjours ainsi que l'arrivée massive des baby-boomers à un âge où ils font face à moins de responsabilités — mais disposent de plus d'argent et de temps libre — transformeront complètement le milieu du voyage. La mondialisation, la libéralisation des vols, la multiplication des liaisons aériennes et les innovations technologiques bouleverseront aussi les habitudes. Les effets sont observables, à l'heure actuelle, surtout sur le marché nord-américain, mais les indices de cette année démontrent que l'Europe et le Japon commencent aussi à percevoir d'intéressantes retombées.

L'incidence des nouvelles technologies est particulièrement remarquable sur le secteur des voyages, entre autres en ce qui a trait à l'utilisation d'Internet. En effet, 70 % des internautes auraient visité, en 1997, un site relié au voyage ou au tourisme. Depuis deux ans, le Web est devenu un élément de distribution incontournable qui touche de façon indirecte autant les clientèles locales qu'internationales.



Le nouveau touriste que l'on verra poindre au cours de la prochaine décennie sera expérimenté, flexible, indépendant et plus difficile à satisfaire. Il sera également plus scolarisé, aura beaucoup plus voyagé que ses compatriotes de la précédente génération et demandera davantage de voyages bâtis sur mesure. De profondes transformations s'effectueront sur le marché du groupe d'agrément : il y aura toujours des groupes plus traditionnels de personnes âgées, mais on verra apparaître un autre type de groupes qui demanderont des programmes différents.

On assistera de plus à une augmentation de la clientèle F.I.T. (*free and independant travelers*), constituée de voyageurs autonomes qui réservent les prestations de base (transport par avion, hôtel pour les premières nuits) et recueillent beaucoup d'information pour ensuite se débrouiller seuls. Voilà donc le créneau appelé à se développer compte tenu de ces facteurs démographiques et sociaux. Il faudra trouver des façons de rejoindre ces gens et de leur donner l'information de grande qualité répondant à leurs besoins de plus en plus segmentés, de plus en plus différents.

Historiquement, le tourisme travaille avec trois milieux culturels : les grands événements, les grands musées et le secteur patrimonial des quartiers anciens. La segmentation fera croître la demande pour une offre beaucoup plus spécialisée, ce qui nous amènera à travailler avec de nouveaux partenaires pour de petits volumes.

#### LE MILIEU TOURISTIQUE : ÉCLATÉ ET COMPLEXE

On sait que le milieu culturel est différent, diversifié et complexe, et l'on a tendance à penser, lorsque l'on ne connaît pas le tourisme, qu'il s'agit d'une industrie simple, qu'on n'a qu'à être membre de l'office de tourisme régional et que le tour est joué. Mais le tourisme est loin d'être facile : c'est un milieu complexe, qui possède ses propres réseaux à l'intérieur desquels il n'est pas si simple d'entrer. En observant la structure de dépenses des touristes, on constate que les revenus sont partagés entre un très grand nombre de joueurs; on parle de près de 30 000 entreprises québécoises reliées directement au monde du tourisme. Ces secteurs ont leurs propres réseaux et il faut déployer beaucoup d'efforts pour arriver à atteindre ces gens, intégrer des activités intéressantes et les rendre disponibles aux touristes.

#### LES DÉFIS :

*Se connaître, être réaliste, participer*

L'élément qui demeure le plus important, à mon avis, c'est de bien connaître son produit, son activité, son événement, ses clientèles. Notre produit attire-t-il des clientèles de masse ou spécialisées?

Se distingue-t-il au niveau international, régional ou local? Il n'existe aucune «bonne» ni «mauvaise» clientèle et il faut être réaliste par rapport à celle que l'on peut espérer séduire. On a beau offrir un produit intéressant et penser que l'on va attirer des foules, il y a beaucoup d'autres concurrents qui se disputent les mêmes clientèles. Il faut s'investir de façon soutenue et personnelle pour pouvoir arriver à des résultats probants.

#### *S'adapter*

S'adapter ne signifie pas du tout changer l'âme de l'événement ou de l'attrait culturel; l'allusion renvoie plutôt aux services. Les intervenants touristiques ne demandent pas aux intervenants en nouvelle danse d'adapter leur danse pour attirer davantage de clientèles internationales! Mais dans certains cas, l'adaptation proposée consistera à améliorer la vente des billets, à faciliter le contact avec les segments de clientèle potentielle, à donner l'information de façon plus rapide, à trouver une personne-ressource constante et régulière, disponible lorsque l'on a besoin d'information aussi bien que pour une discussion d'affaires. Il y a beaucoup de potentiel chez plusieurs intervenants culturels. Mais il existe également des lacunes qu'il faut voir à combler. Malgré ce grand potentiel, l'adéquation concrète avec le milieu touristique et le milieu culturel demeure impossible si certaines adaptations ne sont pas envisagées.

#### *La clé du succès : la distribution*

Une fois que l'on a compris qui on est et que l'on est prêt à investir, la clé du succès entre le tourisme et la culture est la distribution. Je dis souvent que les offices de tourisme sont une courroie de transmission vers les marchés : le tourisme est l'élément qui vous permet de vous faire connaître afin qu'il y ait, éventuellement, des gens qui viennent vous visiter. Il y a différentes façons de distribuer son produit ou attrait à potentiel touristique. Il y a évidemment le réseau de distribution classique, les grossistes et agents de voyages. Les nouvelles technologies permettent également d'innombrables possibilités.

En conclusion, le tourisme connaîtra une importante croissance dans les dix prochaines années, la décennie «magique», entre autres à cause des baby-boomers. Pour ce qui est du tourisme culturel, préparons-nous à une hausse de la demande, à un plus grand nombre de clients potentiels, clients de plus en plus complexes et difficiles à satisfaire. Je crois que la balle est dans le camp des intervenants touristiques et culturels, et qu'il n'en tient qu'à eux de profiter de ces occasions.

## ALLOCATION DE MONSIEUR MICHEL CÔTÉ

Directeur des expositions et des relations internationales, Musée de la civilisation, Québec

### PLANTER LE DÉCOR

Mesdames, Messieurs, bonjour,

Vous savez, les organisateurs nous tracent la voie, mais celle-ci est large et complexe. Elle fait appel à des réalités multiples, à des parcours inachevés, à des environnements divers. Notre chemin, à cette image, sera donc peut-être parfois tortueux; il nous importe d'abord et avant tout de laisser des traces, de baliser des démarches, de mettre en branle un processus de réflexion que vous aurez tôt fait d'enrichir et de compléter. Soyons clairs, nous comptons sur votre expertise et votre participation pour enrichir, modifier, clarifier ou tout simplement contester notre version des choses, pour faire de ce colloque un véritable lieu d'échange et, pourquoi pas, de réel engagement.

#### DE LA COMPLEXITÉ

Lorsqu'on parle de culture, on parle de beaucoup de choses. À son arrivée au pouvoir en 1976, le gouvernement du Parti québécois avait publié un livre blanc sur le développement culturel. On y affirmait que la culture tout entière est un milieu de vie et on y retrouvait non seulement des propositions pour la création et la diffusion, mais aussi une politique touchant l'habitat, le loisir, le travail, l'enseignement, les communautés et même la santé.

Tout en voulant éviter le piège de la définition (une culture étant par essence vivante et en évolution), nous voulons parler ici de secteurs culturels plus classiques touchant aux arts et lettres, aux industries culturelles et au patrimoine.

Cette vision plus restreinte ne cache pas pour autant la complexe réalité, allant de la formation à la création, en passant par la production et la diffusion. Parler de culture, c'est parler de créateurs, donc d'individus qui constituent, bien évidemment, la base du système. C'est aussi parler d'organisations de production—compagnies de théâtre, de danse, de musique—et de diffusion. Ce découpage est de plus imparfait parce qu'un créateur peut s'exprimer dans une compagnie de production et de diffusion, tout comme un musée qui est axé sur la diffusion doit non seulement faire de la recherche, mais également s'appuyer sur le travail des créateurs.

Le *Cahier du participant* démontre bien la variété d'institutions oeuvrant dans le secteur culturel. Nous aurions pu aller encore plus loin et souligner les différences fondamentales entre les

organismes professionnels en arts de la scène selon leur vocation et leur engagement, ou souligner les écarts entre les institutions muséales selon aussi leur mandat, leur rayonnement, leurs collections—mais tel n'était pas le propos.

Si, pour le monde de la culture, le milieu touristique peut paraître parfois très complexe et fait de réalités organisationnelles différentes, il ne faut pas à l'inverse simplifier à outrance l'image du milieu culturel; les intervenants y sont nombreux et c'est souvent grâce à la concertation de l'ensemble de ces intervenants que les secteurs évoluent.

#### LA CULTURE, UN IMPACT ÉCONOMIQUE MAJEUR

Le milieu touristique a démontré son importance en rendant publiques des données sur son impact économique. Il ne s'agit pas ici de faire de la surenchère ou d'établir une compétition entre secteurs, mais bien de rappeler certaines réalités. La culture, avouons-le, ne trouve pas sa finalité dans l'économie, mais soutient et oriente celle-ci (qui ne devrait être qu'un moyen pour une nouvelle finalité qui, elle, serait culturelle).

En ne comptant que le secteur de la culture — donc en ignorant celui des communications —, les chiffres de 1996 parlent de dépenses de 3,8 milliards, de 2,5 % de l'ensemble du produit intérieur brut (8,4 % avec les communications), ce qui représente près de 80 000 emplois. Un récent rapport du ministère de la Culture et des Communications traçant le portrait du secteur des musées, donnait les indications suivantes : des revenus totaux de 350 millions et de l'emploi pour 6 000 personnes.

#### NOUS NE PARTONS PAS DE RIEN

Lorsque nous parlons de rapprochement entre tourisme et culture, nous ne partons pas non plus de rien. De plus en plus, chez les partenaires, on remarque l'existence d'une conscience des relations entre les deux secteurs. J'en veux pour preuve un certain nombre de réalités récentes.

- Tout d'abord les guides touristiques. La page couverture de *Voilà Québec 1997* reprenait l'image du Musée de l'Amérique française.
- Des quelque 50 attractions touristiques répertoriées dans le guide 1997-1998 de la région des Cantons-de-l'Est, près de la moitié sont des lieux

- culturels (musées, camps musicaux, centres d'interprétation).
- Près de la moitié de la cinquantaine d'événements de l'année 1998 mentionnés pour la région de Québec sont culturels.
  - La page couverture du guide de la région de Lanaudière 1997-1999 démontre l'importance de la nature mais aussi de la culture et du patrimoine (deux des cinq photos).
  - Sous la rubrique *Activités et attraits de la région de Charlevoix 1998-1999*, on trouve le Festival international du domaine Forget, le Symposium de la nouvelle peinture et les Rêves d'automne.

Le dernier congrès **Les Arts et la Ville** aura rappelé l'importance d'événements culturels marquants pour le positionnement de certaines municipalités : Trois-Rivières et la poésie, Drummondville et le folklore, Joliette et la musique classique, Victoriaville et la musique actuelle, le Festival d'été et Québec, puis Montréal, « ville de festivals ». Je me permets de citer ici François Colbert, *Le Devoir*, 3 octobre : « Les festivals ont la particularité de drainer une grande proportion de touristes qui, sans cela, ne seraient normalement pas venus... » Enfin, je rappellerai ce qui constitue peut-être un cas unique : le Vieux-Québec. Afin de gérer le flux de touristes, de préserver la qualité de vie des citoyens, de ne pas tuer l'âme et l'authenticité d'un quartier historique, la Ville s'est donné un plan de diversification et d'étalement dans le temps et l'espace, en valorisant notamment d'autres lieux.

Sans la culture, il y aurait un grand vide dans le milieu touristique. Cependant, nous pouvons constater que le patrimoine et les festivals occupent principalement l'espace, et que la programmation régulière des arts d'interprétation et des arts visuels n'est pas aussi présente que nous pourrions l'espérer. Donc, il reste encore beaucoup à faire et je tiens à rappeler certains enjeux qui attendent le milieu culturel et qui ont des conséquences sur nos relations avec le milieu touristique.

#### A) L'AFFRONTMENT ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE — DEUX LOGIQUES DE DISCOURS

On accepte assez facilement que les demandes et attentes du secteur touristique évoluent. Ainsi, l'Organisation mondiale du tourisme peut, dans un document, faire état des perspectives du marché et constater que « l'intérêt des touristes s'accroît et s'accroîtra vis-à-vis du domaine socio-culturel et de l'environnement<sup>1</sup> ». On peut penser alors que, la demande changeant, les intermédiaires adapteront leurs stratégies et que l'offre, en conséquence, tiendra compte de cette évolution.

Ce modèle de l'entreprise de marché semble bien loin du modèle culturel. En effet, on a de la difficulté à imaginer un créateur modifiant le sens de son œuvre pour répondre aux exigences du temps de visite de groupes organisés. Le modèle théorique du marketing ne peut s'appliquer intégralement à la culture.

Ces visions, différentes de celles du monde qui tourne autour de l'offre et de la demande, ont fait place au cours des dernières années à un certain nombre de stéréotypes tenaces et de problèmes réels. Le cas des villes du Patrimoine mondial est un bel exemple. Le fait pour une ville d'être reconnue comme un trésor pour l'humanité peut, bien sûr, produire de nouveaux gains économiques, mais peut aussi faire en sorte de « tuer la poule aux œufs d'or » en détournant la population locale au profit de visiteurs de passage, en dégradant des espaces historiques et en faisant d'un lieu marqué par l'histoire un parc d'attractions. Heureusement, les villes du Patrimoine mondial semblent conscientes de ce danger et ont mis sur pied des stratégies diversifiées de développement durable.

Les conservateurs et les citoyens continuent pourtant de se méfier. Trop de cas ont fait la une : un développement excessif peut déséquilibrer pour longtemps des systèmes fragiles. Par ailleurs, de nombreux responsables culturels ont encore la peur du public. D'une part, une trop grande foule dans un établissement peut empêcher la communication et la diffusion du message et, d'autre part, ce qui est populaire est nécessairement « suspect » (on dira ainsi que c'est sûrement complaisant ou racoleur). Les images stéréotypées des touristes sont nombreuses et les caricatures faciles. Nous sommes exigeants envers ceux-ci. Comme si la population locale, elle, était idéale, sans préjugé et ouverte. Comme si les établissements muséaux avaient tous des projets culturels clairs et cohérents.

Heureusement, les temps changent et les intervenants semblent délaisser un certain discours d'affrontement pour adopter un discours de rapprochement. De nombreux motifs militent en faveur d'un nouveau maillage.

#### B) UNE CONCURRENCE MONDIALE ET LOCALE

Plusieurs pages ont déjà été écrites sur les conséquences des nouvelles technologies et sur la mondialisation de la culture. Certains croient qu'il faudrait d'ailleurs parler davantage d'américanisation que de mondialisation. Peu importe, des industries culturelles dominent le marché et s'accaparent les principaux réseaux de diffusion. Nous n'avons qu'à faire une compilation des films à l'affiche sur nos écrans pour constater la situation.

<sup>1</sup> COUPET, André.  
« Tourisme — une demande de plus en plus imprégnée de culture », *Actes du colloque Tourisme et culture*, Éditions Téoros, pp.17-23, mai 1993

Par ailleurs, les citoyens découvrent de plus en plus d'autres cultures, d'autres façons de faire. Tout en restant enracinés dans leur milieu, ils s'ouvrent à de nouveaux produits et à de nouveaux discours. Les points de référence et de comparaison ne sont plus les mêmes. Il devient même assez intéressant de lire les cahiers des commentaires des visiteurs pour constater comment de nombreux touristes font des rapprochements entre l'établissement visité et les institutions de leur pays.

Dans un même ordre d'idées, on peut penser que des amateurs du Festival de Lanaudière fréquentent Saratoga ou Tanglewood, que ce sont les Amis du Musée des beaux-arts qui organisent des voyages culturels et muséologiques à Boston, Washington ou Toronto, et que, à l'inverse, un amateur de musique de New York est intéressé à entendre l'Orchestre symphonique de Montréal dans son cadre original.

Les réseaux de communications (journaux, télé, radio...) parlent constamment des grandes productions se déroulant sur des scènes célèbres, des comédiens d'ailleurs (principalement d'Hollywood) ou des *blockbusters* de certaines capitales. La culture québécoise ne vit donc pas en vase clos et il est heureux qu'il en soit ainsi. De même, sur le plan local, la concurrence est de plus en plus vive. Le champ des loisirs est envahi chaque jour par de nouvelles attractions et de nouveaux événements. Dans la région de Québec, après Québec Expérience, IMAX et les Feux sacrés de la basilique, on voit un *boom* dans les salles de cinéma, le redéploiement de l'Aquarium et du Jardin zoologique, de nouveaux événements littéraires, des événements à caractère historique. Même le Musée de la civilisation se fait sa propre concurrence en développant le Musée de l'Amérique française et le Centre d'interprétation de la Place-Royale ! Tout cela sans compter la force et l'énergie des jeunes créateurs qui instaurent de nouveaux lieux et élaborent de nouveaux discours.

Nous devons, évidemment, nous réjouir de cette vitalité et de ce développement; nous nous devons en même temps de constater quelques effets de cette réalité. Certains, pour se développer, ont choisi la voie de la diffusion internationale. On pense ici, bien sûr, au Cirque du Soleil, mais aussi à de nombreuses compagnies de danse ou à des compagnies de théâtre pour jeunes publics. D'autres ont choisi d'établir des réseaux de collaboration pour assurer une diffusion maximale de leurs produits. Des expositions sont ainsi coproduites avec des partenaires étrangers pour être ensuite présentées dans les divers pays en cause. D'autres encore ont choisi une voie particulière,

une raison d'être unique; le Festival de la poésie fait partie de cette catégorie.

Les stratégies sont probablement multiples, et le milieu culturel a démontré au cours des dernières années sa puissance de création et sa capacité d'innovation. En effet, nous sommes condamnés à aller toujours un peu plus loin. Le milieu culturel vit une double contrainte : celle liée à son sens premier, celui de la création dans son acception la plus pure, ainsi que celle liée à l'innovation d'entreprise, qui s'inscrit dans une réalité sociale complexe.

### C) DE L'AUGMENTATION DES PUBLICS ET DU RESPECT DES VISITEURS

Des villes du Patrimoine mondial ont tenu en 1997 un intéressant colloque sur le tourisme et le patrimoine. Tout en constatant le développement inouï du secteur touristique et en prônant une approche intégrée visant un développement durable, les participants ont bien vu les pièges liés à un manque de contrôle des flux touristiques. De même, à la dernière session du Conseil international des musées, des muséologues se sont penchés, notamment, sur les effets d'une fréquentation touristique accrue sur la conservation du patrimoine.

Nous ne pouvons nier cette réalité, et plusieurs ont probablement en tête des lieux qui ont perdu leur âme parce que surexploités par un tourisme de masse. Au Québec, certains endroits sont peut-être à cette limite mais il reste encore beaucoup d'espace pour l'augmentation du public.

Premièrement, constatons que les Québécois — sur le même modèle que des citoyens d'autres pays — fréquentent les lieux culturels dans des proportions fort variables. Le ministère de la Culture et des Communications fait connaître depuis plusieurs années des statistiques pertinentes à ce propos.

« De façon générale, les taux de 1994 demeurent supérieurs à ceux de 1983, à l'exception des galeries d'art — dont le taux de fréquentation est le même qu'en 1983 — et des salons, dont la fréquentation a diminué, comme nous venons de le signaler. Mais ce plafonnement apparent des pratiques est peut-être dû à l'apparition de nouveaux produits culturels et de nouveaux moyens de divertissement tant chez soi qu'à l'extérieur, qui ne sont pas pris en considération ici et qui viennent profondément modifier les pratiques plus traditionnelles et réduire le temps qui leur était consacré auparavant<sup>2</sup>. »

Deuxièmement, le Conseil national du tourisme français publiait dernièrement des statistiques de fréquentation des lieux historiques et patrimo-

<sup>2</sup> MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. **La Culture en pantoufles et souliers vernis : rapport d'enquête sur les pratiques culturelles au Québec**, Les Publications du Québec, 1997.

niaux. En dehors de certains endroits devenus presque mythiques comme Disneyland Paris, le Louvre ou Versailles, on constate un taux de fréquentation relativement faible de certaines institutions pourtant prestigieuses. Seulement trois musées de beaux-arts reçoivent plus de 500 000 visiteurs, seulement huit se placent au-dessus de la barre des 300 000. Les musées d'histoire naturelle font moins de 200 000, seulement quatre musées scientifiques et techniques font plus de 400 000. Le Musée de l'Homme à Paris compte annuellement moins de 300 000 visiteurs.

Faisons donc le postulat que les entreprises culturelles cherchent à augmenter et à élargir leurs publics. La mise sur pied des Journées de la culture démontre bien la conviction de ce milieu que le plaisir croît avec l'usage et que le développement de ce secteur passe par l'appui du public. Mais pas à n'importe quelles conditions. Dans le respect de l'œuvre bien sûr, mais aussi dans le respect de ce public. Si, d'une part, on reconnaît qu'il y a des conditions minimales d'exercice professionnel (on ne se produit pas n'importe quand, n'importe comment), il y a aussi des conditions de fréquentation. « Vivre » une ville patrimoniale, fréquenter un musée et participer à un concert comportent un certain nombre d'exigences liées à ce qu'on pourrait appeler l'expérience d'authenticité.

Les professionnels qui ne respectent ni la culture d'un lieu ni la culture des visiteurs ne peuvent s'inscrire dans un véritable parcours de développement durable. La rencontre entre un produit et un public ne saurait répondre aux seuls objectifs de consommation.

#### D) DE L'INTÉGRATION

Dans plusieurs secteurs de l'activité économique et sociale, on parle de plus en plus de fusion, de maillage et de partenariat. Le milieu culturel n'échappe pas à ce courant, et des exemples récents en provenance de l'étranger nous confirment que l'intégration d'un certain nombre de lieux et de produits peut donner des résultats intéressants. De même, au Québec, dans certaines régions, des lieux culturels ont bâti de façon collective des projets intégrant une grande partie de leur territoire. C'est par la collaboration et l'établissement d'une programmation intégrée qu'on a réussi à offrir aux visiteurs des parcours plus riches, des points de vue et des points de repère plus complets.

De nombreux principes militent en faveur de ce genre d'intégration. Bien sûr, des motifs économiques en partagent ressources et revenus. Mais aussi des raisons liées à l'esprit et au rayonnement (on assure, en effet, plus de visibilité et plus de dif-

fusion) et, ne l'oublions pas, des motifs culturels en enrichissent le produit. On connaît les difficultés de telle entreprise : la complexité et parfois même la bureaucratisation, la perte d'autonomie et le risque de dilution. Plusieurs craignent même que la collaboration conduise à la fusion et à la perte d'identité, par conséquent à l'appauvrissement de l'offre.

Ces craintes sont d'autant plus grandes que la collaboration s'établit souvent dans un même secteur culturel (de musée à musée ou de centre d'interprétation à lieu historique). Lorsque plusieurs secteurs culturels sont appelés à collaborer, d'autres types de difficultés surgissent mais la peur de la fusion diminue. Il n'est pas aisé de partager des programmations, chacun poursuivant ses objectifs culturels et développant sa vision de la réalité. Pourtant, lorsqu'il est possible d'offrir au public une lecture intégrée d'une thématique incluant, par exemple, le cinéma, la musique, les arts visuels, l'histoire, la littérature, etc., nous savons que le citoyen gagne.

Des efforts ont été tentés dans cette direction mais il est certain qu'il reste beaucoup à faire, qu'il reste à expérimenter, à évoluer. Il s'agit tout de même de la collaboration dans un même univers. Pourrions-nous faire un pas plus loin et penser à des collaborations intersectorielles ? Le citoyen n'est pas un être univoque et lorsque nous étudions plus finement le profil des « habitués de la culture », nous constatons qu'ils exercent aussi d'autres pratiques sociales. Lorsque nous découvrons une ville nouvelle, nous sommes intéressés par son histoire, son architecture, ses musées, ses expressions culturelles, mais aussi par ses cafés, ses jardins, ses magasins, sa vie de tous les jours. Découvrir l'art aborigène australien, c'est visiter musées et galeries, c'est aussi assister à un concert, visiter des territoires, découvrir des environnements physiques.

En résumé, tout en s'inscrivant dans une recherche incessante de l'innovation et de la créativité, le milieu culturel doit affronter des défis en termes 1) de développement de l'offre de qualité, 2) de développement des publics, 3) de nouveaux rapports organisationnels et de développement de réseaux, tout ceci sans perdre son âme.

## ALLOCATION DE MADAME DANIELLE CLOUTIER

Directrice des communications et de la promotion, magazines *Châtelaine*, *L'Actualité* et *Maclean's*

### LE SÉJOUR URBAIN COMME EXPÉRIENCE CULTURELLE : LE PARTENARIAT, UN ÉLÉMENT ESSENTIEL

Je vais aujourd'hui partager avec vous les différentes expériences au cours desquelles j'ai eu l'occasion de mailler en tourisme et culture des activités qui se sont révélées des gros ou de moins gros succès. Vous vous demandez peut-être ce que fait ici Danielle Cloutier, qui travaille dans les magazines, quelque peu loin du tourisme ou de la culture ? J'aimerais préciser que *Châtelaine* est un magazine qui est voué à offrir un environnement culturel à ses lectrices. De plus, lorsque la Chaire de Tourisme de l'UQAM m'a demandé d'être conférencière à ce colloque, j'œuvrais au sein de l'équipe de l'hôtel Ritz-Carlton, et j'ai décidé de venir malgré mon changement d'emploi!

Avant mon séjour au Ritz-Carlton, j'étais directrice des communications par intérim à Tourisme Montréal. Ce fut là une expérience enrichissante au cœur de la promotion de notre ville. J'ai beaucoup collaboré à ce moment-là avec des gens des musées montréalais, que je connaissais déjà de par mon passage au Musée des beaux-arts de Montréal et à la Société des directeurs de musées montréalais, où j'ai travaillé à la promotion des 21 musées membres sur différents marchés. Antérieurement, je faisais partie de l'équipe qui a ouvert l'hôtel Vogue. Voici un parcours que je qualifierais de touristique-culturel! Mon propos mettra en valeur des échanges et des partenariats entre attraits culturels et touristiques.

Je dirais tout d'abord que chacun et chacune doivent bien connaître les efforts de développement et les stratégies marketing des principaux intervenants touristiques — tels que la Commission canadienne du tourisme, Tourisme Québec et Tourisme Montréal — afin de diriger leurs efforts dans la même direction. Évidemment, il y a des attraits majeurs et d'autres assortis de budgets plus modestes; il faut alors s'orienter dans la même direction que la locomotive pour s'assurer d'un succès dans nos efforts. Avant de vous exposer différents exemples, j'aimerais vous préciser que les éléments que je soulèverai ne constituent que quelques facettes d'un *mix* nécessaire pour s'assurer un maximum d'impact.

On débute évidemment toujours par une stratégie marketing rigoureuse, une force de vente qui connaît bien son produit et qui a été formée adéquatement, des promotions réfléchies, bref tous les éléments qui doivent s'imbriquer en vue d'atteindre un objectif commun et précis. Je me permets ici

d'ajouter un bémol à cette déclaration : il faut toujours se garder, dans la planification originale, une flexibilité et un petit budget pour les propositions non planifiées. Il arrivera, en effet, fréquemment que l'on vous propose des offres, très originales ou uniques, que vous n'avez pas prévues mais que vous jugerez très intéressantes et que vous pourrez, avec un peu de flexibilité, incorporer à vos efforts promotionnels.

Il existe maintes façons de s'allier à des attraits culturels en tant qu'intervenant touristique, et il y a plusieurs éléments qui influenceront sur les chances de succès de l'alliance. La proximité est un facteur important lorsque vous envisagez une collaboration avec, par exemple, un attrait culturel. Si l'attrait se situe plutôt loin du vôtre, il faut être certain de bien indiquer le trajet dans les documents promotionnels et s'assurer que le personnel soit adéquatement formé pour bien diriger les clients. N'oublions jamais que ce qui nous semble évident à nous, gestionnaires ou résidents, est souvent loin de l'être pour un visiteur de l'extérieur de la région.

Le facteur « facilitation » est également très important dans un forfait en collaboration. On connaît tous le temps discrétionnaire, très rare, dont disposent les touristes et on sait également ce que signifie un séjour réussi. Un transport convenable, un accueil agréable au lieu d'hébergement choisi selon notre budget, une chambre confortable et propre, une découverte gastronomique et des activités qui nous divertissent ou nous informent sur la destination choisie, selon nos champs d'intérêt, sont autant d'éléments qui contribuent à la réussite d'un séjour. Les concepteurs du forfait doivent s'assurer que chaque étape soit minutieusement planifiée et chaque détail bien ficelé, autant sur le plan de l'information et de l'accueil que de l'adéquation entre le produit annoncé et le produit livré.

Je préciserai également que les organismes culturels et touristiques doivent bien diffuser leur information à travers le réseau de base que constituent les récepteurs, les guides, les accompagnateurs, les centrales de réservations des grandes chaînes hôtelières avec lesquelles vous transigez, les concierges d'hôtels, les partenaires locaux et, évidemment, les médias. Quand ce réseau de contacts est à jour, l'information circule très bien.

L'an dernier, nous avons eu le bonheur d'apprendre la venue de l'exposition *Monet à Giverny*. La tenue d'une exposition majeure à Montréal, en hiver, est un atout incroyable pour attirer des visiteurs. On fait tous face, en tant que gestionnaires d'attraits culturels ou touristiques, au même problème de saisonnalité hivernale : ça prend un énorme pouvoir de persuasion couplé à des produits très forts pour convaincre les gens de l'extérieur de venir à Montréal en saison froide! Cette exposition fait donc figure de locomotive pour le tourisme hivernal montréalais. De plus, le succès de l'événement est presque assuré, Monet ayant l'avantage de plaire à un très vaste public, donc plus de chances d'attirer différentes clientèles, autant amateurs que spécialisées. J'utiliserai l'exemple de *Monet* pour démontrer à quel point les partenariats peuvent être diversifiés et pour illustrer comment, aux Publications Maclean Hunter, on se sert de cet événement pour faire de la promotion.

*Châtelaine*, qui est diffusée à quelque 210 000 exemplaires, a la chance d'avoir un bassin de 92 % d'abonnés, c'est-à-dire que 8 % seulement des exemplaires sont vendus en kiosque. La majorité de la distribution se fait au Québec, avec toutefois un certain rayonnement en Ontario et au Nouveau-Brunswick. Afin d'appuyer l'événement *Monet* et d'en mousser la popularité, un article de fond, enrobé de détails — «Table de Monet», recettes favorites de Monet, décors — fut rédigé pour le numéro de janvier 1999. Notre participation promotionnelle, en plus de cet article et d'un éditorial à venir, consiste à réserver une demi-page pour un concours à l'issue duquel un couple gagnant se verra offrir une visite privée de l'exposition, un catalogue de l'exposition, un séjour de luxe à l'hôtel, un repas à la «Table de Monet» et de magnifiques arrangements floraux «à la Monet» à la chambre. Nous avons utilisé la tribune publique dont nous bénéficions pour entourer l'exposition d'un maximum de visibilité.

Je terminerai avec *Monet* en vous parlant du Ritz-Carlton. Cet hôtel, de par sa réputation presque historique et sa proximité d'institutions telles que le Musée des beaux-arts, est très souvent approché pour participer à toutes sortes de projets. Il était fréquent que l'hôtel accepte de créer des forfaits dans ce quartier haut de gamme qu'est le Quartier du musée. American Express, commanditaire de l'exposition, a approché le Ritz-Carlton pour que ce dernier fasse partie des hôtels qui offriraient des forfaits. L'hôtel proposera un forfait de une ou deux nuitées incluant une paire de billets pour l'exposition *Monet* et, en exclusivité, un repas à la «Table de Monet». Le Ritz a bien su saisir l'occa-

sion et a obtenu l'autorisation de reproduire les recettes du livre *Table de Monet*, et les offrira à sa clientèle pendant la durée de l'exposition. L'automne dernier, les titulaires de cartes Amex ont reçu, avec leur relevé de paiement, une publicité de ce forfait offert à un tarif spécial et exclusif. Tout le réseau des agents de voyages Amex a été informé du forfait, de même que tous les clients qui téléphonaient au Ritz pour une réservation. Évidemment, en saison hivernale, le milieu hôtelier saisit toutes les occasions qui s'offrent à lui pour remplir les établissements.

Parlons maintenant du cinéma. Le Ritz-Carlton a accepté de commanditer, sous forme de services, l'événement Cinémania, festival de films français sous-titrés en anglais. L'hôtel a participé à cet événement parce que pour la clientèle anglophone, canadienne ou américaine, il est intéressant de venir goûter à la culture francophone. À Montréal, métropole culturelle, bon nombre de nos touristes sont anglophones; nous leur offrons beaucoup de divertissements culturels de qualité, mais très peu sont présentés en langue anglaise. Cinémania, qui a lieu en novembre, était une occasion pour l'hôtel de proposer, hors saison, des produits culturels en forfait. Les clients se voyaient ainsi offrir, à l'intérieur de ce forfait, hébergement, petit déjeuner et billets. L'idée est, bien sûr, d'appuyer la culture, mais également de développer des formules à succès. L'hôtel était conscient que sa participation au festival ne constituait pas l'élément déclencheur pour une visite à Montréal — sauf dans le cas de segments de clientèle bien précis — mais bien une valeur ajoutée à la visite.

L'hôtel s'est également associé à La Grande Virée, une activité estivale organisée par l'Association des galeries d'art contemporain de Montréal et planifiée afin de faire découvrir la variété et la richesse du réseau montréalais des galeries d'art contemporain. Les visites, prévues aux heures, s'effectuaient par navette, avec arrêt devant chaque galerie. Cet appui s'est concrétisé sous forme de services de la part du Ritz-Carlton, en échange de la visibilité procurée par un encart diffusé dans *Le Devoir* et dans des journaux torontois et canadiens.

Abordons maintenant l'Association du Quartier du musée, fruit d'une collaboration entre les commerçants, les propriétaires de galeries et d'hôtels, l'Université Concordia et le Musée des beaux-arts de Montréal, unis afin de faire la promotion de leur quartier. On le sait tous, l'attrait d'une ville se définit par la variété de son offre mais également par la qualité de ses lieux. Le Quartier du musée est très alléchant pour les touristes grâce à son

excellente situation, ses musées, ses nombreuses boutiques et ses restaurants. Il a jadis connu des heures plus difficiles — on se souvient des locaux vacants et d'un certain délabrement — mais il s'est revitalisé grâce aux efforts de l'Association et a développé des liens avec Tourisme Montréal, le ministère de la Métropole et la Ville de Montréal. L'Association planifie d'ailleurs, pour ce printemps, des visites destinées aux différents intervenants touristiques afin de les sensibiliser aux nouveautés du quartier. Tourisme Montréal a déployé des efforts pour inclure ce quartier dans ses différents véhicules d'information et de promotion. L'Association est même, semble-t-il, en train de planifier sa propre brochure promotionnelle pour le quartier. À la suite de ces améliorations, plusieurs boutiques haut de gamme ont décidé de revenir s'établir dans ce quartier, rues Crescent et De La Montagne. Le quartier est donc redevenu plus vivant, économiquement et «touristiquement».

Le Ritz-Carlton a également été approché par l'agence Plan B, qui travaille de pair avec Tourisme Montréal, afin de faire partie d'une promotion avec le New York Philharmonic Orchestra. Lors de l'envoi postal de la programmation de la saison aux abonnés actuels et potentiels, ceux-ci étaient invités à répondre à un questionnaire dans lequel on leur demandait, entre autres, s'ils planifiaient de visiter Montréal. Les répondants couraient la chance de remporter un séjour d'un week-end au Ritz-Carlton. La réponse fut relativement satisfaisante et cette promotion, jumelée à un volet gastronomique, nous a fourni des renseignements d'une grande importance. L'hôtel a également participé à une promotion avec l'Opéra de Montréal, en collaboration avec Archambault Musique, qui visait à mousser la campagne d'abonnements de l'Opéra. Cela impliquait pour nous une cible plus régionale, mais fort intéressante. Un concours fut organisé, à l'issue duquel nous remettions trois prix de différentes valeurs en échange d'une visibilité assez importante qui consistait en des affiches exposées un peu partout à Montréal, dont la Place des Arts, 1 200 000 brochures promotionnelles insérées dans *La Presse* et *The Gazette* et aussi distribuées dans neuf points de vente de Archambault Musique à travers le Québec. Le concours était également annoncé dans le programme de l'Opéra. Cette promotion a bien fonctionné et fournit encore une fois d'intéressantes informations sur des clients potentiels.

Le Conseil québécois de la musique (CQM) nous a aussi approchés pour être commanditaire et partenaire de sa campagne de promotion et de

publicité, entre autres sur Boston, marché fort intéressant et qui recèle de nombreuses caractéristiques semblables à celles de Montréal. L'hôtel a accepté de participer à cet échange pour lequel le CQM avait monté une campagne radio où il incitait les auditeurs à venir découvrir la richesse musicale de Montréal. Il avait profité du fait que le chef du Boston Pop venait à Montréal et nous avons ensemble fait tirer des séjours à Montréal; les gagnants obtenaient un séjour au Ritz, un concert avec le chef et une rencontre personnelle avec ce dernier lors d'un cocktail. Notre participation consistait à héberger le chef, à offrir un tarif forfaitaire aux clients qui se présentaient comme intéressés à découvrir Montréal et sa musique par l'intermédiaire du CQM, et nous avons tenu une conférence de presse pour eux.

En consultation privée, j'ai également eu la chance de travailler avec la Québec Drama Federation (QDF), le regroupement des théâtres anglophones du Québec, afin de l'aider dans une démarche de promotion et de développement touristiques pour tous les théâtres et les compagnies de théâtre peu connus par nous, public montréalais à tendance francophone. Le but de cet exercice était de sensibiliser cette association à l'idée d'offrir un produit annuel, et non saisonnier. Comme c'est un produit qui dure et qui est offert tous les soirs, cela devient un atout pour la région, pour les mêmes raisons que j'ai évoquées dans le cas de Cinémania. La situation a beaucoup progressé à la suite des suggestions, bien que cela ne soit pas facile. La saison théâtrale se termine en juin — il y a bien sûr du théâtre d'été, davantage en région — et reprend en septembre, alors que la saison touristique bat son plein durant l'été. La QDF a travaillé très fort à convaincre ses membres de continuer à offrir des produits en été et d'essayer d'être plus sensibles à la clientèle touristique. Beaucoup de «lobby» a été fait et plusieurs contacts ont été établis avec les gens du milieu touristique par cette association.

En conclusion, je dirais que chaque individu a la responsabilité d'utiliser sa plate-forme professionnelle pour promouvoir la culture. Je vous le demande, gardez l'esprit ouvert à toutes les possibilités. Je vous signale également que les intervenants hôteliers ne sont pas toujours au fait de toute la richesse de l'offre culturelle; à vous d'être persistants, de vous outiller, de présenter des plans étoffés et de vous informer des caractéristiques de vos milieux respectifs afin d'arriver ensemble à proposer des forfaits attirants, faciles et créatifs.

## ALLOCUTION DE MADAME MARIE-DOMINIC LABELLE Directrice générale, Société du patrimoine urbain de Québec

Bonjour à tous,

Je commencerai mon intervention, qui porte sur l'importance du partenariat, en vous exposant les grandes lignes de ce qu'est la Société du patrimoine urbain de Québec, dont je suis la directrice générale. La Société est un organisme à but non lucratif, voué à l'éducation, à la sensibilisation, à la ville dans son sens le plus large. Elle gère trois lieux d'interprétation et des lieux historiques dans la ville de Québec. Le premier de ces lieux est le Centre d'interprétation de la vie urbaine de la Ville de Québec, que j'aime bien définir comme étant un écomusée, et qui est situé sous l'hôtel de ville, au cœur du Vieux-Québec.

L'îlot des Palais est un lieu historique que nous gérons également pour la Ville de Québec depuis 1992. Ce lieu est un incontournable de la capitale puisque c'est là que vivait l'intendant à l'époque de la Nouvelle-France. Le célèbre Jean Talon n'y a pas vécu mais c'est à cet endroit qu'il a ouvert sa fameuse brasserie, la brasserie Talon. Par la suite, tous les intendants qui sont venus au Québec ont vécu sur ce site, devenu un site archéologique majeur mis au jour après neuf ans de fouilles par le chantier-école de l'Université Laval, en collaboration avec la Ville de Québec. La Société y propose des expositions multimédias, des bornes interactives, des activités éducatives et d'animation parfois inusitées.

Le troisième lieu que nous gérons, depuis le mois de mai dernier [1998], est le nouvel Observatoire de la capitale qui offre, à 221 mètres d'altitude, la possibilité d'embrasser la capitale et sa région. Cet observatoire est doublé d'un centre d'interprétation thématique qui nous permet d'être en lien avec la majorité des acteurs de la capitale; nous sommes, sur ce plan, un intervenant «touristico-culturel» majeur et nous entendons bien travailler de concert avec le milieu.

Tout ce qui se trouve sur le territoire de la Ville recèle du potentiel pour des activités d'animation et de découverte : la ville tout entière constitue nos collections! Nous offrons des circuits de découvertes portant tant sur l'archéologie ou l'architecture que sur l'art public. Jamais, pour aucune des 50 expositions que nous avons organisées, nous n'avons eu à chercher bien longtemps pour trouver des sujets. C'est tout d'abord grâce aux gens du milieu que les idées fourmillent

puisque leurs suggestions, inspirées de la particularité de certains lieux, foisonnent. Des sujets aussi variés que l'exploration des parcs de la ville, la drogue en ville, les insectes de ville et l'aménagement du Vieux-Québec font partie des réalisations de la Société. De plus, nous abordons actuellement, dans la série *Enjeux et débats*, la façon dont le Vieux-Québec s'est construit, s'est déconstruit, se reconstruit et se reconstruira encore jusqu'en 2008; nous donnons en quelque sorte aux gens les clés pour la découverte du Vieux-Québec.

Nous accueillons annuellement, bon an mal an, environ 200 000 personnes en ces trois lieux. Évidemment, la clientèle scolaire composait, en grande partie, notre clientèle-cible de départ; cette clientèle nous est maintenant très fidèle, surtout grâce au programme Découvrir la capitale, de la Commission de la capitale nationale. Ce programme vise à amener tous les enfants du Québec, au moins une fois durant leurs études primaires, à venir passer une journée dans la capitale; il est issu d'un fort partenariat.

La Société du patrimoine urbain de Québec est très active sur le plan du maillage et du réseautage. Le premier exemple de participation dont je vous entretiendrai est notre rôle au sein du Regroupement des institutions muséales de la région de Québec, dont je suis d'ailleurs la présidente. Nous sommes regroupés depuis six ans. Au tout début, l'objectif était principalement lié au volet éducatif; depuis deux ans, nous nous sommes incorporés et avons véritablement ouvert le volet touristique afin d'attirer des visiteurs locaux, régionaux et internationaux. Le premier outil que nous avons réalisé, outre le site Internet [www.museocapitale.qc.ca](http://www.museocapitale.qc.ca), est *Le petit guide sympathique des musées*. Ce guide regorge d'images, d'animation : on anime la ville, avec des enfants, des personnes âgées et des familles. Il contient une carte qui montre bien le grand nombre de musées à distance de marche; il est donc facile pour des touristes de nous découvrir et de vivre l'expérience urbaine grâce à ce document. Si on veut se faire connaître, il faut au moins donner un signal clair de ce qu'on est ! C'est d'ailleurs la mission du guide : permettre de visualiser de façon concrète l'offre muséale de la capitale (33 musées).

LE SÉJOUR  
URBAIN COMME  
EXPÉRIENCE  
CULTURELLE :  
LE  
PARTENARIAT,  
UN ÉLÉMENT  
ESSENTIEL

Ce répertoire des institutions muséales a connu un grand succès. Il fut édité en français et en anglais au printemps dernier et presque tous les exemplaires se sont envolés avant la fin du mois d'août. Nous avons même appris, à la suite d'une évaluation réalisée avec Parcs Canada et les bureaux de l'OTCCUQ<sup>1</sup>, que notre guide fut un des documents d'information les plus populaires cet été. Les gens qui se sont présentés dans les lieux historiques de Parcs Canada ont affirmé qu'après le guide touristique de l'OTCCUQ, notre répertoire était le principal élément grâce auquel ils avaient connu les sites. Depuis la parution de ce document, le nombre d'adhésions au Regroupement — qui couvre treize villes de la Communauté urbaine de Québec — ne cesse d'augmenter : il est passé de 23 à 33 institutions muséales. Puisqu'on désire rééditer le guide au printemps, nous entreprendrons sous peu une opération de sensibilisation auprès des institutions muséales non membres qui pourraient faire partie du Regroupement.

Cela peut paraître cliché, mais je crois que notre principale force réside dans l'union. Même si l'on possède d'importants musées à Québec, il serait surprenant que ce soit là, pour le touriste, l'élément moteur de sa décision de venir dans la capitale. Des musées, on en trouve dans presque toutes les villes et certaines sont très bien nanties sur ce plan. Mais je crois que l'avantage de notre regroupement et le succès de notre guide résident dans la démonstration de notre diversité, de nos forces, du sérieux de nos institutions. Depuis la parution du guide, le Regroupement reçoit de plus en plus d'offres de projets de partenariat. Je crois qu'il s'agit là d'un élément clé de notre croissance. Il faut commencer par se regrouper et bien se connaître avant de penser à se mailler avec d'autres milieux. Et je crois que ceci s'applique tout autant pour chacun des secteurs d'activités culturelles.

Laissez-moi maintenant vous amener au cœur de l'hiver. Comme le mentionnait Mme Cloutier, pratiquement toutes les régions du Québec font face à la même problématique : durant l'été, nous accueillons énormément de touristes, mais après les couleurs d'automne, on connaît une assez forte baisse d'adrénaline. À Québec, cette problématique est même devenue un enjeu majeur du développement touristique hivernal : l'OTCCUQ, la Ville de Québec et la Commission de la capitale nationale travaillent de concert à un vaste projet de relance.

C'est en vue de contrer cette baisse de fréquentation l'hiver que fut mis sur pied, il y a six ans, «Le Vieux-Québec sous la neige». Cette vaste activité

fut créée pour ajouter une thématique, un imaginaire à la période d'avant Noël, pour que les visiteurs vivent le temps des Fêtes dans le charme et le plaisir du Vieux-Québec. Dès les premières années, nous avons regroupé, autour de ce projet, hôteliers, musées, gens du tourisme, milieux d'affaires et de loisirs, en tout, plus de 400 intervenants.

L'idée de ce projet m'est venue il y a près de six ans, alors que je me trouvais en vacances sur la côte Est américaine, à Cape May, ville victorienne regorgeant de plusieurs centaines de maisons classées historiques. Là-bas, tout l'été, pendant que l'on crève de chaleur sous des 30 ou 35°C, on nous vend...l'hiver au bord de la mer! On trouve des images de bord de mer l'hiver dans chaque boutique, on propose des vacances de Noël dans de magnifiques maisons victoriennes où flambent de gros feux de foyer, etc. J'ai alors pensé que si eux réussissaient à nous faire rêver du temps des Fêtes en plein été, alors qu'on ne veut rien savoir de l'hiver, Québec, notre ville fortifiée pleine d'attraits et de charme pittoresque, était capable de stimuler autant l'imaginaire de ses visiteurs !

Les premières années, ce ne fut pas si simple, mais après six ans, l'habitude est maintenant prise. Les musées programment «Le Vieux-Québec sous la neige», nous n'avons plus à les relancer comme nous le faisons au début. Les gens préparent même des activités aussi variées que des circuits de crèches de Noël, des ateliers de girouettes de Noël, des contes de Noël, des expositions thématiques sur le temps des Fêtes. On met à profit tout ce qui existe — le livre, la bibliothèque, etc. On diversifie également de plus en plus notre offre et on sensibilise les gens au fait que l'hiver, on peut tout aussi bien visiter un musée que patiner, glisser, faire du ski de fond ou prendre un bon repas. Tout cela pour que les gens vivent une expérience complète et inoubliable.

Pour la culture, l'activité «Le Vieux-Québec sous la neige» est devenue un enjeu majeur. Et économiquement, il s'agit d'une façon efficace de se faire voir dans une importante offre globale, par saison, par événement. Les musées programment environ 75 % du «Vieux-Québec sous la neige». Malgré les hauts et les bas, je peux vous dire que l'Office du tourisme et des congrès et la Ville de Québec tiennent mordicus à ce projet. La programmation de l'événement est encartée dans le *Québec Scope*, revue culturelle et touristique de la capitale. Cette publication a un réseau de distribution de 35 000 points de chute; pourquoi créer notre propre outil alors que celui-ci nous donne une bonne visibilité ? De plus, publier dans le

<sup>1</sup> L'Office du tourisme et des congrès de la Communauté urbaine de Québec.

*Québec Scope*, c'est aider un nouvel organisme qui se met en branle, des jeunes qui ont décidé de se prendre en main pour montrer l'offre culturelle et la vitalité de la capitale.

Je vous parlerai maintenant d'un autre projet de la Société, «Les nocturnes du Vieux-Québec». Plusieurs villes à travers le monde — dont Paris et Barcelone — présentent des nocturnes, soit des visites à la chandelle de grands musées et lieux historiques. Au Québec, la plupart des musées ferment à 17 heures; or je crois que «vivre» notre culture et notre patrimoine la nuit est absolument différent et magique. À partir de cette idée, nous avons décidé de mettre sur pied un premier événement durant la période de Pâques. Que diriez-vous d'être conviés dans la crypte des évêques de la basilique, un samedi saint ? Puis, de 20 heures à minuit, de venir poursuivre des loups-garous dans une redoute militaire du temps de Frontenac, dans une rue pas très éclairée sous le fort, dans un parc cavalier du moulin ?

Près d'une cinquantaine de personnes ont répondu positivement à la première invitation de la Société du patrimoine, de l'OTCCUQ et des gens d'affaires du Vieux-Québec à visiter nos lieux patrimoniaux en compagnie de comédiens dont le rôle était de camper chacun des lieux à l'intérieur d'un conte. Cette première édition afficha complet avant même que ne soit diffusé le «placement radio» que nous avions préparé. L'année suivante, les gens nous demandaient quand nous allions refaire notre nuit des loups-garous. Nous avons donc repris l'activité, cette fois en préparant deux soirées. La deuxième édition a accueilli plus de 200 personnes; nous avons même dû créer une liste d'attente et refuser des gens ! Le Concorde et les hôteliers de Québec ont invité des journalistes de Montréal à venir vivre la soirée des loups-garous. L'idée a remporté tellement de succès que nous allons reprendre le projet cette année.

Autre affluence nocturne, «La nuit de l'archéologie», à l'occasion des Journées de l'archéologie que la Ville de Québec et les partenaires de l'archéologie à Québec présentent annuellement ou bisannuellement. Visiter nos sites archéologiques la nuit en a attiré plus d'un. Même certains archéologues, qui ont avoué n'avoir jamais vu auparavant leur site la nuit, ont pris part à l'aventure ! Élément capital, le contenu doit demeurer aussi important que l'imaginaire, que la forme que prend l'expérience : les gens doivent sentir que même s'il s'agit d'une aventure un peu folle, notre interprétation du patrimoine reste, pour sa part, très sérieuse. Cette activité d'éducation fut vraiment bien reçue et nous projetons d'ailleurs de la reprendre durant l'été, alors que les touristes affluent à l'intérieur des murs, et à l'automne, pour notre public régional.

Récemment, nous proposons «La Route de la bière», encore une fois de nuit. Notre groupe est parti de l'îlot des Palais et a «revécu», équipé d'un fanal, les dix lieux brassicoles du Vieux-Port de Québec au XIX<sup>e</sup> siècle. Le tout se terminait à L'Inox, une micro-brasserie — d'ailleurs écomusée de la bière — où l'on expliquait aux gens, tandis qu'ils sirotaient une bonne bière, les principes de fabrication de cette populaire boisson. Il est évident que cette activité, tout comme «La nuit de l'archéologie», attire principalement un public ciblé. Mais connaissant l'intérêt grandissant de la clientèle pour ce type de thématique, je ne doute pas de la viabilité de projets ponctuels tels que «La Route de la bière». En créant l'imaginaire, on s'aperçoit qu'un tel créneau demeure inexploité : reste à trouver son propre imaginaire, sa propre créativité, et à réaliser son projet en collaboration avec le milieu.

Merci et bonne chance !

## ALLOCUTION DE MADAME FRANCINE LELIÈVRE

Directrice générale, Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

### LE SÉJOUR URBAIN COMME EXPÉRIENCE CULTURELLE : LE PARTENARIAT, UN ÉLÉMENT ESSENTIEL

Chers amis,

Nous voici réunis pour discuter ensemble du rôle que joue aujourd'hui le partenariat dans la définition de l'expérience culturelle offerte aux touristes séjournant dans nos villes. Nous savons déjà, comme l'indique d'ailleurs le titre de cet atelier, que ce rôle est essentiel. Les avantages offerts par le partenariat sont, en effet, multiples :

- \* diversifier les sources de financement;
- \* accroître la valeur culturelle de l'événement et celle des partenaires s'y trouvant associés;
- \* accroître l'envergure de l'événement en lui donnant une meilleure visibilité, en développant une activité pluridimensionnelle;
- \* rejoindre une plus grande partie du public ou une clientèle cible de la communauté;
- \* s'engager dans la communauté en travaillant de façon étroite avec certains de ses membres;
- \* accroître la visibilité et la notoriété des partenaires.

De façon concrète, cependant, le fait de travailler avec un «partenaire», c'est-à-dire avec une entité autre que la nôtre, est-ce facile ou cela pose-t-il des défis particuliers? Et pour commencer, qui sont ces partenaires?

Afin d'apporter un certain éclairage sur ces questions, je prendrai l'exemple de l'institution culturelle que j'ai le plaisir de diriger depuis 1992 : Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal. Je présenterai d'abord brièvement l'offre et le profil touristique du Musée. J'évoquerai ensuite la nature des partenaires avec lesquels nous travaillons. Je donnerai enfin trois exemples de partenariat en cours depuis plusieurs années.

#### POINTE-À-CALLIÈRE, MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL

Tout jeune musée, puisqu'il fut inauguré en 1992, Pointe-à-Callière occupe pourtant une place unique dans l'offre touristique montréalaise. Le Musée est édifié au lieu même de la fondation de notre ville.

Cette valeur unique du lieu ne s'exprime pas seulement sur la plaque commémorative qui témoigne de ce qu'il s'agit d'un site historique. Le parcours même du Musée la révèle, puisque le visiteur découvre d'authentiques vestiges archéo-

logiques *in situ* au fil d'un trajet capricieux dessiné par le temps. Restes du premier cimetière catholique français, crypte archéologique où les pierres et les époques s'entrecroisent, voûte du premier égout collecteur de Montréal qui canalisait autrefois la Petite rivière Saint-Pierre, tout est développé en vue de faire aimer et comprendre l'histoire de Montréal. La diversité des âges montréalais se lit pareillement dès l'extérieur à travers les composantes architecturales du Musée : l'Épéron, bâtiment contemporain; la place Royale, l'un des plus anciens lieux de commerce et d'échange sur l'île de Montréal; l'Ancienne-Douane, classée bâtiment historique; et la Station de pompage Youville, un bâtiment patrimonial tout récemment remis en valeur. Le visiteur se voit ainsi offrir une expérience culturelle sans équivalent : vivre, au propre comme au figuré, une véritable plongée dans l'histoire montréalaise.

Le Musée reçoit en moyenne 200 000 visiteurs annuellement, fréquentation qui le place en excellente position parmi les institutions muséologiques du Québec. De ce nombre, et outre les groupes scolaires et les familles de Montréal, 30 à 32 % sont des touristes. Soulignons aussi que le Musée appartient au plus important pôle touristique de la métropole en termes d'affluence, à savoir le Vieux-Montréal/Vieux-Port, tout en y occupant une localisation relativement excentrique. Sa fréquentation est par ailleurs limitée par sa capacité d'accueil, déjà pleinement atteinte en mai et juin, alors que la fréquentation scolaire est au plus fort, ainsi qu'en été, pendant la haute saison touristique.

Je terminerai cette brève présentation du Musée en soulignant deux de ses «traits de personnalité», qui ont guidé l'élaboration de son concept et qui continuent, avec la recherche de la qualité, à définir ses actions, y compris dans les activités réalisées en partenariat.

- L'authenticité : Pointe-à-Callière est bâti sur d'authentiques vestiges, et cette vérité matérielle contribue fortement à la qualité de l'expérience et de l'émotion que ressentent nos visiteurs.
- L'originalité : inauguré en 1992, soit en pleine période de remise en question de la muséologie traditionnelle, Pointe-à-Callière a pu, dès ses pre-

mières heures, miser sur la créativité et l'audace en matière de présentation de ses contenus. Un spectacle multimédia accueille les visiteurs; des personnages virtuels racontent «leur» Montréal dans la crypte archéologique; des guides-animateurs sont présents au long du parcours; les expositions, les programmes, les publications sont conçus dans un souci constant de rigueur mais aussi de plaisir pour l'œil et l'intelligence. D'entrée de jeu, nous avons voulu présenter l'archéologie et l'histoire de façon accessible, conviviale, dynamique — en un mot, originale.

Nos partenaires savent ainsi qu'en s'associant au Musée, ils s'associent à un produit authentique, original et de qualité.

#### QUELS SONT NOS PRINCIPAUX PARTENAIRES?

Pointe-à-Callière travaille avec divers types de partenaires.

- Les organismes culturels — à commencer par les musées eux-mêmes. Nous travaillons de façon particulièrement suivie avec le Musée d'archéologie de Saint-Romain-en-Gal, en France, avec lequel notre musée est jumelé. Des festivals, compagnies théâtrales, etc., comptent aussi parmi nos partenaires culturels.
- Le milieu des affaires — notamment les grandes entreprises, intéressées à participer à nos actions à titre philanthropique et qui, parfois, souhaitent être assistées sur le plan de leur propre collection.
- L'industrie touristique — afin d'attirer de nouveaux publics. Soulignons ici de nombreux forfaits loisirs : la visite du Musée combinée avec un film IMAX ou avec celle du Stade olympique, par exemple.
- Le milieu scolaire — pour faire valoir la place de l'histoire à l'école et l'apport à l'enseignement que peut représenter une visite à Pointe-à-Callière.
- Les municipalités — par exemple, au moyen d'une réduction accordée aux détenteurs de la carte Accès Montréal dans le cas de notre métropole.
- Les médias — pour la rediffusion en direct d'un concert, par exemple.

De façon à illustrer le contexte dans lequel se vit le partenariat chez nous, j'évoquerai deux événements conçus et produits par Pointe-à-Callière — mais dont la tradition s'est développée avec l'engagement de nos partenaires — et un projet mené en partenariat par l'ensemble des musées de Montréal.

#### UN PREMIER EXEMPLE DE PARTENARIAT :

##### «LA FÊTE DE L'HISTOIRE»

Lorsque revient la fin du mois d'août — nous sommes encore en haute saison touristique —, la place Royale retrouve sa vocation d'antan en redevenant un marché public façon XVIII<sup>e</sup> siècle. Des dizaines de producteurs se rassemblent pour offrir aux passants des produits d'époque : fruits, légumes, pain, chandelles de cire d'abeille, fromages, sirops, gomme de sapin, l'hygiène en plus, bien sûr! À cette offre goûteuse, accompagnée de feuillets d'interprétation, s'ajoutent des artisans qui font revivre les métiers du temps — par exemple, le fondeur de cuillères ou l'écrivain public (rôle amicalement tenu depuis plusieurs années par l'historien Jacques Lacoursière). Cet événement haut en couleurs et en saveurs, qui attire des dizaines de milliers de personnes, est une véritable leçon vivante d'histoire et fait la joie des familles comme des participants.

Le Marché public est organisé par Pointe-à-Callière en partenariat avec l'Union des producteurs agricoles. Depuis trois ans, toutefois, le Marché a été intégré à un autre événement plus large, la Fête de l'histoire, qui associe les commerçants de la rue Saint-Paul et les autres musées du Vieux-Montréal et que coordonne le Bureau de promotion du Vieux-Montréal.

Cette association à un contexte plus large n'était pas sans dangers pour nous. Nous risquions d'abord une perte de visibilité, l'attention des médias étant maintenant attirée sur la Fête de l'histoire. Un risque était également présent de voir le public exposé à un produit comportant deux niveaux de qualité, les partenaires commerciaux n'étant pas nécessairement aussi sensibles — ni outillés en ce sens, c'est certain — à l'importance de la rigueur historique.

Risques réels? L'expérience me fait répondre oui : même si le Marché public demeurait la locomotive de l'événement, le Musée a connu une certaine perte d'identité et il lui est devenu impossible d'assurer un contrôle de qualité pour l'ensemble des activités offertes. Il y a eu aussi une certaine confusion médiatique relative au «qui fait quoi», le public se voyant quelquefois convié à descendre dans le Vieux-Port pour la Fête de l'histoire, par exemple.

Cela dit, l'association a eu des avantages. L'effet d'entraînement qu'a eu le Marché public s'accorde à la mission de Pointe-à-Callière de contribuer à animer le Vieux-Montréal. Il apparaissait aussi très important pour nous de développer des relations de bon voisinage. Autres avantages? Le

terrain de l'événement s'est agrandi, le coût des services publics a pu être partagé, et le Musée a noué des liens d'amitié avec des partenaires appelés à participer à d'autres de ses projets.

Au total, donc, une expérience fort intéressante, d'autant plus qu'elle soulève une question importante : un musée d'histoire situé dans un quartier historique doit-il donner la priorité à une qualité uniforme et à la rigueur historique, ou à la participation dans son quartier comme bon citoyen corporatif ?

#### UN DEUXIÈME EXEMPLE DE PARTENARIAT : « LES SYMPHONIES PORTUAIRES »

Douce folie capable d'attirer des milliers de personnes dans le Vieux-Port en dépit du froid de mars, les Symphonies portuaires constituent un concert en plein air d'un genre très spécial : les sirènes des bateaux amarrés au port, le sifflet d'une locomotive et les cloches de la basilique Notre-Dame, entre autres « instruments » urbains, interprètent une œuvre originale d'une durée de 10 à 15 minutes — précédée d'un autre concert en plein air qui a pour effet de chauffer les cœurs. Comme avec le Marché public, le succès remporté par la première édition fut tel... que nous ne pouvions que répéter l'événement !

Les Symphonies portuaires ne sauraient évidemment se réaliser sans la présence de partenaires. Les compagnies de nos ténors maritimes et ferroviaires donnent leur accord pour que des musiciens bénévoles montent à bord et s'exécutent. Le Vieux-Port nous permet l'accès à ses installations et participe financièrement au projet. L'événement jouit aussi d'une très large diffusion grâce à un autre partenaire fidèle, la Société Radio-Canada, qui rediffuse en direct les symphonies, ainsi entendues jusqu'à Vancouver.

Par leur qualité, leur originalité et leur rayonnement, les Symphonies portuaires contribuent à la notoriété de Pointe-à-Callière au plus creux de la saison touristique, d'autant qu'elles présentent ce caractère insolite et convivial, cher à notre Musée. En outre, elles permettent au Musée de participer dans la ville en offrant aux Montréalais un événement gratuit et de haute qualité, et en montrant que l'histoire peut faire très bon ménage avec le paysage urbain actuel. Le principal défi, désormais, consiste à ce que le projet retrouve son identité : en effet, bien que l'événement soit conçu et réalisé par Pointe-à-Callière, les médias le présentent comme étant une activité du Vieux-Port et c'est là qu'ils invitent le public à se rendre pour en profiter.

#### UN TROISIÈME EXEMPLE DE PARTENARIAT : LA CARTE-MUSÉES MONTRÉAL

Pour promouvoir la qualité et la diversité de l'offre muséale montréalaise (pas moins d'une vingtaine d'institutions), la Société des directeurs des musées montréalais lançait en 1994 un véritable passeport culturel, la carte-musées Montréal.

Distribuée en de multiples points de vente (musées participants, hôtels, centres d'information touristique...), la carte donne droit à son porteur de visiter dans la période indiquée, et à tarif préférentiel, autant de musées qu'il le désire. Plusieurs options sont offertes : carte individuelle ou familiale, et visites réparties sur un jour ou sur trois. Dès le deuxième musée visité, il y a économie par rapport au coût d'entrée régulier ; un plan-guide accompagne la carte, pour faciliter les choix et déplacements.

Après quatre ans d'utilisation, les musées participants estiment de façon générale que la carte constitue un outil intéressant, le touriste saisissant rapidement la diversité de l'offre montréalaise. En outre, le plan-guide représente pour tous les musées, y compris les plus petits, un document promotionnel de qualité. Enfin, une partie des profits leur revient sous forme de redevances. Cela dit, la gestion de la carte exige parfois jusqu'à plusieurs heures par semaine — élément non négligeable pour des organismes sans but lucratif, et qui milite en faveur d'une simplicité maximale, de façon à éviter que ces coûts n'excèdent les revenus. Le recours à une carte à puce pourrait permettre d'aller en ce sens, comme le montrera peut-être l'évaluation en cours.

Outil de synergie pour les musées de Montréal et de promotion touristique, la carte est aussi fort appréciée par l'entreprise touristique. Sa viabilité financière exigera toutefois un meilleur soutien de la part des partenaires touristiques, notamment par une promotion plus active afin d'augmenter le volume de ventes.

Cet exemple, et les deux précédents, démontrent, je crois, qu'il est non seulement possible mais aussi utile de travailler en partenariat. Certes, le fait de penser concertation plutôt que concurrence entraîne parfois des discussions... corsées et l'abandon de certaines prérogatives. Mais si les objectifs, les clientèles et les modalités du projet de partenariat ont été clairement débattus, et si chaque partenaire y trouve son profit et se sent respecté, tous en tireront avantage, y compris le public. Et le partenariat continuera de s'affirmer comme l'une des voies de développement les plus prometteuses du tourisme culturel.

## ALLOCUTION DE MONSIEUR PIERRE LABRIE Directeur, Office du tourisme et des congrès de la Communauté urbaine de Québec

Mesdames, Messieurs, bonjour !

On m'a demandé de vous parler de tourisme, d'essayer de démystifier, pour les gens de la culture, ce que représente notre industrie. Si je faisais une analogie, aujourd'hui, je vous parlerais de contenant, d'emballage, de manutention, de visibilité sur les tablettes de supermarchés. En somme, aujourd'hui, je ne m'intéresse pas au contenu proprement dit, je m'intéresse au contenant.

Dans l'excellent document préparé par la Chaire de Tourisme pour ce colloque, on retrouve de nombreuses données sur la consommation culturelle au Québec, tant par les Québécois que par les clientèles touristiques. On s'aperçoit que la culture au sens du patrimoine, de l'histoire, du domaine bâti est une motivation importante de voyage et d'activité au cours d'un voyage pour plus de 60 % de nos clientèles. C'est le magasinage qui vient tout de suite après comme activité pratiquée. Il faut reconnaître qu'avec la valeur de notre dollar aujourd'hui, ça vaut le coût. Mais tout de même!

Pourtant, si l'on creuse les mêmes chiffres, on s'aperçoit que moins de 5 % des touristes qui ont visité la région de Québec en 1995 ont consommé des prestations de spectacle, de théâtre ou d'événement, donc ont acheté des billets. À Montréal, selon la même étude réalisée en 1998, la proportion varie de 10 % à 20 % selon l'origine de la clientèle, et ces chiffres incluent l'achat de billets de cinéma. C'est à peine, au total, 1,1 million de personnes sur les 10 millions de visiteurs qu'ont accueillis ces deux villes, qui ont pratiqué de manière systématique et payante une activité dite culturelle.

Donc, à première vue — et ça saute aux yeux —, les producteurs du milieu de la culture ne font pas encore le plein de clientèle touristique. Elle passe près de vos places d'affaires, elle apprécie souvent la qualité de votre programmation, mais elle ne la consomme pas. Trois exceptions : d'abord, la clientèle de certains de nos grands musées qui, au fil des années, se sont bâti une réputation et font partie des valeurs traditionnelles des pratiques touristiques; puis, les lieux dits patrimoniaux et les grandes institutions — on ne va pas dans une capitale ou une métropole sans les visiter —; enfin, la participation populaire aux grands spectacles culturels.

Dans la brochure d'appel pour l'organisation de ce colloque sur le tourisme et la culture, le rédacteur laisse presque sous-entendre que le tourisme peut être une industrie mercantile, un mal nécessaire, une compromission de laquelle il faut s'accommoder pour réussir dans son entreprise. Les gens du tourisme pourraient s'offusquer de ce commentaire, se sentir vexés. Mais je pense qu'on ne doit pas l'être. L'auteur a raison : le tourisme, comme industrie, c'est l'art de faire du commerce, donc de faire rentrer des devises en exportant des biens et services intangibles.

Au fond, on pourrait définir le tourisme comme suit : le tourisme, c'est tout d'abord de concevoir des produits, des forfaits, de les exporter sous forme de biens et services pour les faire vendre à des clients par un réseau de distribution. Ces clients achèteront par la suite à crédit et consommeront à une date ultérieure.

Je vais d'abord essayer, de la manière la plus simple possible, de broser à grands traits un tableau des composantes de l'industrie touristique. Puis, je tenterai de définir dans quelle mesure le tourisme peut être intéressant pour les industries de la culture, notamment pour développer de nouvelles sources de clientèles, éventuellement créer des produits et finalement générer de nouvelles sources de revenus. Tourisme et culture sont en bout de ligne des occasions d'affaires et de partenariat dont il faut tous profiter. En conclusion, je serais content si j'arrivais aujourd'hui à déclencher chez chacun et chacune d'entre vous quelques réflexes ou automatismes pour vous faciliter la vie dans la mise en place de solutions gagnantes dans l'exercice de vos fonctions.

Que l'on soit un musée, un gestionnaire de salle de spectacles, un responsable de site patrimonial, un promoteur organisateur d'événements culturels ou populaires, on peut trouver dans l'industrie touristique un partenariat intéressant, une réponse à plusieurs de nos besoins en autant qu'on apprenne tous les deux à parler le même langage et à partager les mêmes objectifs.

Au départ, il faut tenir pour acquis que chacun est un peu devenu un spécialiste en tourisme : on a voyagé, on a pris des photos, on a connu de bonnes et de mauvaises expériences, et tous et

### COMMENT LE TOURISME PEUT-IL ÊTRE PROFITABLE À LA CULTURE ?

chacun aiment donner des conseils, faire part de leur expérience et, bien entendu, tout le monde prend maintenant de deux à cinq semaines de vacances par année !

À ce titre, nous sommes tous, vous l'êtes également, des experts en tourisme. Je le dis à la blague, mais il y a un fond de vérité. L'industrie touristique, comme celle de la culture, n'a pas encore atteint un niveau de reconnaissance, un statut professionnel indiscuté par tous. Peu de gens sont en mesure d'apprécier la complexité et la diversité des composantes de l'industrie touristique. Chacun de ses éléments forme un tout. Et pourtant, si on les considère seuls et individuellement, cela ne rapporte rien.

L'industrie touristique, au même titre que la technologie ou la production culturelle, a atteint un niveau de spécialité qui doit être reconnu à juste titre. Essayons de cheminer ensemble pour connaître le processus de consommation d'un bien touristique.

1. Aujourd'hui, on dispose de temps libre, de deux, trois, quatre, cinq semaines de vacances par année. On décide donc de partir en voyage, seul ou en groupe (55 % des gens le font au Québec).
2. À partir du moment où l'on a pris cette décision, on commence à rechercher de l'information. On consulte les journaux, on voyage par Internet, on visite l'agent de voyages, on parle à des parents et amis et l'on fouille dans sa mémoire pour rechercher l'expérience qui saurait nous séduire.
3. Une fois qu'on a trouvé la perle rare, on réserve, on achète (souvent à crédit). Si l'on est un peu aventureux, on achète les prestations à la pièce. Si l'on est un peu inquiet ou si l'on veut profiter d'aubaines, on achète des forfaits, et on décide de partir individuellement ou en groupe.
4. Quelques mois plus tard, on part finalement en voyage pour vivre une nouvelle expérience.

Tout cela a pris du temps ! Selon un sondage récent, mené pour le compte de Tourisme Montréal, le cycle d'achat du produit touristique peut être évalué comme suit : 26 % des clients visiteurs de Montréal prennent leur décision de voyager huit jours à l'avance; 30 % le font plus de 30 jours avant la date de leur voyage et le reste, entre six mois et trois mois avant la date de réalisation. Plus on vient de loin, plus on planifie tôt : il y a une relation directe entre la distance et la préparation au voyage.

Dans la pratique, faire du tourisme, c'est donc acheter, souvent à crédit, un bien que l'on ne connaît pas et que l'on consommera beaucoup plus tard. C'est l'industrie du rêve transposée dans un environnement organisationnel et commercial, structuré et hiérarchisé, et dans lequel chaque composante a un rôle à jouer comme sur une chaîne de montage.

Dans ce que je viens de vous décrire, il existe vraiment une hiérarchie de prestations et un ordonnancement. Quelles en sont les principales composantes de base ?

1. **Le transport**, par avion, automobile ou train, du point de résidence à la destination; c'est l'élément clé de la décision de voyager.
2. **L'hébergement**, dans un établissement commercial, une famille ou un *bed and breakfast*.
3. **La restauration**.

À eux trois, ces éléments représentent plus de 80 % du budget de consommation touristique des visiteurs.

4. **Les activités**; que ce soit la visite d'attrait, l'achat de billets de spectacle, le magasinage, la participation à des événements sportifs, environ 20 % du budget des touristes est consacré aux activités.

Ces prestations de base peuvent être intégrées les unes aux autres dans ce que nous appelons communément un forfait.

Il existe, dans l'industrie touristique, un réseau de prestataires, de consolidateurs et de distributeurs. Les prestataires sont ceux qui fournissent l'hôtel, le transport et les activités. Puis, on trouve des regroupements territoriaux basés sur la géographie, que ce soit des offices de tourisme, des ATR (associations touristiques régionales) ou des associations nationales. On trouve également des regroupements sectoriels d'intervenants professionnels qui ont des intérêts communs. Ensuite, il existe un réseau de production et de distribution, composé d'agences de voyages réceptives — chargées d'exploiter les forfaits à destination —, de grossistes en voyages — généralement basés dans les pays émetteurs de clientèles touristiques — et, finalement, d'agents de voyages également situés dans les pays émetteurs et en relation directe avec les consommateurs acheteurs de ces produits.

Tout ce beau monde évolue dans un univers de promotion.

Pour une destination comme le Québec, on doit travailler en tenant compte de deux axes : premièrement, le temps (court et long terme) et les marchés directs de consommateurs, qu'ils soient québécois, canadiens, américains ou de n'importe où à travers le monde, pour faire connaître la destination; deuxièmement, le réseau de distribution, qui, lui, a le pouvoir d'influencer, à moyen et long terme, les tendances de consommation et de rendre accessible le produit touristique à un prix raisonnable.

Comme vous pouvez le constater, la toile de fond de l'industrie touristique est complexe et morcelée. L'expérience touristique est la mise en commun d'une multitude de prestations fournies tant par de grandes entreprises à caractère industriel que par des artisans travaillant de manière autonome.

L'important, dans la composition d'un forfait, c'est le dosage des ingrédients pour en faire un produit à succès. Les prestations, qu'elles soient achetées individuellement ou en groupe, constituent des biens d'exportation qui ont été placés à des endroits stratégiques pour être vendus. Essayons de remonter ensemble le cycle de production de ces prestations en prenant un exemple concret.

#### PROGRAMME : BROCHURE DE FORFAITS PARIS-QUÉBEC-PARIS SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

1. L'Office du tourisme et des congrès de la Communauté urbaine de Québec (OTCCUQ) établit, par l'intermédiaire d'une recherche, qu'il existe un potentiel pour exploiter davantage le programme que je viens de vous mentionner;
2. l'OTCCUQ décide, avec l'aide d'hôteliers et d'autres fournisseurs, de concevoir un programme de commercialisation sur le marché français;
3. compte tenu qu'il s'agit d'un marché éloigné, l'OTCCUQ décide de ne pas travailler seul. Il approche Tourisme Québec et la Commission canadienne du tourisme, de même que des transporteurs, pour qu'ils l'aident à trouver un réseau de distribution et investissent des ressources en commun pour la réalisation de ce projet;
4. ce consortium réalise une première mission d'exploration en France pour rencontrer les distributeurs potentiels, grossistes et agents de voyages;
5. les contacts ont été fructueux : l'OTCCUQ invite un certain nombre de distributeurs à venir voir sur place, à Québec, le produit qu'il souhaite voir commercialisé; la réponse est enthousiaste;
6. l'OTCCUQ organise à Québec, pour eux, des

rencontres de travail avec les divers fournisseurs, qui mettent sur la table leurs listes de produits et de prestations de services; tous négocient, échangent des cartes professionnelles;

7. de retour à Paris, le ou les distributeurs intéressés décident de produire des programmes et des brochures de forfaits;
8. ils reviennent ensuite à Québec pour conclure les dernières ententes, ou encore, le font par courrier électronique;
9. ils produisent une publication qu'ils font distribuer dans le réseau des agents de voyages détaillants (le tirage est limité car le produit n'est pas encore connu);
10. les agents de voyages se montrent intéressés et le distributeur organise avec eux une tournée de familiarisation;
11. ces agents de voyages viennent en mission d'exploration à Québec pour apprécier eux-mêmes le produit et être en mesure de mieux le vendre à leurs clients;
12. le distributeur fait une demande d'aide financière à Tourisme Québec et à la Commission canadienne du tourisme ou à l'OTCCUQ pour appuyer, par de la publicité, la vente de son nouveau produit;
13. la campagne de promotion bat son plein et on vend les premiers forfaits dès février; les clients payent à crédit et décident de voyager au mois d'août;
14. le premier groupe de clients arrive au mois d'août à Québec.

Il s'est passé plus de deux ans entre le début de ce projet et la date d'arrivée du premier client. Pour que le produit arrive à maturité, il faudra faire trois, quatre, cinq cycles complets de production de matériel, de distribution et de vente aux consommateurs et ce, pour en arriver à un seuil de rentabilité acceptable. Sauf en cas de succès spontané — ils sont rares —, le cycle de mise en valeur d'une destination est long, très long et très coûteux. En général, on peut parler de trois à cinq ans pour atteindre des objectifs mesurables et tangibles sur chacun des marchés développés. Tout au long de ce processus, le produit, c'est-à-dire le forfait, aura été bonifié, ajusté selon les désirs des consommateurs et mis au goût du jour annuellement.

Ce long cycle est un dangereux écueil dans les relations entre gens du tourisme et gens de la culture. Aujourd'hui, 13 novembre 1998, quelle est la programmation connue de nos locomotives culturelles pour l'an 2000, voire pour l'été 1999? Quels sont les artistes invités au Festival international de jazz de Montréal de 1999? Quelle est la

programmation intentionnelle du Festival d'été de Québec? Quels seront les solistes mis en valeur l'été prochain au Festival de musique de Lanaudière? Quel est le programme de l'Orchestre symphonique de Montréal ou de l'Opéra de Québec pour l'an 2000?

D'un point de vue de développement des marchés, pour bien marier les intérêts des intervenants touristiques avec ceux de la culture, il faudrait presque connaître la programmation de tout le monde plus de dix ans à l'avance, question de pouvoir intégrer, dans cette chaîne de montage qu'est l'industrie touristique, les ingrédients de consommation culturelle et de les positionner.

Comment la culture peut-elle y trouver son compte? Je suis convaincu qu'il est possible d'augmenter la consommation culturelle, de trois façons principales :

1. En investissant dans des produits commercialisables, c'est-à-dire en concevant et en fournissant au réseau de distribution touristique les prestations, seules ou avec d'autres, à des prix suffisamment escomptés pour pouvoir rémunérer le réseau de distribution. Voilà qui soulève pourtant un petit problème : cette prestation est-elle générique ou spécifique? Si elle est générique, le facteur temps ne joue pas (par ex., un billet de musée pouvant être utilisé n'importe quand). Toutefois, si elle est spécifique et associée à un événement en particulier, cela crée des problèmes de calendrier, de disponibilité de billets et de durée de vie, et il faudra trouver le moyen de contourner ces difficultés.
2. Sur le plan des clientèles, en choisissant dans le plan d'affaires de l'industrie la ou les niches que l'on veut atteindre, c'est-à-dire en segmentant les clientèles. L'objectif est de déclencher chez le touriste un comportement de consommation semblable à celui qu'il a chez lui (où il consomme spectacles, musique et galeries d'art, etc.).
3. En exploitant les ressources du réseau de distribution, notamment en s'assurant une visibilité dans les programmes de commercialisation, dans les publications touristiques, dans les points d'accueil de clientèle, notamment le réseau des bureaux d'information touristique et des hôtels, en tenant informés les intervenants du réseau d'accueil et de distribution, et finalement, en participant financièrement à la promotion de la destination.

Sur le plan financier, les intervenants du domaine culturel doivent percevoir le réseau de l'industrie touristique comme une occasion d'affaires. Vous avez, à ce titre, deux choix :

- a) Investir sous forme coopérative, c'est-à-dire en partageant les frais avec d'autres dans les différentes composantes du réseau de distribution. Vous profitez ainsi d'un partage des coûts, de rabais et d'un pouvoir d'achat élevé par rapport à votre mise de fonds initiale. C'est le principe de l'effet de levier, lequel est à la base des grandes opérations commerciales en matière de promotion touristique et ce, depuis plusieurs années. Ce scénario repose sur un maillage serré de vos ressources avec celles des organisations chargées de la promotion et de la mise en valeur de votre destination, que ce soit un office de tourisme à Montréal, à Québec ou à Laval, une ATR ailleurs au Québec, etc.
- b) Deuxième scénario possible : convaincre ces mêmes partenaires de l'industrie touristique — offices de tourisme, agences gouvernementales ou associations touristiques régionales — qu'ils ont intérêt à investir dans votre produit parce qu'ils en retireront des bénéfices sur le plan économique.

Là, on tombe dans un petit jeu : qui approche qui et qui finance quoi? En fait, peu importe : en bout de ligne, ce qui est important, c'est de faire de cette relation d'affaires un produit « gagnant-gagnant ».

Un danger, un écueil vous guette toutefois : ne percevez pas l'industrie touristique comme une source de financement qui peut remplacer le ministère de la Culture et des Communications ou d'autres instances gouvernementales si leurs ressources se tarissent. Une telle perception est dangereuse parce que le tourisme comme industrie n'a pas en soi de ressources suffisantes pour financer le fonctionnement et les opérations des industries culturelles.

À la limite, l'industrie du tourisme, si elle décide d'investir dans vos produits, le fera pour en faciliter l'exportabilité jusqu'à une mise de fonds maximale que lui dictera le niveau de rentabilité appréhendé.

Un partenariat avec l'industrie touristique signifie donc une mise en commun de ressources, un partage des risques, un niveau de dépenses que l'on s'engage à assumer ensemble. Cela ne signifie pas que la culture est prise en charge par l'industrie touristique pour le financement de son développement, ni vice versa.

En terminant, permettez-moi de citer quelques exemples de maillage concret entre des produits culturels et l'industrie touristique. Qu'il soit petit ou plus important, chacun de ces projets a le mérite de faire appel à l'expertise des deux milieux, à la recherche d'une solution gagnante, à la mise en commun de ressources financières et, à moyen et long terme, à l'établissement d'une relation d'affaires qui se prolongera durant plusieurs années :

- le positionnement touristique du Festival international de jazz de Montréal et du Festival d'été de Québec du Maurier;
- les économusées;
- les ateliers ouverts;
- les grandes expositions, sur Rodin — réalisée à Québec cet été — et sur Monet — l'hiver prochain à Montréal.

Merci.

## ALLOCUTION DE MONSIEUR FRANÇOIS COLBERT Titulaire de la Chaire de gestion des arts à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal et directeur de la revue *International Journal of Arts Management*

Dans cet exposé, je tenterai de montrer que la culture et le tourisme sont des produits complémentaires qui peuvent être utiles l'un pour l'autre. Ma présentation se déroulera en trois parties. Je décrirai d'abord l'évolution du secteur culturel; j'aborderai ensuite le thème des consommateurs culturels et du tourisme; puis je conclurai brièvement.

### ÉVOLUTION DU SECTEUR CULTUREL

On a parfois l'impression, dans notre société, que le sport constitue le sujet d'intérêt privilégié de la population; ceci est probablement dû à la large couverture médiatique dont bénéficie ce secteur. Même les gens qui travaillent au sein de la culture ont cette impression-là car nous sommes littéralement envahis par les résultats sportifs, les reportages sur le moindre changement d'humeur des athlètes et toutes les polémiques qui entourent ce monde.

Or, s'il y a un secteur de l'économie qui soit en croissance depuis le début des années 60 et un autre en décroissance, ce sont bien respectivement les secteurs de la culture et du sport. Statistique Canada publie un document des plus intéressants qui porte sur les dépenses des familles au Canada et à partir duquel on peut tracer des historiques de consommation. J'ai analysé l'évolution de la dépense moyenne des familles canadiennes pour les arts de la scène, ainsi que le

pourcentage de familles qui déclaraient assister à au moins un spectacle des arts de la scène en une année; j'ai fait la même chose pour les événements sportifs. Je ne mentionnerai que trois données : les années 1964, 1974 et 1996. Je commencerai par les événements sportifs. On voit qu'en 1964, 35,5 % des familles canadiennes assistaient à au moins un événement sportif durant l'année et qu'elles y dépensaient en moyenne 10,60 \$ annuellement. En 1974, les données montrent une baisse à 31,6% des familles canadiennes participantes, qui dépensaient 8,30\$ en dollars constants, donc en dollars de 1964. Pour l'année 1996, on atteint 22,3% des familles canadiennes qui déclarent aller voir un spectacle professionnel ou amateur de sport, et qui y dépensent 7\$. On observe donc que de moins en moins de familles assistent à des événements sportifs et qu'en plus, elles y consacrent moins d'argent.

Pour ce qui est des arts de la scène (regroupant tous les types de spectacles, y compris les spectacles populaires), on était à 26% d'assistance en 1964 et les gens dépensaient en moyenne 5,10\$, soit un taux de participation moindre et un taux de dépenses deux fois moins élevé que pour les événements sportifs. En 1974, les deux secteurs sont à égalité, les spectacles sur scène affichant des taux de 32,2% et 8,70\$ en dollars constants. L'année 1974 constitue donc l'année charnière où les sports et les arts d'interprétation sont arrivés à

COMMENT  
LA CULTURE  
PEUT-ELLE  
ÊTRE  
PROFITABLE  
AU TOURISME?

égalité. En 1996, les statistiques disponibles montrent un taux de 36,4% en termes de participation et 11,14\$ pour ce qui est des dépenses, toujours en dollars de 1964. C'est donc dire que, de nos jours, le secteur des arts d'interprétation dépasse largement le secteur sportif dans la faveur populaire. Les spectacles sur scène ne représentent par ailleurs qu'une partie des sorties culturelles disponibles. On pourrait ajouter à ces statistiques celles des musées, qui ont connu le même genre de progression, de même que le cinéma; on comprend donc que le secteur culturel dans son ensemble accapare une part du marché des loisirs très supérieure à celle du sport professionnel et amateur.

Pour les données sur le sport, on ne considère que les gens présents dans les stades lors des matchs. Certaines personnes diront alors: «Oui, mais beaucoup plus de gens regardent du sport à la télévision que de la "culture"»! Quelles sont les émissions qui recueillent les plus grandes cotes d'écoute? Ce sont les téléromans. Or les téléromans sont des biens culturels! Les films recueillent également une grande part des cotes d'écoute. De fait, les cotes d'écoute du sport professionnel sont en décroissance; il s'agit d'un phénomène observable partout en Amérique du Nord.

Pourquoi une telle évolution? Pour répondre à cette question, il convient d'analyser les facteurs qui expliquent pourquoi la demande pour le loisir en général a augmenté depuis le début des années 60 et comment s'est réparti le marché des nouveaux consommateurs. Deux raisons expliquent la croissance du marché du loisir.

- ✓ Premièrement, on assiste, à partir de 1960, à une croissance de la population active; les premières générations de baby-boomers ont atteint l'âge de la majorité, jouissent de plus de temps de loisirs — en raison de la réduction de la semaine de travail — et d'augmentations de salaires en termes réels. Ceci a favorisé autant le secteur de la culture que celui du sport, et bien sûr le secteur du tourisme.
- ✓ Deuxièmement, on observe une hausse du niveau de scolarité de la population depuis le début des années 60. Cette scolarisation, que l'on constate non seulement au Canada mais partout dans le monde, est un facteur important car une grande partie des consommateurs qui s'intéressent aux arts sont des gens scolarisés. À partir du moment où le niveau de scolarisation augmente, l'auditoire potentiel pour les spectacles sur scène et autres biens culturels augmente également.

L'autre phénomène important est la composition des auditoires de la culture. On y remarque, en effet, une grande proportion de femmes. Or, que s'est-il passé dans les années 60? On a assisté au phénomène que l'on a appelé «l'émancipation de la femme», cette dernière intégrant le marché du travail et retardant le moment d'avoir des enfants. Et la préférence de la clientèle féminine va aux arts et à la culture, et non pas au sport. Lorsque l'on compare la composition de l'auditoire des sports à celui des arts quant au sexe des spectateurs, on se rend compte que dans le sport, les auditoires sont grosso modo composés aux deux tiers d'hommes et d'un tiers de femmes tandis que dans le domaine des arts d'interprétation, on trouve deux tiers de femmes et un tiers d'hommes.

Nous avons donc connu une augmentation du temps de loisirs depuis le début des années 60 et, également, une segmentation de la demande: les hommes ont continué à «consommer» du sport, alors que les femmes se sont plutôt orientées vers les arts et la culture. De plus, les hommes étant eux aussi plus scolarisés, la clientèle masculine a diversifié sa consommation, tout en continuant à consommer des sports. Ainsi, le secteur culturel a bénéficié de cette clientèle féminine, qui arrivait avec de l'argent et du temps, et aussi d'un certain transfert de la clientèle masculine des produits sportifs vers les produits culturels. Ceci explique qu'à partir de 1974, on assiste à un tournant où les arts d'interprétation dépassent les sports. Ces données ne tiennent compte que des individus qui assistent à des événements sportifs, mais on observe un phénomène semblable dans la pratique au niveau amateur: les hommes s'adonnent en plus grand nombre à la pratique du sport alors que les femmes optent pour des activités dites artistiques. Ceci dit, avec le vieillissement des baby-boomers, la pratique sportive actuelle risque de perdre des adeptes au profit d'activités mieux adaptées aux goûts et aux capacités des individus, ce qui pourrait favoriser le loisir culturel et... le tourisme.

Évidemment, dans cette foulée de la croissance de la demande, on a également assisté à une augmentation de l'offre culturelle, à la multiplication des compagnies de danse, des musées, des périodiques culturels, des cinémas, des théâtres, etc. Il y a donc eu une explosion et une diversification de l'offre. Cette diversification est importante parce qu'elle constitue un autre élément qui distingue les arts et la culture, du sport. En effet, le marché des événements sportifs est accaparé par trois ou quatre grands sports qui monopolisent la clientèle (hockey, baseball, football et basket-ball); les autres sports (golf, tennis, etc.) n'attirent encore qu'une clientèle marginale, quoique en

hausse. Cependant, dans le domaine des arts et de la culture, non seulement retrouve-t-on une diversité dans les secteurs, mais également une diversité des produits offerts à l'intérieur de chacun des secteurs. Faisons une comparaison avec, par exemple, le hockey. Une partie de hockey, ça demeure, et ça demeurera probablement toujours, trois périodes de vingt minutes, que ce soit au niveau professionnel ou amateur; en ce sens, il s'agit d'un produit à la fois simple et standardisé. Dans le domaine des arts, même à l'intérieur d'une même discipline (théâtre, danse, musées...), on offre une très grande diversité de produits, avec comme conséquence un marché beaucoup plus morcelé, beaucoup plus fragmenté, et des produits non standardisés. On n'arrive pas à attirer un soir donné des foules aussi considérables et constantes que dans le sport, sauf dans le cas de certains spectacles populaires. On observe donc une situation de marché très fragmenté. Enfin, il est important de comprendre que pour ce qui est des arts, la clientèle est diversifiée non seulement en termes sociodémographiques, mais aussi en termes de préférences. Certains consommateurs aiment à la fois le théâtre et le cinéma, alors que d'autres préfèrent la danse classique et la musique classique, d'autres encore ne jurent que par l'art contemporain, etc.

#### LES CONSOMMATEURS CULTURELS ET LE TOURISME

S'il est vrai que certains artistes créent non pas pour le public mais pour eux-mêmes, que certains même ne veulent surtout pas tenir compte de ce que le public veut mais visent plutôt à choquer et à faire réagir le public, à l'opposé, il y a des créateurs qui ne cherchent qu'à faire de l'argent et à être vus par le plus grand nombre de personnes possible.

Le monde culturel s'articule autour de ces deux extrêmes, que l'on oppose souvent en parlant de culture populaire et de culture élitiste, ou «art populaire» et «art savant». Je ne crois pas que ces termes soient en opposition quant à la qualité; je crois plutôt que l'on trouve des produits de qualité dans l'un ou l'autre cas. On peut certainement affirmer que le Cirque du Soleil tient de «l'art populaire», attire un très large public et est de très haute qualité, tandis que l'Orchestre symphonique de Montréal, également de très haute qualité mais moins populaire dans le sens du nombre et du profil de sa clientèle, émerge de «l'art savant». Quand on parle d'art savant, on parle de produits de type Orchestre symphonique de Montréal, Théâtre du Nouveau Monde, Festival de la nouvelle danse, Musée d'art contemporain; des produits culturels qui proposent une réflexion ou des œuvres que d'aucuns qualifient — de façon nulle-

ment péjorative — de «difficiles». À l'autre extrême, on trouve des œuvres qui sont accessibles à un plus grand nombre, qui s'adressent à un plus large public parce qu'elles font appel à des archétypes ou à des notions plus communes (comédies musicales, chanteurs populaires...). Mais ce qui est important, autant pour les gens du milieu culturel que pour ceux du milieu touristique, c'est de savoir que les clientèles sont différentes et souvent complémentaires.

Les arts savants sont fréquentés par des gens ayant, en grande majorité, un diplôme universitaire. Par exemple, on observe que l'auditoire du Festival de théâtre des Amériques (FTA), qui propose des œuvres «difficiles», jouées par des compagnies dont les propos et la recherche vont intéresser surtout les gens de théâtre ou ceux qui connaissent bien cette discipline, est composé à 66% de gens ayant complété des études universitaires. L'auditoire des spectacles de danse contemporaine approche également cette proportion de scolarisation. Or, dans la population québécoise, 13% seulement des gens détiennent un diplôme universitaire (20% pour la région de Montréal). Le FTA vise donc, pour deux tiers de son auditoire, 13% de la population. L'autre tiers de l'auditoire du FTA a complété des études collégiales.

À l'opposé, les arts populaires comptent certes des diplômés universitaires parmi leur auditoire (les diplômés universitaires n'écoutent quand même pas que de la musique symphonique, ils écoutent aussi Céline Dion), mais cette proportion est beaucoup moins élevée. Ainsi, dans le cas du théâtre, on peut affirmer de façon générale que, autant en hiver le théâtre attire des auditoires scolarisés et possédant un revenu supérieur à la moyenne, autant le théâtre d'été attire des gens peu scolarisés et disposant d'un revenu égal ou inférieur à la moyenne. Le même phénomène s'observe pour la clientèle des musées. Le Musée d'art contemporain se situe probablement à l'extrémité «arts savants» du continuum «arts savants/arts populaires». Dans le domaine du patrimoine, quand on examine la clientèle des sites ou des parcs historiques tels que le fort Chambly, on remarque qu'environ 20% de la clientèle détient un diplôme universitaire. C'est plus que la moyenne de la population, mais nous avons là un produit culturel qui s'adresse à une plus large clientèle que le Festival de théâtre des Amériques. À mi-chemin entre l'art contemporain et les sites historiques, on trouve une organisation comme le Festival de jazz de Montréal, qui compte 55% de diplômés universitaires parmi sa clientèle.

Certains disent : «Oui,mais la situation n'est pas la même en France; en France, tout le monde consomme de la culture.» Foutaises. Les données s'appliquent à tous les pays industrialisés. Que l'on soit en Allemagne, en Suède, en Espagne, en Angleterre, en Australie, aux États-Unis ou au Québec, les gens qui s'intéressent à l'art savant sont des gens qui possèdent un diplôme universitaire tandis que les gens qui s'intéressent à l'art populaire constituent une clientèle plus variée. On entend dire aussi : «Ces réalités sont peut-être vraies, mais en France, les citoyens consomment certainement plus de biens culturels per capita.» Encore faux. Les statistiques quant aux taux de fréquentation et de consommation sont, grosso modo, les mêmes dans n'importe quel pays industrialisé. En Allemagne, on consomme un peu plus de musique classique, ce qui s'explique aisément compte tenu de l'importance de cet art dans l'histoire et la culture allemandes; en Italie, on retrouve un peu plus de fervents d'opéra. Mis à part quelques exceptions de ce genre, la situation est la même partout, autant sur le plan du type de clientèle présente dans les auditoriums que des taux de consommation de la population en général.

On demande aussi : «Est-ce que la mise en marché peut contribuer à opérer un changement dans le profil de consommation des arts savants ? Par exemple, le Festival de jazz n'a-t-il pas contribué à faire connaître à la population en général ce type de musique, au même titre qu'Andrea Bocelli a fait découvrir l'opéra à plusieurs personnes ?» Je réponds «oui et non» à cette question. Ou plutôt, non, mais avec quelques nuances. Une des choses que l'on remarque, et l'on trouve d'intéressantes études à ce sujet, c'est qu'au cours des 40 dernières années, le profil des consommateurs des produits d'art savant n'a pas changé, même avec la présentation de *blockbusters* dans le domaine des musées ou l'équivalent dans le domaine des spectacles, et même compte tenu de l'investissement massif des gouvernements dans la culture, en particulier ceux de certains pays européens. Ce que l'on remarque, c'est plutôt un déplacement temporaire de la clientèle d'une forme d'art à une autre, ou une consommation accrue mais qui ne dure pas.

Il convient de remarquer, toutefois, qu'on recense dans l'auditorium de l'art savant des gens qui n'ont pas complété de scolarité collégiale ou même secondaire; à l'inverse, certaines personnes qui possèdent plusieurs baccalauréats ou maîtrises ne s'intéressent pas du tout à ces prestations culturelles et artistiques. Évidemment, ce n'est pas le fait de posséder un diplôme qui fait que les gens s'intéressent à l'opéra ou au ballet; c'est plutôt

l'ouverture d'esprit et les qualités intellectuelles dont ils font montre, qualités dont disposent en général les étudiants qui se rendent jusqu'à l'université, mais dont disposent aussi certaines personnes qui n'ont pas eu la chance de poursuivre leurs études au-delà du primaire ou du secondaire. On sait également que les habitudes de consommation familiales, l'école et l'appropriation qu'elle permet aux élèves, le fait de voir des spectacles ou expositions quand on est jeune et la pratique en amateur influencent beaucoup le comportement futur des consommateurs. C'est donc pendant la jeunesse que s'acquiert le goût et les habitudes de consommation culturelle; c'est en rejoignant la clientèle dès l'enfance ou l'adolescence que l'on peut développer un auditoire nombreux et fidèle.

Je crois aussi qu'une autre solution pour l'élargissement de la clientèle de l'art savant réside dans la diversification des produits. Quand l'Orchestre symphonique de Montréal joue des œuvres plus accessibles pour le grand public, il attire des foules plus considérables. Mais cela ne veut pas non plus dire que tous aimeront un jour la musique classique; on ne peut forcer les publics à aimer; les préférences culturelles sont matières de goût. Si l'un de nos objectifs est d'amener tout le monde à aimer l'art savant, on devra probablement rendre l'art savant un peu plus populaire...

Revenons aux acteurs de la culture. Le milieu culturel, à l'instar de l'industrie touristique, est essentiellement composé de petites et moyennes entreprises. Les équipes de travail sont souvent réduites, et sauf dans les cas de grandes institutions telles que le Musée de la civilisation (qui est le plus gros musée au Québec) et de théâtres comme celui du Nouveau Monde ou de la compagnie Jean-Duceppe, très peu réalisent des chiffres d'affaires de plusieurs millions de dollars. Même lorsque les auteurs ou concepteurs utilisent une approche que l'on pourrait qualifier de plus «populaire», une œuvre reste une œuvre et, comme telle, comporte une énorme dimension de risque. Parce que même en choisissant une pièce écrite par un maître, dans le domaine des arts, nul succès n'est garanti. Il y a au moins une douzaine de façons de monter une pièce de Molière, une douzaine de visions différentes, une douzaine d'interprétations possibles. Ces interprétations peuvent parfois plaire à la critique et au milieu théâtral mais pas au public, ou l'inverse, ou encore, ne s'attirer la faveur ni des uns ni des autres. On ne connaît jamais à l'avance la réaction du public.

Le temps de préparation d'un produit est également très long, dans le secteur culturel. Certains s'étonnent entre autres de constater à quel point la période de préparation et de montage d'une exposition peut être longue. Par exemple, pour monter une exposition d'envergure des œuvres d'un peintre connu, jusqu'à trois ou quatre ans peuvent parfois être nécessaires afin de rassembler les tableaux, s'assurer qu'ils ne sont pas déjà en exposition quelque part, obtenir l'accord des propriétaires des œuvres, etc. Même chose dans le domaine du spectacle: les compagnies de théâtre doivent décider un an et demi d'avance quelles pièces elles aimeraient mettre au programme la saison suivante et réserver immédiatement les acteurs et les metteurs en scène qu'elles désirent.

Considérons maintenant l'évolution future du secteur des arts. D'ici une quinzaine d'années, deux segments de marché seront en croissance : d'une part, les baby-boomers, génération hautement scolarisée, voyageurs potentiels qui disposeront de temps et d'argent, et, d'autre part, les enfants de ces baby-boomers, qui commenceront à consommer des produits culturels. La question, très intéressante sur le plan marketing, se pose ainsi : que consommeront ces nouveaux adultes? Les préférences se feront tendances; les baby-boomers apprécient la musique classique et l'opéra tandis que leurs enfants, phénomène de génération, se tournent davantage vers le jazz. En effet, les baby-boomers ont, de façon générale, principalement consommé de l'art savant au cours de leur vie et ils continueront donc probablement de le faire. Mais il semble que les préférences de leurs enfants aillent aux arts plus populaires tels que le jazz. Ces consommateurs représenteront donc un nouveau segment de marché vers lequel devront se tourner certaines institutions.

De plus, le vieillissement des baby-boomers ne se fera pas sans répercussions sur les comportements de consommation et exigera par le fait même un ajustement des entreprises culturelles, mais aussi des entreprises touristiques. Par exemple, on s'aperçoit que les personnes plus âgées préfèrent sortir le jour plutôt que le soir. À l'instar de l'Orchestre symphonique de Montréal, qui offre des concerts à 10 heures du matin, et des théâtres qui proposent des représentations en fin d'après-midi, on devra peut-être offrir à cette clientèle davantage de spectacles en matinée. Plusieurs autres éléments risqueront d'influencer les comportements de consommation; la nouvelle génération, échaudée par l'exemple de ses parents divorcés, sera-t-elle plus conservatrice? Accordera-t-elle plus d'importance à la famille (mettant ainsi la

priorité sur les soirées familiales et reléguant quelque peu les sorties de couple)? Les couples décideront-ils d'avoir un plus grand nombre d'enfants et de les avoir à 20 ans plutôt qu'à 30? Voilà autant de facteurs de comportement qui auront une incidence sur la consommation culturelle des générations à venir. Remarquons que ces facteurs auront aussi une influence sur le secteur touristique.

Le tourisme ne concerne pas seulement la région de Montréal; l'offre culturelle est d'ailleurs présente sur tout le territoire du Québec. Les déterminants de la consommation demeurent sensiblement les mêmes en milieu urbain ou rural. Cependant, par suite d'une simple question d'offre, la fréquence et le pourcentage de consommation varient. Dans une grande ville, l'offre est beaucoup plus riche et diversifiée, et les occasions de «sortir» sont multiples. Cependant, l'influence de la scolarisation a les mêmes effets en ville qu'en région. Rares sont les villes au Québec qui ne possèdent pas une salle de spectacles ou un musée et qui n'offrent pas à leurs citoyens une programmation au moins minimale. Cette situation contribue beaucoup à rendre la culture plus accessible à l'ensemble de la population québécoise.

Il est intéressant de constater qu'à Montréal, on offre en une année 11 000 représentations en arts de la scène. Avec une offre semblable, le public devient indifférent, au sens économique du terme, face à différents produits culturels; beaucoup de produits l'intéressent mais il ne dispose ni du temps ni de l'argent pour tous les consommer. Vous comme moi ne pouvons assister à tous les spectacles ou visiter toutes les expositions que l'on aimerait voir : on doit faire un choix. C'est l'entreprise qui bâtit le meilleur service à la clientèle (achat de billet par téléphone, par Internet, information personnalisée, accueil chaleureux, etc.) qui réussira peut-être à fidéliser ces consommateurs. Dans la mesure où l'on se trouve dans une situation de concurrence incroyable, c'est l'entreprise qui offrira le meilleur service qui l'emportera.

Les gens du tourisme trouveront peut-être que les gens de la culture sont «frileux» et qu'ils ne sont pas prêts à embarquer dans une stratégie de mise en marché «agressive». Ils veulent avoir du «monde» dans leurs salles, mais ils ne veulent pas forcer les gens à acheter et ils ne veulent pas dénaturer leur produit. Ils ont aussi peur de la commercialisation à outrance; ils craignent qu'on ne leur demande de changer leur produit pour l'adapter aux clientèles. Il est important de savoir

que chaque entreprise culturelle se définit une mission et que c'est selon l'atteinte ou non de cette mission qu'elle est subventionnée par l'État. Par exemple, le Théâtre d'aujourd'hui, dont c'est la raison d'être que de présenter au public de nouvelles œuvres d'auteurs québécois, est subventionné à 70% par les fonds publics; l'État reconnaît par là que ce théâtre accomplit une mission indispensable pour la société québécoise mais qu'il ne peut compter sur l'achat de billets par le public pour boucler son budget; on le considère en fait comme l'équivalent d'une compagnie de recherche et de développement.

#### CONCLUSION

Le dernier volet de mon intervention porte sur les liens entre le tourisme et la culture. Dans ce que je viens de vous exposer, je vois évidemment un lien très fort entre ces deux secteurs d'activité.

Quand on compare tourisme et culture, on se rend compte que la clientèle touristique n'est pas non plus monolithique; le touriste international est plus scolarisé et donc plus intéressé à consommer de la culture que la moyenne de la population, alors que le profil sociodémographique du touriste voyageant à l'intérieur de son propre pays est beaucoup plus varié.

Une alliance entre le monde de la culture et celui du tourisme présente un intérêt potentiel très grand. Pour la culture, évidemment, le tourisme permet d'attirer de nouvelles clientèles; pour le monde du tourisme, cette richesse culturelle que possède un pays ou une ville ne peut que lui être profitable parce qu'elle permet de bonifier l'offre.

Comme je l'ai souligné plus avant, Montréal métropolitain offre annuellement quelque 11 000 représentations en arts de la scène. Ajoutez à cela une trentaine de musées, les salons de toute sorte, les cinémas, les galeries d'art, et vous obtenez une offre culturelle qui, par sa variété, a de quoi satisfaire les multiples segments de visiteurs. Les touristes scolarisés s'intéressent aux produits culturels et ils ont le choix de tout un bouquet de possibilités plus intéressantes les unes que les autres. À mon avis, il existe au Québec, et plus particulièrement à Montréal (reconnue à travers le monde comme métropole culturelle), un potentiel de produits «forfaitisables» qui attireraient des segments de marché fortement porteurs d'avenir, autant du côté de l'art savant que de l'art populaire. Il est certain que l'obstacle de la langue réduit la clientèle potentielle pour certains produits tels que le théâtre, mais une multitude d'autres possibilités s'offrent aux visiteurs curieux de découvrir la richesse culturelle du Québec.

une affaire  
de créativité

---

## ALLOCUTION DE MONSIEUR ROBERT BARRETT Vice-président associé, Tourisme culturel, Los Angeles Convention & Visitors Bureau

Good afternoon. It is my pleasure to be here with you today in Montreal.

With more than 1 billion international visitors expected to be traveling by the year 2010, destinations worldwide will be locked in competition as they attempt to capture their share of more than \$1.5 trillion in anticipated visitor spending. As the world enters the next millennium, one of the single most significant factors impacting the decisions made by travelers will be cultural tourism, and — in particular — the ability of the destinations to imaginatively articulate their cultural attractions to potential visitors worldwide.

After all, no single destination can claim to own the market for shopping, golf courses, snow capped mountains, sophisticated night life or exquisite coast lines. Marketers must define the characteristics that make a destination's attributes distinctive to be competitive.

One of the most successful ways to capitalize on a community's assets is to form strategic alliances between the visitor industry and the cultural community. Such an alliance plays a crucial role in determining the image and, ultimately, the reality—of a place's character. The relationship between culture and tourism is more than symbiotic; it is defining. To a traveling public, a community's capacity to stimulate and sustain active artistic expression paints a distinctive and desirable picture. Communicating the arts is a powerful anecdote to the common clichés that characterize the challenges of modern urban life. An internationally recognized symphony, for example, gives an audience saturated with negative television news stories a whole new perspective on a destination.

The existence of a well-articulated arts community also confirms a traveler's purchase decision. After all, a beach with a ballet is a better beach. A city with an opera speaks volumes about the quality of its hotels. A community known for its prolific and energetic creative arts is a community known for its great restaurants.

The role of cultural institutions in defining the identity of destinations has perhaps never looked more promising. As renowned travel writer Arthur Frommer has stated, "travel is scarcely worth the effort unless it is associated with people, learning

and ideas." He asserts that travel should challenge our preconceptions and views, cause us to rethink our assumptions and make us more broad-minded and understanding.

Franz Kafka stated, "Art is the ax that breaks the frozen sea within us." Cultural tourism is the growing phenomenon of travel for personal enrichment. And according to recent trends and statistics, this trend is on the upswing. The research confirms that travelers are increasingly better educated and affluent, with high expectations for travel experiences that are enjoyable, educational and enlightening.

According to a study on travel by U.S. adults conducted by the Travel Industry Association of America in 1996, 27% of U.S. travelers included a visit to a museum or historic place on their itinerary, while 17% included a cultural event or festival on their trip. Combined, 33% of all U.S. adult travelers (65.9 million) included an historic place or cultural event in their trip.

One of the largest and most profitable markets for cultural tourism will undoubtedly be the baby boomers (born between 1946 and 1964). Well educated, young-acting and in search of life's meaning, 21.6 million U.S. members of this generation will reach their peak earning years by the year 2000. In 1989 alone U.S. boomers earned \$985 billion. Heads of households aged 45 to 54 years old will account for the largest share of spending for goods and services as we enter the next millennium. And the best news of all is that during the past 12 years, these boomers have traveled more than all other generations combined. Experts predict that not only will members of this group continue to be more affluent, but also increasingly demanding and sophisticated in their choice of travel destinations. For destinations, the competition will undoubtedly be fierce, but the rewards for coveted attractions will be substantial.

The benefits of such market growth in cultural tourism will not only profit local art communities, but will also span across many segments of the community. Take museums, for example, according to the American Association of Museums, each year, more than 600 million people visit more than 8,200 north American museums. The number is more than the combined annual attendance at all professional and amateur sporting events in the

DEUX CAS DE  
COOPÉRATION  
ET DE  
COORDINATION:  
LE LOS ANGELES  
CONVENTION  
& VISITORS  
BUREAU ET  
LA VANCOUVER  
CULTURAL  
ALLIANCE

USA. These visitors also stay in hotels, eat in restaurants, shop and visit other nearby attractions. Thus not only do public dollars invested in cultural institutions promote education and historical preservation efforts for the public, they also translate into direct economic returns for the entire community.

The stage is then set for an explosion in cultural tourism. We have a new generation of enlightened travelers. Visitor spending is on the rise. And cultural opportunities abound nationwide. The central question, then, becomes: "How can cultural institutions become a part of and a contributor to this lucrative market?"

The answer lies in collaborative programs that bring travelers to attractions they might not otherwise consider. When the 150th Anniversary exhibition of the Smithsonian debuted in Los Angeles, for example, the Los Angeles Convention & Visitors Bureau developed a travel package for members of the Smithsonian Institution living in select feeder markets on the West Coast. The program offered accommodations at eight hotels, VIP admission and transportation to "America's Smithsonian," admission to 18 participating Los Angeles museums and 2 for 1 tickets at three LA theaters. The result of this collaborative effort was more than 5,700 room nights booked during the 32 day run of the exhibit, contributing an estimated commercial value of \$2.3 million in direct spending to the city's downtown economy. This example, however, pales in comparison with the Philadelphia Museum of Art and the Philadelphia CVB's joint promotion in conjunction with the 1996 Cezanne exhibition which generated over \$86 million in 2 1/2 months for downtown Philadelphia.

Blockbusters are rare but important opportunities. From January 17th through April 4th, seventy masterpieces from the Van Gogh Museum, Amsterdam will be presented in Los Angeles. The Los Angeles Convention & Visitors Bureau in partnership with the Los Angeles County Museum of Art, eight hotels, the Cultural Affairs Department of the City of Los Angeles and American Express has launched a comprehensive Van Gogh exhibition marketing campaign with a media distribution of over 4.5 million. Our eight page promotion will appear in the New Yorker, Travel & Leisure, Travel & Leisure Golf, Travel Leisure News and USA Today. Fifty thousand of the Van Gogh travel planners are being direct mailed to American Express CardMembers that are inclined to visit Los Angeles and have a history of attending cultural events. A one page version of the ad will

appear in Genre magazine and the New York Times.

Through fax blasts, mailings, meetings with travel wholesalers and promotions at trade shows, tour operators and travel agents are selling our commissionable Van Gogh product throughout the world. American Express has established an 800# for booking hotels as well as placing the Van Gogh product prominently on their web site that receives over 4 million hits a week. You can also find our Van Gogh message and product promotion on the web sites of our partner hotels and two bureau sites.

In partnership with five Los Angeles museums, a three-day Impressionist, Post-Impressionist itinerary has been developed to encourage longer stays. Few people know that ten Van Gogh masterpieces permanently reside in Los Angeles, that one of the world's largest collections of Edgar Degas can be experienced at the Norton Simon Museum in Pasadena and that great works by all of Van Gogh's contemporaries can be found in our regional museums.

*Our Book a Room, Get a Ticket Van Gogh* promotion commenced only two weeks ago and already most of our partner hotels have each booked over 500 room nights. TicketMaster will start to sell tickets to the public on November 15th. Just as in Washington DC it is expected that the tickets offered to the public will sell out in two weeks. At that point the 60,000 tickets that we control will become white-hot commodities and our marketing message will change to *Sold Out! But You Can Get In! Book a Room and Get a Ticket. Van Gogh* in Los Angeles will be an \$80 million plus bonanza for our regional economy.

Remember? Just a few years ago the travel industry referred to cultural attractions as *added value*.

The elements involved in collaborative cultural tourism efforts should mirror the same techniques that have helped so many of travel campaigns achieve success. Cultural tourism alliances should be formed to identify, package and promote cultural and historical attractions. The packages should reflect the research, statistics and trends that define a local visitor market. Technology should be used to reach targeted audiences. Physical preservation of a community's cultural resources should be a priority. Cultural and tourism professionals should be trained on the benefits of cultural tourism. And lastly, limited resources pooled to maximize the marketing message.

The results of such efforts will be two-fold: an increased role for cultural institutions in defining the character and enhancing the economic vitality of destinations and an increase in enlightened travelers that stay longer, spend more money and return more often.

With this in mind, the Los Angeles Convention & Visitors Bureau has formed a cultural tourism marketing committee comprised of over 120 travel and cultural leaders that represent the rich diversity of Los Angeles County. In addition, my department spearheaded the formation of the California Cultural Tourism Coalition. Members of the Coalition are the three first CVB cultural tourism directors from San Francisco, Los Angeles, and San Diego, the three cities arts council directors, the director of the California Arts Council and the state tourism director. Representatives of Hyatt Hotels & Resorts and American Express are also members of the coalition.

In addition to taking advantage of the growing world-wide interest in cultural tourism, the Coalition's primary objective is to add that elusive one more day to the visitors average stay in the urban centers of California. In Los Angeles last year, 23.2 million visitors spent \$11.8 billion. One more day for my city would mean an increase in tourism revenues in the billions of dollars.

Our strategy is to enhance the image of our cities through culture. The centerpiece of our promotion is thirteen culturally themed itineraries. These itineraries suggest 9 to 15 day visits for the purpose of exploring the Golden State's incomparable cultural diversity. California has been an entertainment and natural wonder destination. But our decades old marketing messages featuring the familiar icons of the Hollywood sign, theme parks, Yosemite National Park, the Golden Gate Bridge and the San Diego Zoo are worn out. "Fresh and exciting" is our invitation to visit California for:

- African American Culture
- Architecture, Urban Planning, Public art, Gardens.

Did you know that in Los Angeles there are nine Frank Lloyd Wright buildings? This is the largest inventory in any city outside the mid-West. Did you know that five of our museums are major architectural destinations? Richard Meier's \$1 billion Getty Center tops the lists.

- California: On the Edge
- Gay & Lesbian Culture
- Asian American Heritage - East is West

- Jazz and Blues
- Jewish Culture
- Latino Culture — Fiesta
- Cultural Highlights — "Tour de Force"
- Science and Natural History
- Theater and Dance
- Mission Trail
- California Sesquicentennial — Gold Rush to Statehood.

In Los Angeles leaders and experts from each of the themes volunteered to formulate the itineraries. Over 250 people were involved. The same is true in San Francisco and San Diego. Skilled travel writers gave the itineraries one voice prior to publication.

By pooling our resources and committing to a two year promotion, the California Cultural Tourism Coalition raised over \$700,000 in cash to market our concept. The National Endowment for the Arts called the program a national model when they awarded us a \$150,000 grant. We hired the Custom Marketing Group to give form to the project and sell advertising to support it. In a record 2 month period, we sold \$1.5 million of advertising, enabling us to create the following components:

- 32 page travel planner inserted in Travel & Leisure Magazine, Travel Agent and Leisure Travel News.
- 120 page fulfillment book with detailed itineraries on our 13 themes.
- Site on the world wide web ([www.CaliforniasEdge.com](http://www.CaliforniasEdge.com))
- Travel agent seminars in important Eastern feeder markets.
- A telemarketing campaign to travel agents unable to attend our seminars.
- Media events in New York, Los Angeles, San Diego and San Francisco.
- Distribution of the collateral to all American Express Travel Service Centers in the world.
- A PR campaign that particularly targeted the multicultural magazines and newspapers in North America.

Our mayors and council members are delighted that neighborhoods in every council members' district are included in the program and that com-

munity leaders are involved in identifying the destinations appropriate for the themes. Though tourism is often touted as superb economic development for all regions and groups, may I suggest that our program is one of the first to truly reach into communities that previously were left out of the tourism loop. For example, it is widely known that large numbers of African Americans are traveling, that they tend to stay longer and spend more money, but none of our partner cities' nationally important African American destinations have ever been packaged or promoted aggressively in the past.

Each of the partners are marketing the program in their advertisements, with articles in their publications, and at trade shows. Additionally, we are each pursuing unique opportunities to market the concept. In particular, with the Los Angeles Philharmonic the LACVB sponsored a 13 week, concerts series that featured concert intermission

conversations with world famous Los Angeles personalities such as Walter Matheau, Wolfgang Puck and Martin Landau discussing different aspects of Los Angeles culture. This series aired in 350 major US markets and reached hundreds of thousands of listeners each week. Of course our fulfillment address and web site was mentioned in each broadcast. It is estimated that our \$100,000 investments reached over five million listeners — already interested in culture, with ample discretionary income and the ability to travel often.

I'm excited. I'm pleased to share my excitement with you. The contemporary German painter, Gerhart Richter, has described art as, "*the Highest Form of Hope*." It is the California Cultural Tourism Coalition hope that our efforts will finally move America's great and dynamic culture into center stage of American Commerce.

Thank you.

## ALLOCUTION DE MADAME LORI BAXTER

Directrice, Vancouver Cultural Alliance

### DEUX CAS DE COOPÉRATION ET DE COORDINATION : LE LOS ANGELES CONVENTION & VISITORS BUREAU ET LA VANCOUVER CULTURAL ALLIANCE

Good afternoon and thank you for the opportunity to speak with you today. I was invited as one of the case studies because the Vancouver Cultural Alliance and Tourism Vancouver are about to launch a product club that aims to increase the arts community's access to the tourism market in Vancouver.

It is a joint partnership between the arts and tourism communities that hopes to have tangible benefits for both. When I was invited to speak I was hesitant. After all we are just beginning. What could I share with you at this stage? However, in communicating with Pascale Daigle it became clear that perhaps the process leading up to this beginning would be of interest. After all, the arts and tourism communities did not suddenly wake up one morning and say, "let's work together." It has been a long road to the place we currently stand.

So first, I would like to introduce you to the partners — the Vancouver Cultural Alliance and

Tourism Vancouver. Then I will introduce the concept of the Product Club. Thirdly I will go back in time, to share with you the history leading up to the product club. In conclusion I will share with you where we hope to go and what challenges we face on the road.

To begin, the Vancouver Cultural Alliance was formed in 1986. It is the umbrella service organization for the arts community in Greater Vancouver. We have over 250 members in the performing, visual, literary and media arts. This cross-section of disciplines makes us fairly unique as a service organization. Our members include very large institutions as well as individual artists exhibiting or performing once a year. Our annual budget is approximately \$450,000 and we have a staff of 8.

Tourism Vancouver is the visitor and convention bureau for the City of Vancouver. It has a membership of approximately 1,100 including 25 arts organizations. Their budget is \$12 million, 65% of

which comes from a hotel tax. And they have a staff of 55.

Together the Vancouver Cultural Alliance and Tourism Vancouver are about to launch a Product Club based on the model developed by the Canadian Tourism Commission. Our primary goals are to increase the partnerships between the two sectors and to increase the arts community's accessibility to the tourist market. I would ask that you note the specifics of the Product Club. It relates not to cultural tourism as a whole but specifically to the arts community's access to the tourist market.

And we are targeting primarily Washington State, British Columbia and Alberta. Although we have a large Asian market, we felt that language and cultural barriers would make this a more difficult market to penetrate at the beginning. Also, we want to concentrate on near-markets to encourage the highest rate of return visitors. This is a three year program which should become self-sufficient in the fourth year.

How did we get to a point where Tourism Vancouver and the Vancouver Cultural Alliance were comfortable working together. Getting to this point has been an interesting journey. As I tell the story I would also ask that you remember I am coming from the arts community and it is with this perspective I tell our history.

The Vancouver Cultural Alliance was formed primarily in response to a major tourism event. In 1986 Vancouver hosted a world exposition, Expo 86. There was great excitement in the city, particularly in the tourism industry — new hotels were built, transportation systems were upgraded, archaic liquor laws were rewritten, world-wide media coverage was extensive and very positive. The world was seeing the best of Vancouver and everyone was happy.

Everyone that is except the local arts community. We were scared that the six month fair would severely and negatively impact our revenues. With everyone's attention on the fair and the world-wide cultural festival who would pay attention to the local arts scene? With La Scala performing Aida in a football stadium who would go to the local production of Tosca?

Approximately 30 arts organizations started to talk about this impending reality. How would we survive much less thrive? What came out of the discussions were some joint marketing initiatives amongst arts group. These initiatives were aimed

at the local market not the millions of tourists coming to town. We were trying to keep our regular customers interested not develop new tourist markets. So we did not, by and large, work with the tourism industry. After all they had created the problem, had not they? They were the enemy not a potential partner.

Not an auspicious beginning for arts and tourism partnerships. Expo 86 was a huge success for the tourism industry (one we are still capitalizing on) and produced one of the worst years on record for the local arts community. The two communities were not in sync.

However, the Vancouver Cultural Alliance was born and the arts community now had a means to begin representing itself as a sector, instead of single organizations. This was the first time the arts groups had worked together in any significant way. And once we came together as a sector we could begin to speak to other sectors. We did not start with tourism of course, but with government and business. Tourism came later.

The next major milestone was in 1994 when the Vancouver Cultural Alliance and Tourism Vancouver jointly put on a one-day seminar on arts and tourism. This was the result of many long discussions between our respective Executive, Directors and it represented the first joint initiative between our two associations.

Similar to this symposium, speakers and panels represented a good cross-section of the two sectors. Overall the day was a great success and several partnerships were formed. We had a few glitches, like when an arts delegate asked a speaker from the tourism sector to define what he meant by "off-season". The tourism delegates laughed. They felt the question was so simplistic. They laughed loudly. Lesson one, we speak different languages and sometimes a translator is needed.

The success that came out of this seminar were ones where the arts organization fit into the tourism model of doing business. There was still an attitude that if the arts were going to work with tourism, the art would have to change the way we do business. Only a small number of arts organizations could fit the tourism mold. This is a major point which I will touch on more later.

The next milestone came with the launch of Vancouver's Entertainment Season in 1996. At a marketing committee meeting of Tourism Vancouver, a discussion regarding building visitations during the off-season was in full swing. At

the time the summer months were going very well in Vancouver. What was needed was a way to bring more visitors into the region between October and April.

A tourism board member, who happened to be the Executive Director of Ballet British Columbia, made the observation that what everyone was referring to as the off-season was actually his, and most of the arts community's, high season. By the end of the meeting the term "off-season" was forever banished from Tourism Vancouver's vocabulary to be replaced by Vancouver's Entertainment Season.

From a marketing perspective it made great sense. Would you rather visit Vancouver during the off-season or during the "entertainment season"? The choice was obvious.

And so the marketing campaign was born. The basis was still very traditional from a marketing perspective - market to short haul customers with discounted hotel rates. The difference was that when you booked your hotel room you could also book tickets to entertainment options. And these entertainment options formed the basis of the marketing campaign.

But, what would be the entertainment options? Well we needed entertainment that people would travel to Vancouver to see. We needed entertainment that we knew would be there six months out. We needed entertainment from organizations which could afford to take some of their marketing dollars and put it towards a joint marketing campaign which targeted tourists coming to Vancouver (as opposed to tourists who were already here). We needed entertainment offerings that could block book a reasonable number of seats to be sold through a hotel reservation system.

With all of those restrictions what we got was the local hockey team, the local basketball team, the symphony, the opera, and three theatre companies. Seven entertainment choices on which to base Vancouver's Entertainment Season. Vancouver as an entertainment hot spot with only seven offerings.

The campaign assumed people would travel to Vancouver for one of those specific events. The campaign assumed people purchase tickets to entertainment events in the same manner they book a hotel room. Success for the arts participants was if the person booked a ticket at the same time they booked a hotel room. If the per-

son booked a hotel room but waited until he was in Vancouver to book an entertainment option it was not tracked. No attempt was made to let the traveler know on rival what other entertainment options were available or to assist him in getting to an event.

Hotel bookings increased during the first year of the campaign. Ticket sales for the arts community, however, were not stellar. By the second year all but two of the arts organizations had pulled out of the program and Vancouver's Entertainment Season had even fewer entertainment offerings.

Serious discussions began regarding just what was Vancouver's Entertainment Season. What were we selling? What were the products? Were we creating an expectation with a marketing slogan that we were not living up to with product?

The great thing was, these discussions were now happening within the tourism sector. We in the arts sector had been having them since the inception of Vancouver's Entertainment Season. But now tourism was seeing the problem.

The shift changed from one of why doesn't the arts community change the way it does business to how can the two sectors work together. We found that we had mutual goals and a mutual need. The arts community was now seen as a way to make a very good marketing strategy more tangible. The arts need tourism's marketing savvy and knowledge of the tourist business. We discovered that we needed each other.

And so we come to the Product Club - a joint initiative to develop greater accessibility of the arts product to the tourism market. The arts need it as a way to expand their markets and revenue, the tourism industry needs it to provide activity for an expanding number of visitors during the "off-season".

We are developing product to cement Vancouver's Entertainment Season. This does not mean creating a bunch of new events or festivals, but working with what we have, repackaging it for the tourist market, and making it more accessible for the tourist to reach.

Our 3 year journey begins after 13 years of false starts and miscued attempts to work together. We are determined to find mutually respectful ways of working together to form lasting partnerships and to build a firm foundation of working together to enhance the visitor experience and build a growing market for all.

Will this be easy? No! We are facing significant challenges. I will discuss a few of them with you to illustrate what we are facing.

1. The two sectors have different primary markets. The tourism industry is focused primarily on the tourist market. The arts community's survival is dependent on the local market. This has an impact on available resources. In a recent survey, 65% of Vancouver Cultural Alliance members indicated they would like to be more involved in the tourism industry but had financial and staff resource limitations which precluded it. Asking arts organizations, which are facing severe pressures from decreased funding and now from a depressed economy (remember I am from Vancouver), to take marketing dollars away from their bread and butter market to risk building a market of transient buyers is difficult.

In researching, arts and tourism partnerships around North America the inability of the arts community to provide "their share of the costs" was the primary reason for failure. We have to find ways for the arts to be involved without risking their local markets.

2. We have different planning cycles. Tourism, particularly convention and tour operators, plan 18 - 24 months ahead. Only the largest arts organizations have close to that kind of lead time. Most arts organizations plan 3 - 12 months ahead. In my experience this is one of the most frustrating realities for tour operators to deal with when working with arts organizations.

3. Different business cycles. As already mentioned, tourism's high season tends to be the arts low season (with the exception of a number of festivals). The arts high season is tourism's low season. On the face of it this

should be a huge plus. However, it places significant pressure on the arts activity to be destination activity. Events which will bring people to the city, not just enhance the visit once they are there. Most arts activity is not destination.

4. Different business objectives. Although Tourism Vancouver is interested in bringing visitors of all kinds to Vancouver, because it receives the majority of its revenue from the hotel tax, its primary focus has to be hotel visitors. As a board member I can understand this. As a member of the arts community it is very frustrating. Tourists who visit arts events are more likely to stay with relatives than in hotels. These are broad generalizations but are important and need to be dealt with. They relate back to the destination activity discussion.

These are only some of the challenges we face as we work together. I am confident that we will find ways to work within them. It will require both sectors to begin to think and act out of the square boxes of their current realities. We will each have to give a little in order to gain more.

The first step of our product club is to begin discussions with active members of both sectors around potential initiatives. It is not the Vancouver Cultural Alliance and Tourism Vancouver that will benefit from the Product Club, but our members. It will be up to them to decide which course is best for them and to take a lead role in achieving their end destination. The Product Club will be able to assist with the communication and with the resource issues. The difference now is that both sites are beginning to see the advantages and the opportunities.

The next three years are filled with exciting possibilities. I hope that in the end I can report some stellar successes.

## ALLOCUTION DE MADAME ANDRÉE GIRARD

Directrice des émissions de la chaîne culturelle de Radio-Canada

### À LA CONQUÊTE DU TOURISTE : VARIATIONS SUR UN MÊME THÈME

### L'EXPÉRIENCE D'INTERVENANTS CULTURELS

J'aimerais d'abord remercier le Conseil québécois de la musique de me permettre de m'adresser à vous puisque je n'y travaille plus depuis quelque temps. Je pense que l'on me laisse quelque peu cette dernière heure de gloire pour vous parler du programme Québec en musique. Même si je n'en ai maintenant plus la direction, il s'agit tout de même d'un bébé auquel j'ai beaucoup tenu et cela me fait bien plaisir de vous en parler.

Pourquoi le Conseil québécois de la musique a-t-il décidé de se lancer dans cette aventure qu'est le tourisme? D'abord, le Conseil québécois de la musique est une association professionnelle qui a le mandat de promouvoir la musique de concert; le Conseil québécois du théâtre fait la même chose pour le théâtre, le Regroupement québécois de la danse, pour la danse. Pourquoi promouvoir la musique de concert? C'est très simple : afin qu'il y ait des gens dans nos salles. C'est là un objectif auquel on travaille beaucoup et tous les organismes membres du Conseil québécois de la musique le font également. Mais comment aller chercher d'autres types de clientèles? Les organismes musicaux n'ont pas la chance de le faire parce qu'ils ont déjà fort à faire.

L'idée de travailler ensemble, en regroupement, voilà un volet des plus intéressants qui fait partie de notre mandat. Comment est née l'idée? Étant dans le milieu de la musique, j'ai reçu un jour une invitation pour visiter les villes où Mozart avait vécu. Ce thème avait été privilégié puisque c'était, à ce moment, l'anniversaire de sa mort. J'ai été terriblement séduite par le concept même d'un tel voyage et l'idée a fait son chemin. Nous jouissons, au Québec, de festivals de musique de concert dans cinq de nos plus belles régions : comme cela devrait être intéressant de visiter ces régions en musique! C'est de là qu'est partie l'idée.

Mais il y avait aussi un constat à faire : je n'avais aucune connaissance du milieu touristique. Même si j'aime bien voyager, l'industrie du tourisme était une réalité que je ne connaissais pas. Il a donc fallu convaincre — bien que cela n'ait pas été trop difficile — nos partenaires réguliers dans le domaine de l'art de la scène, entre autres le ministère de la Culture, d'explorer cette avenue de développement en réalisant une étude de faisabilité. Toutefois, j'avais la ferme conviction qu'on ne pouvait pas développer le secteur du tourisme sans vraiment travailler dès le départ avec quel-

qu'un du milieu. On eut donc recours à une personne du milieu du tourisme qui avait un penchant pour la culture, Sylvie Nadeau, qui travaillait déjà au Festival international de Lanaudière et qui avait suffisamment d'expérience dans le domaine du tourisme pour mener à bien cette étude. Celle-ci fut vraiment enrichissante parce qu'elle nous permit de constater que l'idée était effectivement intéressante et viable. Le pari fut ensuite de vendre cette idée à nos organismes musicaux — puisque c'était quand même innovateur — et de trouver des partenaires pour un tel produit. Cela ne s'annonçait pas tâche facile puisque la notoriété du milieu musical n'est pas aussi claire qu'on le croit parfois : on connaît bien l'Orchestre symphonique de Montréal, l'Opéra et I Musici de Montréal, mais on ignore qu'il y a une soixantaine d'organismes musicaux qui font du travail d'aussi grande qualité mais dans de plus petits créneaux, avec des musiques plus spécialisées. Nous avons donc opté pour la matière grise dès le début plutôt que pour des brochures.

Je considère que notre force, dans un projet comme celui-là, fut que nous bâtissions une association non seulement avec des musiciens, mais aussi avec des compositeurs, des gens qui conçoivent des instruments de musique, des conférenciers, des spécialistes, des chefs d'orchestre, des interprètes, des universités et d'autres établissements d'enseignement, etc. Cette association avec et par ce vaste milieu offre une variété incommensurable de valeurs ajoutées autres que le concert. L'ouverture d'esprit des membres, de même que la musique, langage universel, constituaient aussi des forces. La présence du produit musical sur les scènes québécoises à l'année longue est également un fort atout. Bien sûr, on nous propose de nombreux festivals en été, mais de septembre à mai, on retrouve une vie musicale encore plus intense : vous pouvez aller au concert, à Montréal ou ailleurs, presque tous les soirs de la semaine.

Les faiblesses, comme je le mentionnais tantôt, étaient notre méconnaissance totale du milieu touristique, le manque de notoriété du milieu musical comme valeur touristique, le peu d'exemples à suivre parmi nos collègues du milieu musical — il y a bien sûr les festivals, notamment le Festival de jazz, qui ont une expertise, mais dans la vie quotidienne du milieu musical, on ne retrouve que très peu d'expériences dont s'inspirer —, une

clientèle que l'on connaît plus ou moins — bien que l'étude de faisabilité nous ait donné un assez bon portrait — et le manque de moyens du milieu musical. On s'est donc vite rendu compte que l'on ne pouvait pas faire du développement touristique de la même façon que cela se faisait pour les grandes entreprises ou les grandes institutions; nous devons trouver une autre façon de travailler. L'étude de faisabilité nous a bien montré que les clientèles existent, mais que la façon d'aller les chercher n'est pas du tout la même : il faut pratiquement aller chercher chaque client un par un.

La recherche de nos partenaires touristiques ne fut pas simple non plus parce que, pour les grandes entreprises touristiques, n'attirer qu'un autobus n'est pas très intéressant alors que pour certains d'entre nous, cela fait toute la différence. Cela représentait donc tout un défi que de trouver les bons partenaires, ceux qui avaient le goût de développer de cette façon, de partir d'un tout petit point et de croître tranquillement. Il fallait aussi pouvoir adapter le produit musical aux différentes clientèles sans toutefois le dénaturer. À un certain moment, on a réalisé une tournée en France, en Angleterre et en Allemagne pour vérifier l'intérêt des clientèles. Les Français ont leur propre façon d'écouter la musique, les Allemands disposent déjà largement de richesses musicales tandis que les Anglais ont une tout autre façon de voir les choses; il faut par conséquent adapter chacune de nos invitations selon ces différents marchés. Nous voulions aussi proposer des produits «à risque». Évidemment, au début d'un projet comme celui-là, on fait appel à des valeurs sûres — telles que l'OSM ou I Musici —, à ceux qui sont plus connus. Mais notre idée, notre besoin et notre défi, en tant qu'association, c'était (et c'est encore) d'amener les clients vers des produits qui sont moins connus.

Cela fait trois ans maintenant que le programme Québec en musique fonctionne. Nous avons à l'heure actuelle quatre partenaires, quatre agences de voyages en France qui travaillent avec nous. Curieusement, au moment de notre recherche de partenaires touristiques, nous nous imaginions que nous allions travailler davantage avec les petites que les grandes entreprises. Mais finalement, nous avons constaté que même les grandes agences, entre autres Vacances Air Canada, recevaient des demandes de plus en plus fréquentes pour des produits spécialisés, pour de plus petits groupes, pour des gens qui ont envie de voyager en groupe mais en étant traités de façon individuelle. On a de plus entrepris des démarches du côté des États-Unis et on a signé une entente avec le Massachusetts pour développer un partenariat

entre cet État et le Québec. Même du côté des grandes entreprises touristiques, on observe une croissance de la demande pour des produits ciblés; et on ne pouvait pas trouver un produit plus ciblé que celui qu'offre Québec en musique. Nous sommes maintenant sollicités pour développer des produits particuliers, notamment pour la Suisse. Nous partons aussi très bientôt en voyage d'affaires du côté du Japon; l'OSM va régulièrement au Japon et les Japonais adorent les Québécois. De plus, M. Osawa, qui dirige l'Orchestre symphonique de Boston, a ses entrées au Japon; puisqu'on ne peut développer ce marché en pensant uniquement à Montréal, on a décidé de s'associer à notre partenaire du Massachusetts pour créer un forfait Montréal-Boston-New York adapté à la clientèle nipponne.

Je vous disais tout à l'heure que le défi était vraiment d'adapter notre façon de faire, nos démarches et notre stratégie de mise en marché suivant chacun des marchés, et cela exige énormément de travail. Il va sans dire que rien n'est jamais vraiment acquis et que nous sommes toujours en développement. Mais chose certaine, du côté des organismes musicaux, le fait d'intégrer la notion de tourisme dans les opérations ne fait pas peur. Les organismes musicaux, tout comme les organismes en théâtre et en danse, fonctionnent beaucoup avec les abonnements. Ils sont par conséquent habitués à choyer leur clientèle, ils connaissent pratiquement tous les clients par leurs noms, ils savent d'une année à l'autre où ils sont placés dans la salle; ils ont développé une certaine intimité avec les clients. Ce n'est alors pas compliqué pour eux de traiter aux petits oignons des visiteurs spécialisés qui se déplacent pour un produit aussi ciblé, de leur offrir cette rencontre avec les musiciens, qui sont habitués, après chaque concert, de jaser avec leur public. Ce que désire cette clientèle spécialisée, c'est d'être traitée individuellement tout en faisant partie d'un groupe. Pas besoin de dénaturer le produit, ce n'est pas ce que le client recherche. Puis, même si la clientèle européenne est habituée à la musique, au théâtre ou à la danse, nous faisons les choses ici de façon fort différente. Il y a quelque chose dans l'air qui fait que quand on assiste à un concert à Montréal, on n'a pas le même *feeling* que lorsque l'on assiste à un concert à Berlin. Il se passe quelque chose, l'atmosphère québécoise semble plus conviviale : c'est une grande force que nous avons et c'est là-dessus qu'un produit comme Québec en musique, et tout ce que l'on pourra développer du côté de la culture, doit tabler. Voilà une des raisons pour lesquelles les quelque 1 000 ou 1 500 personnes qui sont

venues de l'extérieur depuis le début ont choisi Québec en musique. Et lorsqu'on les interroge pour savoir ce qu'elles voudraient voir s'améliorer, c'est cette convivialité qui les frappe, cette chaleur que démontrent nos artistes québécois envers nos clients.

Finalement, le développement du tourisme culturel à l'année — parce que c'est bien de cela qu'il s'agit — n'est pas facile. C'est un développement qui est

long. Mais quand on trouve les partenaires qui ont le goût de travailler de cette façon-là, on a tout à y gagner parce qu'une fois que cela est acquis, ça le demeure longtemps. De plus, comme les possibilités qu'offre le produit sont à peu près illimitées, on peut l'adapter de toutes les façons : on a tellement de merveilleux créateurs et interprètes, qu'on pourrait développer, développer, développer chaque année et il y a en aurait toujours un peu plus!

## ALLOCUTION DE MADAME CAROLINE JAMET

### Vice-présidente, Communications et Développement touristique, Festival de jazz de Montréal

#### L'EXPÉRIENCE D'INTERVENANTS CULTURELS

##### L'ÉMERGENCE DU FESTIVAL DE JAZZ EN TANT QU'ÉVÉNEMENT TOURISTIQUE

À l'été 1999, le Festival international de jazz de Montréal (FIJM) célébrera son vingtième anniversaire avec une édition spéciale qui mettra de l'avant une programmation de spectacles et d'activités plus étendue que jamais. Depuis ses débuts en 1980, le Festival a connu une croissance exceptionnelle, passant d'un petit événement de treize spectacles qui attirait 12 000 spectateurs à la mégafête urbaine que l'on connaît maintenant. En 1998, le FIJM présentait plus de 400 spectacles répartis entre un volet en salle payant et une programmation en plein air gratuite, auxquels participent désormais plus de 1,5 million de festivaliers.

À travers ce développement spectaculaire, le Festival s'est transformé en une manifestation internationale dont l'attrait, à prime abord culturel, est aussi devenu touristique. Ainsi, au cours des années 1992-1993, nous avons constaté clairement l'émergence du FIJM en tant que pôle d'attraction pour les clientèles issues du reste du Canada et de l'étranger. Cette tendance était facilement identifiable de façon quantitative avec l'augmentation des éléments suivants :

- ✓ demandes d'information par la ligne téléphonique INFO-JAZZ BELL, venant de l'étranger;
- ✓ demandes d'information sur les hôtels durant l'événement;
- ✓ demandes d'information de voyageurs.

Les premières actions destinées à favoriser le développement du potentiel touristique de l'événement, effectuées à petite échelle, nous ont permis de constater que le Festival de jazz possédait déjà des avantages indéniables pour séduire la clientèle touristique :

- ✓ le statut et la réputation d'un événement international d'envergure;
- ✓ un cadre de présentation unique au monde;
- ✓ une programmation dont la crédibilité et l'audace sont reconnues;
- ✓ la gratuité des quelque 300 spectacles offerts en plein air, des activités familiales et de l'animation urbaine durant douze jours de festivités;
- ✓ l'image du Festival en tant que vitrine des atouts traditionnels de Montréal, soit sa qualité de vie, son dynamisme et son hospitalité;
- ✓ l'aspect sécurité et propreté publique, qui font de Montréal un endroit idéal pour la présentation d'un tel événement;
- ✓ l'importance du rayonnement médiatique international déjà généré par le Festival.

##### UN MARIAGE DE RAISON

Afin de poursuivre son développement touristique, le FIJM se devait de combiner son expertise événementielle à une approche et une industrie qui lui étaient, à ce moment, en grande partie étrangères. Pour réaliser ce mariage avec efficacité, nous avons dû suivre les étapes naturelles d'un tel développement, c'est-à-dire aller à la rencontre du monde touristique afin d'apprendre à mieux le connaître. La clé de cette démarche résidait dans les éléments suivants :

- ✓ apprendre un nouveau «vocabulaire» : réseau de distribution, modes de réservation des chambres, etc.;
- ✓ se familiariser avec les différents joueurs de cette industrie et développer des relations constructives avec eux;
- ✓ repérer les principaux réseaux de distribution afin de pouvoir élaborer des orientations stratégiques.

Les résultats de cette initiative exploratoire nous ont permis de relever certains problèmes à corriger. Ainsi, nous nous sommes rendu compte que le milieu en question était plus hermétique qu'on l'avait tout d'abord entrevu. De là la nécessité d'informer nous aussi l'industrie touristique quant à la nature particulière de notre champ d'activités :

- ✓ dans le monde du jazz, nous ne pouvons établir la programmation une année à l'avance et respecter les délais de production des brochures touristiques;
- ✓ la structure de notre événement est particulière : formule en salle (payante) et extérieure (gratuite);
- ✓ nous avons constaté que les voyageurs n'étaient pas très intéressés à nous inscrire dans leurs brochures, compte tenu de la durée de notre événement qui ne s'étend que sur douze jours, contrairement à des attractions ouvertes 365 jours par année;
- ✓ aucun hôtel ne voulait nous réserver des «blocs» de chambres;
- ✓ notre politique de billetterie étant de conserver l'accessibilité aux meilleures places pour notre clientèle première, qui est celle des Montréalais, nous ne pouvons offrir de forfaits garantissant des sièges privilégiés pour la clientèle touristique; de plus, nos budgets ne nous permettent pas d'offrir des rabais sur les billets;
- ✓ une plus grande affluence touristique est rentable pour les hôtels, les restaurants et les commerces mais pas vraiment pour le FIJM, pour qui vendre un billet de spectacle à un Montréalais ou à un New Yorkais est du pareil au même.

#### L'INTÉGRATION DU FESTIVAL À L'INDUSTRIE TOURISTIQUE : UNE INITIATIVE RENTABLE?

Le maillage du Festival avec l'industrie touristique allait entraîner de nouvelles responsabilités dont le poids devait être bien mesuré. L'entrée de plain-pied dans l'aventure touristique supposait les réalités pratiques suivantes :

- ✓ changer les dates de tombée de notre programmation, de nos publications, etc.;
- ✓ créer de nouveaux outils et adapter nos outils existants;

- ✓ investir dans une infrastructure d'accueil plus développée;
- ✓ assumer le coût de la transition d'une mise en marché locale vers une mise en marché touristique internationale, coût très important;
- ✓ en somme, assumer que le Festival continue d'attirer des clients pour l'ensemble des autres intervenants en présentant un grand nombre de spectacles gratuits, mais obtienne peu de bénéfices supplémentaires en retour.

La décision n'était pas facile à prendre, mais nous avons finalement opté pour le long terme en investissant des ressources importantes dans le développement du potentiel touristique du Festival. Les raisons qui ont motivé une telle décision sont claires et simples :

- ✓ nous avons une grande confiance dans le potentiel de croissance de l'événement, dont la pleine réalisation passe nécessairement par l'axe touristique;
- ✓ le succès du Festival est un atout important pour Montréal et pour l'ensemble de sa communauté, qui ne peuvent que tirer avantage d'une visibilité internationale accrue, et devient de plus en plus un déclencheur pour le choix de la destination montréalaise.

#### LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Une fois la décision prise de privilégier le développement touristique du Festival, un plan quinquennal a été mis en place à cet effet en 1995. Une étude a tout d'abord été commandée à la Chaire de Tourisme de l'UQAM en collaboration avec Tourisme Montréal (qui portait à cette époque le nom d'Office des congrès et du tourisme du Grand Montréal) et les responsables des Festival des films du monde et Festival Juste pour rire. Comme nous pouvions nous y attendre, les résultats de cette étude ont confirmé l'apport majeur du FIJM et aussi des autres festivals importants dans l'économie montréalaise. On y démontre, en effet, que le Festival de jazz avait entraîné, en 1995, des retombées économiques de l'ordre de 77 millions de dollars, dont 32 millions provenaient de la clientèle touristique présente particulièrement pour l'événement.

À la suite de cette étude et des représentations faites par les différents intervenants, nous avons assisté à une prise de conscience de l'importance du potentiel touristique et économique de tels événements par plusieurs ministères. Ainsi, des ministères à vocation autre que culturelle, comme le ministère de la Métropole et Développement économique Canada, ont vu l'intérêt d'investir dans les festivals pour développer leurs infrastructures d'accueil afin

d'offrir un produit qui réponde aux normes les plus élevées associées aux attractions touristiques internationales de premier niveau.

Le FIJM et les autres grands festivals montréalais se sont alors associés à Tourisme Montréal pour établir une campagne publicitaire présentant Montréal comme la «ville des festivals». Cette campagne est axée sur l'avantage concurrentiel que représentent les festivals avec l'idée sous-jacente que ceux-ci ont un rôle de déclencheurs dans la décision de visiter Montréal.

De leur côté, les intervenants de l'industrie touristique ont compris qu'ils doivent miser sur cet important avantage concurrentiel. Ayant convenu avec l'ensemble des forces en présence du bien-fondé de l'utilisation du Festival comme déclencheur dans le choix de Montréal en tant que destination touristique, nous avons effectué les actions suivantes :

- ✓ nous avons trouvé des partenaires dans l'industrie pour assurer la distribution de nos brochures;
- ✓ nous avons effectué la transition d'un plan de communication local à une opération ciblée vers l'international. Pour débiter, nos efforts se sont concentrés sur les États-Unis, qui représentent le marché étranger au potentiel le plus évident pour Montréal. En accord avec la stratégie générale de Tourisme Montréal, les démarches ont tout d'abord été orientées vers le Nord-Est américain.

Pour atteindre les objectifs de ce nouveau plan de communication, le FIJM a utilisé les moyens suivants :

- ✓ une campagne de relations de presse transformée. La promotion du Festival ne se limite plus aux médias du secteur culturel ou musical; on doit maintenant rejoindre aussi les médias spécialisés dans le tourisme et le voyage. Les arguments de vente sont également différents. Si l'aspect musical demeure très important, on doit désormais miser sur les avantages du Festival en tant que fête urbaine présentée dans une ambiance exceptionnelle, sécuritaire et familiale;
- ✓ la tenue de conférences de presse et de dîners de presse dans les grandes métropoles de l'Est américain telles que New York, Boston et Chicago;
- ✓ la réalisation d'une campagne publicitaire d'envergure sur le marché américain en collaboration avec Tourisme Montréal, ainsi que l'organisation de concours;

- ✓ l'élaboration d'un «mode d'emploi» pour ce nouveau type de clientèle que représentent les touristes étrangers. Cette opération comprenait la mise en place d'une ligne d'information téléphonique (INFO-JAZZ BELL) sans frais pour l'Amérique du Nord, la mise sur pied d'un système de réservations adapté aux besoins des touristes avec la création de forfaits-voyages offerts directement par le Festival (guichet unique accessible par la ligne d'information sans frais INFO-JAZZ BELL);
- ✓ la participation à des activités de vente internationales telles que les foires commerciales orientées vers le tourisme et le voyage.

#### LE VIRAGE TOURISTIQUE : DES RÉSULTATS PROBANTS

Quatre ans après la mise en place de notre plan quinquennal de développement touristique, on ne peut qu'être satisfait des résultats générés par le choix de cette nouvelle orientation :

- ✓ nous avons pu constater une augmentation des touristes depuis 1993 de 11 % à plus de 28 %, soit depuis la mise en place du plan d'action touristique;
- ✓ il y a eu une augmentation des appels par la ligne INFO-JAZZ BELL et, par conséquent, une multiplication des envois de programmes;
- ✓ après avoir connu des débuts plutôt lents, la vente des forfaits touristiques a pris son envol au cours des récentes éditions; cette année, l'inventaire des forfaits était complètement écoulé deux semaines avant le début du Festival;
- ✓ le Festival contribue à diffuser une image positive de Montréal à l'étranger, le visage d'une ville propre et sécuritaire où une large place est laissée à la culture;
- ✓ la couverture de presse internationale a augmenté pour atteindre un niveau record;
- ✓ de plus en plus de congrès ont lieu pendant nos événements. En 1998, une importante réunion des clubs Lions et Kiwanis coïncidait ainsi avec les dates des festivités. Les festivals ont un grand pouvoir d'attraction pour ce genre d'événements, lesquels bénéficient automatiquement de nos activités d'envergure (sans frais) en soirée pour les délégués;
- ✓ le Festival est un moteur économique qui génère de plus en plus de retombées pour les hôtels, les restaurants et l'ensemble de l'industrie touristique.

Mais ces résultats encourageants n'ont pas été obtenus du jour au lendemain et il reste beaucoup de travail à faire. Ils sont le fruit de stratégies bien ciblées et d'efforts répétés qui demandent d'importants investissements, en ressources autant humaines que financières. Malgré les pas impor-

tants qui ont été effectués, plusieurs aspects problématiques demeurent en raison d'un manque de collaboration entre l'ensemble des intervenants. Tout n'est pas rose car, à l'heure actuelle, les activités de développement touristique continuent de coûter énormément cher au Festival alors que la majorité des retombées financières vont dans les poches des hôtels, des restaurants et des autres joueurs traditionnels de l'industrie. Nous demeurons cependant très confiants qu'un ralliement pourra s'effectuer entre ces différents intervenants et que nous pourrions ainsi trouver ensemble des solutions efficaces à ce problème.

Il est aussi insolite de constater que nous n'avons toujours pas de commandite hôtelière pour le Festival et que, l'année dernière, nous n'avions même pas d'hôtel officiel. De plus, nous avons eu de la difficulté à obtenir des chambres pour nos artistes et avons même dû refuser des journalistes par manque de chambres.

Nous fournissons la matière première, mais il faut avoir une vision commune pour réussir à développer ensemble la destination culturelle montréalaise. Il faut de la vision, des efforts de la part de tous les intervenants pour arriver à des résultats.

#### ESPÉRER LE RÉVEIL DE L'INDUSTRIE

Pour terminer, j'aimerais vous rappeler que le Festival d'hiver verra le jour en l'an 2000. Ce festival émane d'une volonté de l'industrie touristique de se doter d'un produit fort pour Montréal dans la période creuse de l'année. Les hôteliers sont très ouverts et ont des propositions intéressantes à ce sujet. Ce sera là une belle occasion de travailler ensemble et d'apprendre encore comment nous pouvons nous unir pour faire de Montréal une destination touristique et culturelle viable pour tous les intervenants. Nous espérons que cela pourra servir d'exemple et entraîner un mouvement comparable pour le Festival de jazz et nos autres grands événements estivaux.

une affaire  
de créativité

---

## ALLOCUTION DE MONSIEUR JOHN R. PORTER

Directeur général, Musée du Québec

### L'EXPÉRIENCE D'INTERVENANTS CULTURELS

#### CULTURE ET TOURISME : L'APPORT D'UN GRAND MUSÉE

J'arrive tout juste d'un voyage éclair à Rome où j'ai participé à l'inauguration d'une série d'expositions d'art contemporain dans le contexte d'un projet pluridisciplinaire intitulé *Orizzonte Québec*. Il s'agit là d'une offensive de rayonnement international par laquelle le Musée du Québec entend contribuer à l'affirmation de nos artistes tout en faisant mieux connaître notre société à l'étranger. Parmi les particularités du projet, il faut noter qu'il se fonde sur un arrimage entre une institution publique du Québec et cinq galeries romaines qui appartiennent à des intérêts privés. Il y a là une formule inédite qui témoigne d'une volonté de sortir des sentiers battus et de déboucher sur des résultats probants. Cette initiative témoigne en outre de notre volonté de maintenir un équilibre entre l'accueil de grandes expositions étrangères et le rayonnement à l'étranger de l'art qui nous est propre. Cela dit, il est bien évident qu'à l'égard de la Ville éternelle, notre institution est en processus d'affirmation ou de conquête tandis qu'à l'inverse, la ville de Rome constitue, par son ancienneté et ses trésors infinis, un pôle d'attraction incontournable qui draine naturellement des cohortes de touristes culturels année après année.

Toujours sur le plan du tourisme culturel, le cahier remis aux participants du présent colloque met bien en évidence le fait que les musées constituent l'attrait culturel le plus prisé des Québécois et celui qui suscite le plus d'enthousiasme chez les touristes. En guise d'illustration, vous me permettrez de rappeler qu'il y a quelques mois à peine, se terminait l'exposition *Rodin à Québec*, l'événement muséal de l'année au Canada et le plus grand succès de toute l'histoire du Musée du Québec. Au cours des 103 jours où l'exposition est restée à l'affiche, pas moins de 524 273 visiteurs ont franchi les portes de notre musée. Pour un investissement de l'ordre d'environ 1,3 million de dollars, l'exposition a eu des retombées économiques de l'ordre de quelque 56 millions de dollars, cet événement sans précédent étant aussi responsable de neuf des dix pour cent d'augmentation de la clientèle touristique à Québec durant l'été 1998. Il est particulièrement révélateur que 75 % de nos visiteurs soient venus de l'extérieur de la région de Québec : si quelque 45 % de nos clients étaient en provenance de la grande région de Montréal, il reste que des pour-

centages appréciables de visiteurs sont également venus de toutes les régions du Québec sans exception, sans oublier, bien sûr, ceux qui sont venus d'autres provinces canadiennes, des États-Unis et même d'ailleurs dans le monde. Au total, *Rodin à Québec* fut sans contredit un des beaux cas de tourisme culturel, une démonstration éloquente que « c'est payant, la culture », que ça fait du bien à tout le monde et que c'est bon pour l'image du Québec à l'étranger.

Un succès comme celui-là découle autant d'une stratégie bien planifiée que de la complicité de nombreux partenaires. Au cours du mois de décembre 1997, nous avons commencé à créer une attente par rapport à l'exposition au moyen de la vente de billets-cadeaux. Nous avons aussi inséré un coupon-rabais pour l'entrée au Musée dans notre agenda d'art qui présentait des photographies d'œuvres de Rodin. Durant les Jeux de Nagano, la Société Radio-Canada nous a fait bénéficier d'une forte visibilité. Durant l'hiver 1998, l'Office du tourisme et des congrès de la Communauté urbaine de Québec s'est associé à nous pour une campagne de marketing qui visait notamment les clientèles de la côte est des États-Unis. Quelques mois avant l'ouverture de l'exposition, une conférence de presse a sensibilisé les médias du Québec et d'ailleurs au Canada à la tenue prochaine de l'événement et dès lors, l'accueil fut enthousiaste. Un mois avant le vernissage, le conservateur en chef adjoint, co-responsable de l'exposition *Rodin*, et moi-même avons effectué une tournée régionale, rejoignant aussi bien les localités du Bas-Saint-Laurent que celles de la région de l'Outaouais, sans oublier une tournée à Toronto où les principaux médias ont été approchés.

Au fil de l'exercice, nous avons veillé à segmenter notre public et partant, à répondre à des attentes très diverses. Nous avons opté pour des modes de fréquentation et d'accès à l'exposition aussi souples que possible. Si le gros de nos visiteurs est venu au Musée suivant le modèle standard de l'achat préalable d'un billet, nombre d'autres ont procédé autrement pour venir apprécier Rodin en nos murs (forfaits avec les hôtels, réceptions spéciales et location de salles, voyages de groupes, soirée pour les Amis du Musée du Québec, etc.). Pour les jeunes de 16 ans et moins, nous avons délibérément misé sur la gratuité afin de faciliter le développement de nouvelles habitudes de con-

sommation dans le domaine culturel. Les ateliers de sculpture et d'initiation aux techniques de moulage ont retenu l'attention de visiteurs de tous âges dans une salle spécialement aménagée à cet effet. Pour la clientèle plus âgée, nous avons tablé sur des droits d'entrée très raisonnables (10\$) de manière à ne pas décourager le touriste et à inciter au contraire nos visiteurs à revenir voir l'exposition. Nous avons facilité l'accès au stationnement par un service de valets qui se chargeaient d'administrer les espaces de manière optimale tout en dégageant les visiteurs des irritants causés par la grande affluence des véhicules en circulation autour du Musée. Finalement, l'exposition était accompagnée d'un remarquable catalogue qui a fait l'unanimité quant à sa qualité scientifique et de présentation. Nous avons toutefois décidé de publier aussi un opuscule de moindre prix qui représentait une édition spéciale de notre *Bulletin* et traitait uniquement de l'exposition *Rodin* : 90 000 exemplaires de ce numéro, offert en versions anglaise et française, ont été écoulés.

Nos études ont démontré qu'un visiteur sur deux n'était jamais venu au Musée. C'est donc dire que *Rodin à Québec* fut non seulement l'occasion d'apprécier un artiste de génie, mais également de découvrir un remarquable outil culturel. De fait, nos touristes du Québec comme de l'étranger se sont dits ravis d'avoir fait connaissance avec notre institution, d'avoir pu apprécier son site, la qualité de son accueil et d'avoir découvert au passage d'autres expositions consacrées à l'art du Québec, ou encore, des locaux conçus spécialement pour les enfants.

En somme, à quoi avons-nous assisté à la faveur de cette manifestation ? Nous avons assisté à la réalisation aussi souple qu'harmonieuse d'un scénario dont on pourrait ainsi résumer les étapes :

- ✓ planification d'un événement de grande envergure trois ans à l'avance;
- ✓ sensibilisation de partenaires;
- ✓ élaboration d'un produit exclusif;
- ✓ diffusion d'information contribuant à la connaissance du projet plusieurs mois à l'avance;
- ✓ idéalisation d'un produit culturel de haut niveau;
- ✓ adhésion et appropriation du produit par le grand public et les médias;
- ✓ diffusion sans cesse élargie du produit tout au long de l'exposition par un effet de bouche à oreille;
- ✓ bonification de l'image du Musée et accroissement singulier de sa notoriété aussi bien dans le public que dans le grand réseau muséal.

Une des leçons que nous pouvons tirer de cette manifestation, c'est qu'il existe un intérêt et une curiosité indéniables du touriste pour le produit culturel et qu'il faut les alimenter. Il ressort également qu'il est primordial de s'adapter sans cesse aux besoins du touriste en élaborant des modes d'accès qui répondent à ses attentes. Ainsi avons-nous, tout au long de l'été, allongé sans cesse notre grille horaire, jusqu'à ouvrir le Musée de 8 heures du matin à minuit et même, dans les derniers jours, pendant plus de 48 heures d'affilée.

Le touriste culturel est en quête d'originalité, il cherche ce qui est unique, différent. Quand il vient dans une ville comme Québec, c'est bien sûr pour profiter d'un événement incontournable, mais c'est aussi pour vivre une expérience globale, d'où l'importance de la valeur ajoutée. Toutes proportions gardées, que l'on soit à Rome ou à Québec, le défi est le même : celui de faire exister le produit, de faciliter l'adhésion à ce produit et, évidemment, de favoriser la récurrence des visites. Cela vaut pour nos clientèles du Québec aussi bien que pour les Américains qui nous visitent. Je citerai à cet égard la remarque d'un groupe de visiteurs venus de la Smithsonian Institution de Washington qui, comblés par leur visite de l'exposition *Rodin*, nous ont dit avoir été ravis de découvrir du même coup le sculpteur québécois Alfred Laliberté, plusieurs artistes du Québec et un grand musée d'art dont ils ignoraient jusque-là l'existence.

Pour conclure, je vous dirai que dans les musées d'art, il est important que l'on croie en son produit et qu'on mette tout en œuvre pour le faire exister. Et surtout, il est essentiel de livrer ce qu'on annonce. Grâce à un taux de satisfaction frisant le 100 %, le Musée du Québec est convaincu à cet égard de voir revenir en ses murs plusieurs des visiteurs qui, cet été, y mettaient les pieds pour la première fois. Au chapitre de la programmation, je vous dirai aussi qu'il est essentiel de maintenir un équilibre : autant il importe de savoir miser à l'occasion sur des expositions à caractère international présentées en exclusivité, autant il est important de générer des manifestations qui mettent en lumière notre différence et notre particularité, et qui se distinguent par un haut niveau d'authenticité.

Au Musée du Québec, ce sera notre défi dès les prochains mois, alors qu'après avoir présenté une grande collection européenne d'art africain l'hiver, nous accueillerons en nos murs une impressionnante rétrospective de l'œuvre du peintre québécois Jean Dallaire au cours de l'été 1999.

## ALLOCATION DE MONSIEUR DAVID MENDEL

### Vice-président, Les Visites culturelles Baillairgé

#### L'EXPÉRIENCE D'INTERVENANTS CULTURELS

Avant d'aborder plus particulièrement les questions de marketing, permettez-moi de vous parler brièvement de l'histoire de notre compagnie. Tout comme le Conseil québécois de la musique, nous ne nous sommes pas attaqués au marché touristique dès le début de nos activités. Je faisais mon doctorat en histoire de l'architecture lorsque nous avons fondé la compagnie, en 1984. À cette époque, mon futur associé, qui travaillait pour Parcs Canada, avait constaté qu'il était nécessaire d'organiser des visites plus en profondeur de la ville de Québec, de relier les sites les uns aux autres et de les mettre en contexte.

Depuis, notre compagnie a beaucoup évolué. Nous offrons maintenant des forfaits culturels. La clientèle que nous recevons est extrêmement exigeante et vient des plus grandes institutions, surtout américaines. Nos clients les plus fidèles sont la Smithsonian Institution, les musées nationaux des États-Unis — nous organisons plusieurs voyages pour eux chaque année — et des associations d'anciens d'universités américaines, dont Yale et Stanford. Ainsi, nous planifions, pour l'été prochain, un voyage en train pour 80 personnes de l'Université de Stanford : elles commenceront leur périple à Québec et, en passant par Montréal et Toronto, se rendront aux Grands-Lacs pour une croisière. Des associations d'anciens étudiants d'universités canadiennes comptent également parmi notre clientèle. Par exemple, nous venons de mettre sur pied un programme avec la University of Western Ontario; nous avons présentement à Québec un groupe du Elder Hostel, un organisme (américain et possédant une branche canadienne) de personnes âgées qui suivent ce que l'on pourrait appeler des «séminaires» un peu partout à travers le monde. Ce groupe est formé d'une quarantaine de personnes, qui sont en train d'y étudier des thèmes aussi variés que l'histoire de la ville de Québec, l'histoire des femmes à Québec, l'histoire de l'architecture et de la musique. De plus, cet été, nous avons organisé, en collaboration avec le Musée du Québec, plusieurs voyages et même des séminaires autour de l'exposition *Rodin à Québec*, autant sur Rodin que sur d'autres sujets tels que l'histoire de la ville de Québec.

Nous avons conçu au-delà de 40 conférences sur l'histoire de chacune des villes que nous visitons le long du Saint-Laurent, en Nouvelle-Écosse et ailleurs. Chacun des membres de notre équipe est

spécialisé dans un domaine; moi, par exemple, j'ai mis au point plusieurs conférences reliées à l'histoire des villes et à l'architecture. Au début, nous n'avions pas beaucoup d'expérience dans le tourisme : nous avons commencé de façon très «locale», à Québec, en offrant des parcours à pied de la ville pour des visiteurs individuels, et des conférences pour de petits groupes de congressistes, des gens de tous les domaines imaginables qui venaient à Québec. Pendant les premières années, une des bases de notre activité, qui nous a d'ailleurs permis de survivre, était l'organisation de visites scolaires. Une compagnie de l'Ontario, entre autres, nous a envoyé des milliers de jeunes venus expérimenter à Québec un programme culturel de trois ou quatre jours; nous étions responsables du volet pédagogique. Certaines années, nous avons accueilli jusqu'à 7 000 étudiants.

Notre expansion — et nous ne sommes, je dirais, qu'au début de cette expansion — fut très progressive. Nous avons organisé notre premier voyage culturel en 1986. C'était pour la Smithsonian Institution; nous visitons alors Montréal, Québec et Charlevoix. Peu à peu, on nous a demandé d'aller de plus en plus loin, soit en croisière le long du Saint-Laurent jusqu'au lac Ontario, soit vers les Maritimes, etc.

Qui est cette clientèle ? Ce sont des gens très scolarisés, qui ont en moyenne plus de 60 ans et qui ont les moyens de faire des voyages haut de gamme : ils logent dans les meilleurs hôtels, dont le Château Frontenac, ils mangent dans les meilleurs restaurants et peuvent passer souvent beaucoup de temps au même endroit. Par contraste avec ce qui se fait dans le tourisme traditionnel, nous ne passons pas qu'une journée à Québec mais bien trois — et parfois cinq — avant de repartir pour un autre endroit. Nous visitons en profondeur. Ces personnes recherchent une telle expérience, de l'authenticité. Elles veulent vraiment apprendre et elles sont là pour cela. Quand les gens voyagent avec une institution qui a comme mission de faire de l'éducation, le voyage doit correspondre aux buts de cette université ou de ce musée.

Pour répondre à cette demande, nous travaillions au début avec d'autres entreprises, qui réservaient pour nous les hôtels et les restaurants. Mais il a rapidement fallu fonder une agence de voyages pour pouvoir créer nous-mêmes des forfaits, et ceux-ci sont de plus en plus importants dans l'ensemble de nos activités.

Il y a présentement un engouement pour le tourisme culturel, mais nous avons pendant longtemps été des pionniers un peu isolés. Il y a près de quatorze ans que nous travaillons dans ce domaine très exigeant, avec le type d'institutions que je vous ai déjà mentionnées, et en organisant de plus des visites protocolaires. Nous avons également assuré la formation de guides touristiques de la place Royale, de Parcs Canada à Québec, etc. Nous sommes engagés sur plusieurs plans, toujours dans l'interprétation; notre travail consiste à rendre accessibles l'histoire, l'histoire militaire, l'histoire architecturale, économique, religieuse, à relier tout cela en contexte.

Mais quels sont les problèmes, les défis? Selon moi, le plus grand défi, c'est que le Québec et — encore plus — le Canada n'ont pas encore vraiment été présentés, promus comme destinations culturelles. Nous sommes constamment frappés par les réactions de ces Américains très instruits qui ont voyagé dans plusieurs pays — et souvent depuis qu'ils sont à la retraite — et qui peuvent venir d'endroits aussi près que Boston. Quand ils arrivent à Ottawa, par exemple, ils sont étonnés : ils n'avaient aucune idée qu'il y avait là un musée des beaux-arts de cette envergure ! Ou encore, il y en a qui étaient venus à Québec il y a 25 ans, d'autres qui n'étaient jamais venus — ce qui est étonnant, car on est tout près et... tellement différents ! Ils avaient entendu parler du Château Frontenac, ils savaient qu'il y avait une ville ancienne, mais ils n'avaient aucune idée précise de ce qu'il y a ici, de la qualité des nouveaux musées, etc.

Il est difficile pour les institutions de faire elles-mêmes de la promotion au sein d'un grand marché comme les États-Unis. Et la façon dont le Canada a été présenté, c'est souvent sous l'image d'une grande contrée comportant des paysages extraordinaires... Mais les régions, les différences entre les régions ne sont pas soulignées. Évidemment, le Québec est dans une situation, un contexte différent avec sa culture française. Mais les Américains ignorent trop souvent la qualité de nos institutions culturelles. Il faut faire un effort concerté pour changer cette situation.

J'aimerais mentionner aussi la différence entre le tourisme de masse et le tourisme culturel : quelqu'un qui reste trois jours ou plus dans une ville, qui fréquente les musées, qui a le temps de dépenser et de consacrer du temps à essayer de comprendre, a une impression tout à fait différente de l'endroit. M. Côté, du Musée de la civilisation, a fait allusion ce matin aux «pressions» pour canaliser la masse touristique dans le Vieux-

Québec. Nous avons à la fois beaucoup de touristes... et pas assez de touristes qui fréquentent les petits musées, par exemple. Beaucoup de ces touristes, ceux qui viennent en groupe, passent ici très rapidement. Il faut qu'on reconnaisse l'importance du tourisme culturel et des forfaits culturels, qui amènent justement ces gens à rester plus longtemps; il faut faire de la promotion auprès des personnes qui ont le désir de rester plus longtemps, d'approfondir; et il y en a beaucoup. Il y a là un potentiel énorme. Pensons aux grandes villes juste à côté de nous, que ce soit Washington, New York, Philadelphie, Boston. Nous sommes trop souvent peu connus parmi les gens de ces villes-là qui voyagent beaucoup.

Autre défi : cela coûte plus cher d'offrir des voyages de qualité pour satisfaire les attentes des visiteurs culturels. On ne peut pas avoir 40 personnes qui visitent à pied avec un seul guide, dans le cas de touristes culturels. Ces gens veulent être en petits groupes, voir l'arrière-scène, être reçus de façon privilégiée. Il nous faut donc un personnel très qualifié, des experts dans le domaine visé par le musée ou l'université. Un autre défi auquel nous faisons face, c'est la langue. Ces visiteurs qui viennent des États-Unis ou de l'Ontario veulent connaître le Québec, sa culture, son histoire. Mais faisant partie de cette grande masse anglophone, ils n'ont souvent pas eu l'occasion d'apprendre une autre langue, alors que dans un pays comme la Hollande, presque tout le monde parle deux ou trois langues parce que le hollandais est moins parlé que les langues des pays environnants. On se rend compte, quand on fait visiter les régions du Québec ou même la capitale, qu'il existe encore des petits musées ou des sites historiques où les guides ne sont pas bilingues : il faut que l'on fasse de la traduction pour eux. Il est essentiel de pouvoir communiquer avec les touristes culturels.

Autre problème qui a été mentionné — et je ne sais pas s'il y a une solution facile pour cela —, c'est le fait que les grandes expositions ne sont pas toujours connues assez tôt pour que les gens qui organisent des voyages puissent les inclure dans les forfaits. Par exemple, même un organisme comme la Smithsonian Institution, qui est axé sur l'histoire et la culture, ne peut être informé ce mois-ci qu'une grande exposition aura lieu à Montréal l'été prochain : c'est déjà trop tard ! Ils ont des catalogues à publier, ils doivent déjà être organisés pour l'année prochaine. Or on ne peut parfois pas garantir la tenue de telle ou telle exposition suffisamment à l'avance.

Voici un autre élément que j'aimerais aborder brièvement et souligner. Les touristes que nous

accueillons cherchent une expérience authentique; ils veulent avoir un contact avec la culture de l'endroit qu'ils visitent, avec son patrimoine, ses paysages; ils cherchent à comprendre. La protection de ce patrimoine est primordiale, ne serait-ce qu'en termes d'affaires; même si ce n'était pas une question d'identité, qu'on n'avait pas besoin pour nous-mêmes de protéger ces choses, il faudrait, étant donné les tendances dans le tourisme d'aujourd'hui, dépenser beaucoup pour protéger nos ressources, pour conserver ce qui est unique, que ce soit les paysages ou les édifices anciens. Plusieurs pays reconnaissent cette importance. Par exemple, l'Irlande, présentement, investit massivement dans la restauration d'édifices, dans l'amélioration des musées, et ce, à l'intérieur d'un plan de marketing coopératif. On peut comparer avec ce qu'on vient de nous décrire de Los Angeles : des forfaits organisés avec le gouvernement, les gens d'affaires du tourisme et de la culture. Singapour fait de même. N'oublions pas que nous sommes en compétition avec le monde entier. Ce ne sont là que quelques exemples. Il y a sûrement des dizaines de pays qui sont en train de s'organiser, et qui, à l'instar de l'Irlande, reconnaissent l'importance du patrimoine, de ce qui est unique, de ce qui est authentique. Le tourisme de masse, oui, peut constituer une menace à l'authenticité et à la qualité; par contre, il peut permettre d'assurer un certain soutien financier, nécessaire au maintien de ce patrimoine. Il faut apprendre à travailler ensemble pour mieux comprendre les attentes des visiteurs de l'avenir tout en protégeant nos richesses.

Pour terminer, je dirai que, dans un sens, nous avons de grands avantages. Nous avons un des

meilleurs marchés pour le tourisme culturel imaginables dans le monde, étant juste à côté des États-Unis. Nous avons aussi le reste du Canada, certes, et tous ces Québécois qui voyagent déjà beaucoup à l'intérieur de la province et qui dominent présentement le tourisme au Québec. Il y a un potentiel énorme dans les échanges avec nos voisins, entre institutions culturelles, pour attirer les gens instruits qui aimeraient nous connaître plus. Je fais partie de deux comités. L'un, le Learning Travel Forum, est un petit groupe non subventionné par le gouvernement, mais qui inclut Canadien Pacifique, les hôtels Canadien Pacifique, Via Rail, Air Canada, la Commission canadienne du tourisme. Depuis un an, nous nous penchons sur ces questions-là. Nous avons organisé un voyage de familiarisation il y a quelques mois, il y en aura un autre en février. Nous allons recevoir, de concert avec les offices de tourisme de Montréal, Ottawa et Québec, les représentants de 25 institutions culturelles canadiennes et américaines qui organisent des voyages. Il y aura l'exposition *Monet* à Montréal, le carnaval à Québec et Winterlude à Ottawa. Je participe à un autre comité, le sous-comité sur le tourisme culturel de la Commission canadienne du tourisme. Mme Thiboutot vous en parlera demain.

Le momentum est là, et cette réunion d'aujourd'hui en est une manifestation importante. Nous sommes en compétition avec des destinations partout dans le monde, mais nous avons beaucoup d'atouts. Il s'agit de voir comment nous pouvons travailler ensemble et collaborer, même si ce n'est pas toujours facile.

Merci beaucoup.

#### LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Pour commencer, j'ouvrerais une parenthèse pour ceux et celles d'entre vous qui ne sont pas familiers avec l'industrie de la distribution du voyage et son jargon. Je sais que plusieurs personnes dans la salle connaissent bien notre industrie. Cependant, notre rôle étant parfois obscur pour les entreprises culturelles, il nous paraît important de le préciser. Mes confrères poursuivront ensuite avec des exemples concrets de partenariats.

*Grosso modo*, notre industrie est divisée en trois grands paliers de distribution.

- Au premier niveau, celui du détail, se trouvent les agences de voyages, qui vendent directement aux consommateurs.
- Ensuite, au niveau de la forfaitisation, du *packaging* et de la vente en gros, se trouvent les voyagistes (ou grossistes en voyages, ou tours opérateurs). Le voyagiste forfaitise et revend à l'agence détaillante. Le voyagiste peut être local, c'est-à-dire situé dans la destination qu'il forfaitise. Il peut aussi être situé à l'extérieur du Canada, dans un pays étranger. Plus le voyagiste est physiquement ou culturellement près de la destination qu'il revend sur son marché, plus il a tendance à traiter en direct avec les prestataires de services touristiques. Par ailleurs, plus le voyagiste est éloigné physiquement ou culturellement (par ex., par la langue) de la destination qu'il revend, plus il a tendance à acheter ses prestations de services touristiques par l'entremise d'un spécialiste de la destination, c'est-à-dire un voyagiste local ou voyagiste réceptif.
- Enfin, le troisième niveau de la distribution du voyage est constitué des spécialistes de la destination, soit les voyagistes réceptifs. On les appelle aussi *group handlers*, *destination management companies*, *travel planners*, etc., selon les marchés sur lesquels ils travaillent.

La vocation première d'un voyagiste, qu'il soit «expéditif» (il envoie des clients dans une destination) ou qu'il soit réceptif (il reçoit des clients envoyés par un voyagiste expéditif situé à l'étranger) est d'être un «fabricant de voyages».

#### LES DIFFÉRENTES CLIENTÈLES DES VOYAGISTES CANADIENS

Les voyagistes canadiens et québécois travaillent avec plusieurs types de clientèles. Nous ne parlerons aujourd'hui que de la clientèle du voyage

d'agrément (communément appelée *tour & travel*). Cependant, il faut noter que plusieurs voyagistes travaillent aussi avec la clientèle de voyages de motivation (*incentive*) et la clientèle de voyages corporatifs (de réunions et de congrès).

On retrouve ces différents types de clientèles dans différents marchés géographiques tels que l'Europe (France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Suisse, Pays-Bas, etc.), les États-Unis, le Canada et le Québec. Au Québec, certains voyagistes sont actifs sur un seul marché et se spécialisent avec un seul type de clientèle. Par exemple, Aliotours travaille sur le marché canadien exclusivement avec la clientèle *tour & travel*. C'est un voyagiste expéditif. Les destinations qu'il vend étant le Canada et les États-Unis, sa clientèle est très rapprochée. Aliotours n'a donc pas besoin des services d'un voyagiste réceptif et il travaille en direct avec les fournisseurs de services.

D'autres voyagistes québécois, comme Touring Québec, vendent le Québec exclusivement et sont actifs sur les marchés étrangers seulement. Touring Québec est actif sur les marchés de voyages d'agrément européens francophones. C'est donc un voyagiste réceptif car il forfaitise le Québec pour des clients de voyagistes étrangers.

Finalement, d'autres voyagistes du Québec, comme DMC Transat-Kilomètre Voyages, vendent le Canada et sont actifs sur plusieurs marchés géographiques (Europe, Québec, États-Unis) et avec tous les types de clientèles (*tour & travel*, *incentive*, congrès et réunions d'affaires), et ce, sur chacun de ces marchés.

Ce qui caractérise ces trois types de voyagistes, c'est le fait que la destination qu'ils forfaitisent est le Canada exclusivement, le Québec en particulier pour ce qui est de Touring Québec. Il existe bien entendu beaucoup d'autres voyagistes au Canada et au Québec qui forfaitisent le Canada mais aussi l'Europe, les destinations soleil, les croisières, etc.

#### LE VOYAGISTE RÉCEPTIF

Comme je l'ai mentionné tout à l'heure, plus un voyagiste est situé loin de la destination qu'il vend dans son propre pays, plus il a besoin des services d'un voyagiste réceptif pour l'aider à mieux forfaitiser cette destination, surtout s'il y a une barrière linguistique et culturelle avec le pays de destination.

À LA CONQUÊTE  
DU TOURISTE :  
VARIATIONS SUR  
UN MÊME THÈME

L'EXPÉRIENCE  
D'INTERVENANTS  
DU RÉSEAU DE  
DISTRIBUTION  
EN TOURISME

Pour le voyageur étranger, le fait de s'allier à un spécialiste de la destination lui permet de disposer d'un choix rigoureux de fournisseurs et de prix très attractifs. Si le volume d'affaires du voyageur étranger est restreint, il bénéficie, en effet, du pouvoir d'achat du voyageur réceptif qui «achète» ces prestations pour plusieurs voyageurs étrangers.

Une alliance étroite avec un voyageur réceptif est si importante que plusieurs voyageurs étrangers sont affiliés financièrement à des réceptifs, ou encore, ouvrent carrément un bureau pour avoir leur propre réceptif dans une de leurs destinations populaires.

#### LES ACTIONS DE COMMERCIALISATION

En plus de mettre en forfait la destination, le voyageur est aussi un agent de commercialisation. Les principales actions de commercialisation d'un voyageur sont :

- la publication d'un guide d'achat ou d'une brochure technique offrant une gamme variée de forfaits et de prestations de services;
- la participation à des salons professionnels, locaux, nationaux et internationaux;
- la production d'événements spéciaux organisés pour ses clients (suite dans un grand hôtel pendant les salons, cocktails, soirées, voyages de familiarisation, *site inspection* où le voyageur invite ses clients à venir voir la destination, le produit, etc.);
- les voyages de démarchage auprès des clients. Ces voyages sont planifiés en fonction des dates de production des brochures.

Toutes ces actions de commercialisation sont souvent faites en collaboration avec des partenaires comme des fournisseurs de services touristiques, des offices de tourisme, des ministères du tourisme, la Commission canadienne du tourisme et divers autres organismes.

#### LES BROCHURES DES VOYAGEURS ÉTRANGERS

Le voyageur expéditeur, pour vendre ses produits aux agences de voyages qui, elles, vendent aux consommateurs, doit publier des brochures luxueuses et très coûteuses. Ces brochures sont distribuées dans toutes les agences de voyages des marchés desservis par le voyageur. Ces documents peuvent être publiés en plusieurs milliers, voire millions d'exemplaires chez les très gros voyageurs. Pour vous donner un exemple, Vacances Air Transat France publie sa brochure d'été à plus de 400 000 exemplaires; certains voyageurs allemands publient à un ou deux millions d'exemplaires.

La brochure d'un voyageur est un outil de pénétration de marché très efficace. Le fait d'annoncer

son produit dans un de ces documents est un gage de succès presque assuré, mais non pas une garantie de ventes. Vous comprendrez qu'avec les investissements nécessaires à la commercialisation d'un produit, le voyageur doit être extrêmement vigilant quant au choix des forfaits et produits touristiques qu'il mettra dans sa brochure. La sélection du voyageur doit avant tout répondre aux besoins de son marché. Elle doit générer un minimum de ventes pour rentabiliser les coûts de production et de distribution de la page de brochure.

Il est donc primordial pour le voyageur d'avoir accès à une disponibilité suffisante de la prestation touristique choisie. S'il ne peut vendre le produit en quantité suffisante, il ne sera pas intéressé à le mettre en brochure car les coûts de commercialisation seront alors trop élevés par rapport aux revenus que la prestation peut rapporter.

Pour aider au financement de sa brochure, le voyageur étranger y vendra très souvent des espaces de publicité ou exigera de ses fournisseurs un montant d'argent pour être présent dans le document. Il pourra même exiger que son fournisseur paie entièrement la production d'un dépliant promotionnel. Le fournisseur désirant commercialiser ses services par le réseau de distribution doit donc éventuellement prévoir un budget pour aider le réceptif et voyageur à publier ces documents.

#### LES BESOINS DES VOYAGEURS RÉCEPTIFS

Le voyageur achète des prestations de services touristiques afin de les forfaitiser. Ses fournisseurs sont des transporteurs, des hôtels, des attractions, etc. Mais, comme on l'a vu plus tôt, il peut aussi transiger par des voyageurs réceptifs.

La première préoccupation du voyageur sera de se procurer d'un inventaire de sièges d'avion ou autre transport nécessaire afin d'amener ses clients à destination. Il peut, en effet, difficilement commercialiser une destination s'il n'a pas accès à un moyen de transport. Il est donc presque impossible de commercialiser un produit sur un marché où il n'y a pas de liaisons aériennes. Ce sont souvent les compagnies aériennes qui «ouvrent» une destination en y programmant des vols, réguliers ou nolisés. Par exemple, le programme de vols charters de Air Transat sur la France a eu une incidence majeure sur l'augmentation des entrées de touristes français au Canada.

Pour l'achat des prestations de services terrestres, le voyageur peut procéder de deux façons :

1. Il peut avoir des ententes directement avec les hôteliers, les compagnies de location de voitures, les compagnies aériennes, etc. Plus le voyageur a un gros volume de ventes sur une destination, plus il a tendance à établir des contrats directement avec des prestataires de services.
2. Pour certains produits spécialisés et lorsque le voyageur a un faible volume de ventes, il a presque toujours besoin d'un voyageur réceptif. Ce dernier lui permet d'avoir un meilleur contrôle de qualité et lui garantit des prix compétitifs.

Si vous désirez commercialiser votre produit en Europe ou ailleurs dans le monde, le voyageur réceptif est un des moyens les plus rentables pour accéder aux marchés convoités. Vous devez voir le voyageur réceptif comme un outil de commercialisation qui vous permet d'accéder à des marchés que vous n'auriez pas les moyens financiers de solliciter par vous-mêmes. Par contre, pour travailler avec un voyageur réceptif, votre produit doit convenir aux clients de ce réceptif. Ce produit doit correspondre aux critères des voyageurs à l'étranger. S'il n'est pas «prêt pour l'international», vous perdez votre temps à essayer de rencontrer des réceptifs et de leur vendre votre produit. Il ne faut jamais oublier que le réceptif cherche en premier lieu à répondre aux besoins de ses clients-voyageurs étrangers. Il doit donc adapter ses services aux particularités de chacun des marchés desservis.

Le réceptif est soumis, dans chacun des pays avec lesquels il travaille, à des lois de protection du consommateur extrêmement rigides. Ces lois nous obligent à être très vigilants dans le choix des fournisseurs. Le voyageur étranger compte sur son réceptif local pour veiller à ce que ce choix soit conforme aux exigences des lois de son pays.

Un fournisseur de services doit avoir au minimum les préalables suivants, avant même de penser à vendre son produit sur les marchés étrangers. Si un de ces éléments est manquant, votre produit n'est pas prêt à être commercialisé à l'international :

- posséder tous les permis nécessaires à son type d'exploitation et être couvert par des assurances suffisantes;
- avoir un produit clairement défini et en exploitation depuis déjà un certain temps. Aucun réceptif ne peut se permettre d'envoyer des clients comme cobayes chez un fournisseur pour tester le produit;
- pouvoir fournir les données techniques nécessaires à la forfaitisation suffisamment longtemps à l'avance pour correspondre aux délais de pro-

duction des brochures des voyageurs étrangers, soit de six mois à un an à l'avance, selon les marchés. Je parle ici de descriptions, de dates, de programmation, de prix, etc.;

- avoir une structure tarifaire respectant les différents niveaux de distribution. Nous y reviendrons plus loin;
- avoir un produit disponible en quantité adéquate pour que le voyageur ait un volume de ventes suffisant pour couvrir ses frais de commercialisation;
- être prêt à «investir» pour développer le produit en aidant financièrement le voyageur à le commercialiser (dépliants, tournée de familiarisation et autres actions commerciales, achat de publicité dans les brochures, etc.).

D'autres points sont aussi essentiels pour le voyageur. En voici la liste — elle n'est évidemment pas exhaustive —, par ordre décroissant d'importance :

- la qualité du produit et de son encadrement ainsi que la qualité du service à la clientèle;
- la compétitivité tarifaire;
- l'accessibilité du produit et le coût raisonnable des moyens de transport pour y accéder;
- la capacité et la volonté du fournisseur à développer des produits exclusifs pour un voyageur donné;
- la flexibilité et la souplesse du fournisseur, qui doit adapter ses services aux exigences des marchés.

#### LA STRUCTURE TARIFAIRE

Le fournisseur de services doit avoir une structure de prix permettant la commercialisation de son produit dans le réseau traditionnel de distribution du voyage. La structure de prix doit être telle que l'on puisse rémunérer chacun des niveaux de la distribution. Ces paliers de distribution doivent être pris pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire des outils de commercialisation, des portes d'accès à des clientèles qu'il serait beaucoup plus cher d'aller chercher en direct. Voici un exemple de structure tarifaire idéale pour une prestation de service comme une entrée sur un site ou une exposition :

- un prix pour le consommateur qui réserve en direct. Par exemple, 10 \$ + taxes;
- ce prix doit pouvoir être commissionné à 10 % pour l'agence de voyages détaillante qui réserve chez vous directement sans passer par l'entremise d'un voyageur. Par exemple, 9 \$ + taxes;
- le prix doit inclure un autre niveau afin de donner un jeu soit à un voyageur étranger qui passe en direct, soit un à l'organisateur achetant un groupe sporadiquement, ou encore, à un client ayant un petit volume de ventes. Par exemple, 9 \$ à 8,50 \$ (10 à 15 %) + taxes ou une gratuité par groupe de 40 personnes;

- le prix doit comprendre une marge pour le réceptif, qui vous apporte un gros volume de ventes. Par exemple, 8,50 \$ à 7,50 \$ (15 à 25 %) + taxes ou une gratuité par 20 payants, des blocs de billets réservés et autres arrangements exclusifs.

Si vous possédez ces différents niveaux de prix, cette structure, vous pourrez commercialiser votre produit à tous les paliers du réseau de distribution. Les prix doivent toujours être donnés sans taxes.

#### COMMENT LE VOYAGISTE RÉCEPTIF CHOISIT SES PARTENAIRES

Le voyageur doit travailler en partenariat étroit avec vous, les fournisseurs de services touristiques. Ce sont des collaborateurs de première ligne. Pour un fournisseur de services touristiques, surtout une petite entreprise, le partenariat suppose un certain investissement d'argent et de temps qui peut sembler, à première vue, coûteux. Mais aiguisez votre crayon et faites un calcul rapide !

Plus un client est éloigné, plus il coûte cher à aller chercher, et ce, quelle que soit la façon utilisée. Si vous n'êtes pas prêts à investir pour développer ces nouvelles clientèles, c'est que, probablement,

votre produit n'est pas prêt à être commercialisé à l'international. L'investissement que vous devez faire pour travailler avec le réseau de distribution se résume à ceci :

- avoir une structure tarifaire adéquate et s'assurer que le voyageur dispose d'une tarification compétitive qui lui permet de bien vendre votre produit;
- offrir des services gratuits lors des tournées de familiarisation et autres activités commerciales organisées par le voyageur;
- être prêt à imprimer les documents nécessaires au voyageur;
- pouvoir éventuellement participer financièrement à la production des brochures des voyageurs étrangers;
- être prêt à prendre des risques pour développer des produits (par ex. : étendre vos périodes d'ouverture, concevoir une nouvelle formule, sortir votre programmation très longtemps d'avance, etc.).

Si votre produit est bien défini et rodé et que vous êtes prêts à dire oui à ces investissements, vous pouvez envisager un partenariat avec des voyageurs réceptifs.

Merci.

une affaire  
de créativité

Bonjour à tous,

J'aimerais, avant d'aborder le sujet de cette table ronde, vous expliquer un peu d'où vient ma perspective du voyage. Ma compagnie est en affaires depuis 1981 et se spécialise dans le secteur du voyage individuel — « E.I.T. » dans le jargon de l'industrie. Il y a plusieurs années, nous travaillions davantage dans les voyages de groupe, mais ce secteur décline alors que celui du E.I.T. est en pleine expansion. Un voyage E.I.T. signifie que le voyageur n'achète pas toutes les composantes de son voyage en une seule étape : il peut acheter seulement le transport aérien, deux nuits d'hôtel et parfois une ou deux visites pour commencer son séjour, et ne complètera le reste des activités qu'une fois sur place. En ce moment, aux États-Unis, on estime à environ 20 % la part de marché du E.I.T.

Pour nous, les voyages culturels tournent principalement autour des expositions d'art et c'est grâce à ce produit que nous avons tout d'abord tâté le terrain. Nous avons commencé avec la première exposition *Picasso* à New York, il y a au moins dix ans, alors que vendre « touristiquement » une exposition n'était pas quelque chose d'usuel. Notre plus récente exposition est celle de *Courtauld* au Musée des beaux-arts de l'Ontario.

Comme dans tous les secteurs, il devient de plus en plus difficile de vendre un « *show blockbuster* ». Notre clientèle devient de plus en plus sage et sophistiquée, et elle cherche une valeur claire dans ce qu'elle achète. La période actuelle est propice à l'intégration de la culture au secteur touristique pour ainsi atteindre la clientèle que le réseau de distribution touristique rejoint. Peut-être y a-t-il certaines personnes qui se demandent si c'est possible ou encore nécessaire pour la culture de s'intégrer au secteur touristique.

Si on se réfère à l'information contenue dans le *Cahier du participant*, il semble qu'il y ait des points très positifs à s'associer au secteur touristique. Mais tel que vous l'a mentionné Mme Michaud, nous, grossistes, avons besoin de bénéficier d'une réduction de 25 % sur vos prix pour pouvoir fonctionner de façon profitable, en plus des coûts supplémentaires associés à la publicité et à la promotion... Êtes-vous vraiment prêts à faire tout cela ? Pensez-vous que cela soit réaliste et possible à l'intérieur des restrictions budgétaires avec lesquelles vous composez ? Je suis sûr qu'il y

en a plusieurs parmi vous, peut-être parmi les gens avec qui vous travaillez, qui sont systématiquement certains que c'est impossible. Évidemment, et je l'ai entendu souvent, c'est frustrant quand on ne connaît pas les règles de base dans le secteur de la distribution. Mais la question de base demeure la suivante : est-ce que ça en vaut la peine ? Est-ce que vous voulez la clientèle que nous rejoignons ?

J'ai récemment assisté à une réunion où j'ai eu la chance d'entendre les résultats de la dernière étude de Plog Research and Associates sur les marchés américains et j'aimerais partager avec vous certains de ces résultats. L'étude existe depuis plusieurs années et sonde plus de 10 000 personnes au moyen d'entrevues de fond. Le premier point intéressant concerne la « sainte trinité du voyage », soit les trois aspects fondamentaux pour tout voyageur, peu importe la destination. D'abord, les paysages scéniques. Je pense qu'il apparaît clair à tous que le Canada offre ce premier élément. Puis, une belle température. Disons que nous satisfaisions à ce critère la plupart du temps. Et enfin, l'aspect qui, je crois, est le plus pertinent à notre conversation : offrir beaucoup de choses à faire et à voir. Voilà également un avantage que possède notre pays. Il semble clair que tout voyageur servi par notre réseau de distribution veut votre produit, ce qui est toujours un bon départ pour une mise en marché.

Sur le marché américain, le revenu familial moyen du voyageur est de 56 000\$ US; aujourd'hui, cela vaut 86 000\$ CA. Le voyage est une nécessité pour ces gens puisqu'un énorme pourcentage affirment qu'il est, pour eux, très important de prendre des vacances. On prévoit, pour le marché du voyage d'agrément aux États-Unis, une augmentation de 4 à 6 %, ce qui est le double de l'augmentation prévue pour le secteur des voyages d'affaires. Autre point intéressant, plus de 30 % des voyageurs d'affaires ajoutent maintenant une portion « vacances » à leurs déplacements, ce qui représente un marché très important.

La plus remarquable expansion s'effectuera dans le secteur démographique qu'on dit « de nouveau libre ». Ce segment se compose de gens dont les enfants ont quitté la demeure familiale, gens qui travaillent toujours, qui ont maintenant davantage

## L'EXPÉRIENCE D'INTERVENANTS DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN TOURISME

d'argent disponible et qui veulent voyager. Un autre segment en expansion est celui de l'explorateur nature, retraité mais assez jeune pour voyager beaucoup. Dernier aspect très intéressant pour nous: les voyageurs sans famille. Ces derniers voyagent maintenant davantage «à l'année longue» que durant certaines périodes bien précises comme l'été.

Somme toute, nous faisons face à une réalité très dynamique et avantageuse pour les expériences culturelles. Beaucoup de voyageurs fortunés recherchent des destinations proposant d'intéressantes choses à faire et à visiter. Certains de ces voyageurs préparent directement et individuellement leur périple, sans nécessairement passer par des entreprises telles que les voyagistes. Dans l'étude de marché américaine, 35 % des voyageurs affirment avoir fait appel à une agence de voyages pour planifier leurs dernières vacances. Ce pourcentage croît lorsque l'on analyse les données concernant les voyages internationaux : jusqu'à 70 % pour l'Europe et 84 % pour les pays plus éloignés comme l'Australie. Plus vous visez l'international, plus le rôle de l'agence de voyages devient pertinent et courant.

Personnellement, je crois que nous laissons actuellement passer un énorme potentiel du côté du voyageur culturel. Nous travaillons individuellement à conquérir une même clientèle et nous dépensons énergie et argent alors que nous pourrions épargner en travaillant ensemble. En tant que voyagistes, nous sommes intéressés à vendre des sièges d'avion et des chambres d'hôtel. Comme événements culturels, vous êtes intéressés à attirer sur vos lieux les gens qui arrivent par les avions et qui restent dans les chambres d'hôtel. Comme voyagistes, nous sommes intéressés à utiliser tous les outils possibles pour motiver les gens à venir acheter nos billets d'avion et nos chambres d'hôtel. Je pense que de votre côté, comme événements culturels, vous êtes intéressés à vous assurer que le client qui arrive sait déjà qu'il ira voir votre exposition ou votre spectacle et qu'il construira ensuite le reste de son voyage. Mais une de vos priorités est que le visiteur, avant même qu'il ne s'informe des autres activités disponibles, soit déjà convaincu de prendre part à votre activité ou événement.

Une des questions que l'on m'a posées en rapport avec cette conférence était la suivante : «Les attractions culturelles, programmées ou non programmées, peuvent-ils s'intégrer facilement et efficacement au réseau de distribution ?» Pour moi, il est clair qu'en ce moment, la réponse est plutôt non que oui. Je peux vous donner quelques exemples.

Un musée annonce une exposition relativement longtemps à l'avance mais nous, comme voyagistes, ne possédons aucune donnée pouvant être publiée dans nos fameuses «bibles» [catalogues], aucune donnée pouvant être certaine à 100 %. Nous imprimons environ 60 000 copies de cette bible pour notre marché du Québec et l'on ne peut tirer avantage de votre potentiel attractif. Quand le prix est publié, on ne prévoit rien de particulier pour les voyagistes : il y a des réductions de groupe, surtout du côté scolaire, mais il faut faire des réservations longtemps à l'avance, ce qui n'est pas réaliste dans notre situation. Pourtant, nous sommes ceux que les clients appelleront lorsqu'ils voudront voyager : 40 % de nos voyages de courte durée en Amérique du Nord sont réservés dix jours ou moins avant la date de départ et un autre important pourcentage des gens réservent dans la semaine précédant le départ. Nous avons donc besoin d'avoir facilement accès à des billets pour les événements.

Nous avons parlé du 25 % de rabais. Nous faisons souvent face à une résistance : «Non, on ne peut pas donner de rabais sur nos billets» alors que l'on parle de billets de 10 ou 15 \$; je trouve cela dommage. Surtout lorsque l'on m'apprend (comme ce fut le cas au Musée des beaux-arts de l'Ontario) que pendant des expositions importantes, la moyenne des achats par personne dans le(s) musée(s) joue autour de 70 \$. Cela présente, à mon avis, une relation admission/achats intéressante.

Par ailleurs, vous mettez sur pied d'importantes campagnes de publicité, mais souvent, la communication est inexistante entre le voyageur et l'agence qui s'occupe de la publicité. Nous sommes par conséquent incapables de préparer un envoi par télécopieur à toutes les agences de voyages de la région couverte par votre campagne publicitaire. Il s'agit donc encore d'une occasion ratée.

Le problème majeur demeure toujours les billets. Dans le domaine du voyage, nous avons besoin de tout faire rapidement et de manière efficace : quand on a des problèmes à se procurer des billets, ça nous ennuie beaucoup. Pour vous donner un exemple de notre réalité quotidienne, nous avons comme objectif, à notre centrale de réservation, de répondre à tous les appels en moins d'une minute d'attente. La durée moyenne d'un appel pour nous est de 3,5 minutes; nos ventes impliquent souvent de gros montants d'argent mais se réalisent tout de même assez rapidement. Il devient donc véritablement problématique, voire original, de se procurer des billets pour un spectacle ou une exposition. Des échanges de

coupons pour des billets sur place, idéalement sans réservations, restent la meilleure façon de procéder dans notre réalité commerciale.

N'oubliez pas que quand je parle des voyageurs en E.L.T., je parle de peu de gens mais sur une base régulière. Nous déplaçons 15 000 passagers par année et nous travaillons beaucoup avec les transporteurs aériens. Mais on ne parle pas de 150 personnes qui arriveront à vos guichets en même temps : on parle plutôt de deux ou trois personnes par jour, ou peut-être de deux personnes toutes les deux heures pendant deux semaines.

Cependant, depuis le début de notre collaboration avec le monde culturel, nous percevons des améliorations de la situation. Lorsque nous avons commencé avec *Picasso* à New York, c'était terrible; maintenant, nous vivons de très bonnes expériences. Le Musée des beaux-arts de Montréal, par exemple, fait tout en son possible

pour enrayer les problèmes : nous sommes informés à l'avance, nous avons des coupons d'échange pour les billets sans réservation, nous avons même des photos pour nos brochures longtemps à l'avance. Travailler dans un environnement comme celui-ci nous permet d'atteindre de bien meilleurs résultats. Par exemple, le Musée des beaux-arts de l'Ontario compte maintenant au sein de son équipe des gens chargés d'entretenir une relation continue avec l'industrie du voyage. Ce geste, comme plusieurs autres soulignés dans le *Cahier du participant*, est un exemple qui nous aide beaucoup et qui facilite le travail de part et d'autre. Quand nous sommes capables de bien travailler ensemble, nous pouvons obtenir de bons résultats. Et ce n'est vraiment que lorsque nous serons capables de travailler ensemble de manière continue et efficace que nous pourrons voir à long terme les résultats très, très, très intéressants.

## ALLOCUTION DE MONSIEUR RICHARD MOREAU Directeur, Touring Québec

Bonjour,

Je vous parlerai aujourd'hui de mon expérience en tant qu'intervenant du réseau de distribution, plus particulièrement à titre de directeur de Touring Québec, l'agence réceptrice de Voyages CAA, le club automobile canadien. Touring travaille exclusivement auprès de la clientèle internationale; je vous donnerai donc une bonne idée de ce que cette clientèle attend des attraits touristiques.

### LES ATOUTS POUR INSCRIRE UN ATTRAIT TOURISTIQUE CULTUREL SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

#### *Authenticité et représentativité culturelle et historique*

Nous avons, depuis le début des interventions, beaucoup parlé d'authenticité : il faut toujours se mettre dans les souliers des personnes à qui nous vendons le voyage — dans notre cas, surtout des Européens. Il est certain que ceux-ci ont, tout près d'eux, une multitude d'attrait touristiques; il faut, par conséquent, composer avec cette réalité et leur offrir quelque chose qui s'en distingue. C'est

vraiment dans l'authenticité des produits touristiques québécois qu'il faut chercher des éléments susceptibles d'intéresser le voyageur, des éléments représentatifs de l'histoire, de la culture des habitants de régions données. Il arrive souvent que ce soit les petits attraits qui atteignent et captent le plus l'attention du touriste étranger.

#### *Situation géographique et accessibilité*

Je crois que les intervenants qui ne sont pas encore inscrits sur la scène internationale doivent, avant de s'y lancer, garder à l'esprit certains éléments d'importance. Idéalement, ceux qui désirent recevoir facilement des touristes — et faire affaire avec des grossistes — doivent être situés sur les grands axes touristiques. Un intervenant en région, vraiment isolé, ne peut s'attendre à recevoir des milliers de touristes du jour au lendemain; il faut tenir compte de cela.

#### *Rapport qualité/prix*

Respecter un certain rapport qualité/prix dans l'offre que l'on propose aux grossistes est également important. Nous vous avons déjà dit qu'il

## L'EXPÉRIENCE D'INTERVENANTS DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION EN TOURISME

n'est pas facile, pour nous en tant que grossistes, de vendre certains attraits. Il est évident que lorsque nous décidons d'intégrer un nouvel attrait à notre offre, nous le faisons dans un esprit de commercialisation : nous devons tout de même atteindre une certaine rentabilité. On vous a parlé plus tôt d'une structure de commission de 25 %; j'ajouterais qu'il s'agit d'un strict minimum. En tant que récepteur, il arrive fréquemment que nous travaillions avec plusieurs partenaires : nous pouvons vendre un circuit à un tour opérateur ou à un grossiste européen qui, lui, le revendra à une agence de voyages détaillante qui le revendra ensuite à quelqu'un d'autre. Si l'on prend l'exemple d'un billet d'entrée qui coûte 10\$ et sur lequel, en bout de ligne, nous ne faisons qu'un seul et maigre dollar, nous ne couvrirons probablement pas tous les frais de gestion que sa vente et sa promotion entraîneront. Il faut demeurer conscient de telles situations avant de décider si l'on est en mesure de jouer le jeu.

#### *Souplesse dans les heures et les périodes d'ouverture*

La souplesse dans les heures et les périodes d'ouverture revêt une importance capitale dans l'accueil de touristes, qu'ils se présentent en groupe ou individuellement. Soulignons l'exemple de la Gaspésie et du Lac-Saint-Jean, où la saison touristique se terminait autrefois à la Fête du travail. Aujourd'hui, les intervenants savent que c'est en septembre et en octobre qu'on compte le plus grand nombre de déplacements en groupes de la clientèle internationale. Les autocars du Québec se retrouvent littéralement alors tous sur la route afin de transporter ces gens qui viennent en masse, surtout pour voir les couleurs de l'automne, mais aussi parce qu'ils ont du temps. Ces clients, nous l'avons d'ailleurs déjà mentionné, sont principalement des baby-boomers qui disposent de plus en plus de temps à consacrer à leurs voyages et qui ont généralement tendance à se déplacer hors saison. Je crois qu'il est important pour les intervenants situés en région de ne pas négliger ce potentiel de clientèle touristique.

#### *Qualité de l'accueil et de l'animation*

De plus en plus, je remarque que les gens que j'accueille en tournée de familiarisation se montrent évidemment attirés par les grands espaces, mais qu'ils retournent également chez eux avec le souvenir de quelque chose d'incroyable, qui les fait rêver et qu'ils envient au Québec : la chaleur de l'accueil des Québécois, le contact humain, la spontanéité avec laquelle nous allons vers eux. Bien souvent, la qualité de l'accueil aura autant d'influence que le contenu même de l'activité. On espère, bien sûr, que la qualité du contenu ne s'en

trouve pas pour autant négligée. Mais quelqu'un qui ne serait pas en mesure de bien encadrer et accueillir les gens éprouverait certainement plus de difficulté à obtenir de bons résultats.

#### **MOTIFS QUI INCITENT LE VOYAGISTE À INCLURE UN ATTRAIT TOURISTIQUE DANS SES FORFAITS**

##### *Pertinence de la visite et budget du voyageur*

Les motifs qui nous incitent, de façon plus concrète, à inclure certains attraits dans nos forfaits sont nombreux. La pertinence de la visite proposée en fonction du client à qui l'on s'adresse est un des premiers éléments dont il faut tenir compte. Le budget du voyageur pèse également lourd dans la balance. Certains voyageurs visent des marchés très précis (comme la France) et s'annoncent comme de féroces compétiteurs. Nous devons donc limiter, malheureusement, ce que nous pouvons offrir de façon à en arriver à un tarif attrayant. Cette réalité limite donc l'inclusion de certains attraits de moins grande envergure.

##### *Temps alloué dans une région donnée*

Si l'on parle de circuits classiques en autocar, la tendance actuelle incite à ce que les trajets proposés soient un peu plus « reposants » qu'ils ne l'ont déjà été; les visiteurs se sentent un peu moins à la course. Il faut cependant comprendre que dans une ville comme Québec, la durée moyenne de séjour en groupe est de deux nuitées. Je parle ici du tourisme de masse, à l'opposé de monsieur Mendel qui parlait plutôt de séjours de cinq nuitées à Québec pour la clientèle spécialisée. En fonction d'une contrainte de deux nuitées, si nous voulons laisser un peu de temps libre aux gens, il est évident que nous ne pouvons proposer tous les attraits de la ville.

##### *Degré d'attractivité d'un produit face à la motivation d'achat du voyage*

L'attractivité d'une destination influence grandement le client dans sa décision. Les produits, culturels ou d'autre nature, contribuent à l'attractivité de la destination. Certains événements majeurs, bien que ponctuels, sont malgré tout agréables à proposer et font bonne presse; je pense entre autres au Festival de jazz ou aux expositions majeures telles que *Rodin*. Ce sont des incontournables qui nous aident effectivement beaucoup dans la commercialisation de voyages vers le Québec.

##### *Facilité de transiger avec les fournisseurs*

Cela peut paraître étonnant mais parfois, la facilité de fonctionner avec un intervenant (réservations, bons d'échange, etc.) compense pour le peu de profit que nous ferons par client à qui l'on vendra

l'attrait. La disponibilité des fournisseurs pour nous aider à commercialiser le produit est aussi primordiale.

*Possibilité pour le voyageur de tirer une rentabilité satisfaisante*

Il faut garder à l'esprit que nous sommes en affaires pour faire des profits, un peu comme toute entreprise commerciale et à but lucratif. Si nous ne trouvons pas la possibilité de tirer un avantage monétaire de notre association, il est quasi certain que le produit ne sera pas lancé.

**DIFFÉRENCES ENTRE LES CLIENTÈLES DE GROUPES ET INDIVIDUELLES**

On observe quelques caractéristiques propres aux voyageurs de groupe que ne possèdent pas les voyageurs individuels — et vice versa. On parle de touristes dans les deux cas, mais un voyageur en groupe ne voyage pas de la même façon qu'un voyageur individuel. Le tableau 1 résume les principales différences qui résident entre les deux marchés.

*Période d'activité*

Les principales périodes de l'année où les gens se déplacent en groupe au Québec sont mai, juin et surtout septembre et octobre. Comme vous le remarquez, il n'est nullement question de juillet et août, mois où notre province n'accueille pas énormément de groupes — à part le cas de certains marchés pointus. Les gens reçoivent (ou visitent) leur famille et leurs amis, ils considèrent la saison trop chaude pour voyager, ils attendent pour profiter de tarifs plus avantageux en basse saison, soit en d'autres périodes qu'en plein été.

Les individuels sont, pour leur part, actifs presque toute l'année. Les Européens effectuent de plus en plus de courts séjours au Québec. Les séjours de trois nuits deviennent de plus en plus populaires et il n'est plus rare de voir des gens partir de Londres pour venir passer seulement trois nuits à Toronto ou à Montréal. Les compagnies aériennes, durant certaines périodes plus tranquilles, désirent activement remplir leurs avions et en profitent pour jumeler leurs efforts de commercialisation à ceux des voyageurs afin d'amener plus de gens à voyager; ils offrent donc des prix très alléchants pour de courtes périodes.

On observe également une forte croissance du produit touristique hivernal; je crois qu'il s'agit d'un produit de plus en plus attractif. On n'a qu'à penser au Mont Tremblant et aux différentes activités de mieux en mieux structurées, comme le traîneau à chien, qui sont tout de même assez porteuses et qui demeurent particulières au Québec.

*Croissance prévue du segment*

Si on se fie au marché français, la tendance des groupes est dramatiquement à la baisse par rapport au marché individuel. Il y a donc, malheureusement pour nous, un peu moins de groupes qu'il y en a déjà eu. De plus, il est facile de se débrouiller au Québec : beaucoup de gens arrivent ici avec un billet d'avion, ils débarquent, louent une auto et partent à l'aventure. Le chaleureux accueil des Québécois les aide à s'orienter et à bâtir eux-mêmes leur séjour.

*Rentabilité*

Les groupes offrent une rentabilité beaucoup plus intéressante pour les opérateurs. Souvent, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe, la dynamique de réservation ou de paiement aux fournisseurs demeure la même; vous comprendrez donc qu'enclencher un processus commercial avec les différents attraits devient drôlement plus rentable quand c'est pour 30 ou 40 personnes plutôt que pour deux.

*Provenance de la clientèle*

Il faut aussi savoir que la clientèle touristique provient de plus en plus de différents pays. Nous avons récemment reçu une demande de la part d'un tour opérateur ukrainien qui désire organiser des voyages au Québec. Il y a trois ou quatre ans, nous avons reçu quelques milliers de passagers en provenance de Taiwan; l'année suivante, nous en étions à 150 000 passages. Ces choses-là évoluent très, très rapidement et elles continueront sans aucun doute d'évoluer avec la mondialisation et l'ouverture des marchés.

**TABLEAU 1**  
LES DIFFÉRENCES ENTRE LES CLIENTÈLES DE GROUPES ET INDIVIDUELLES

Groupes	Voyageurs individuels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalement actifs en mai, juin, septembre et octobre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actifs à peu près toute l'année, surtout en juillet et en août</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendance à la baisse par rapport aux individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte croissance surtout en hiver</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilité plus intéressante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible rentabilité par rapport aux opérations requises</li> </ul>

#### ATTIRER LES CLIENTÈLES SPÉCIALISÉES

Je vous parlerai maintenant d'une expérience amorcée l'année dernière. Afin d'offrir une solution de rechange aux voyages de masse, qui sont relativement dénudés d'activités et de visites — et qui attirent des gens avant tout par un prix et non par un produit —, nous avons décidé, chez Touring Québec, de rejoindre les gens grâce à des thématiques qui attirent dorénavant d'importantes clientèles. Souvent, peut-être parce que nous les rejoignons par le cœur et non par le portefeuille, ces clients sont prêts à déboursier un peu plus pour leur voyage, se payent de meilleurs choix de visites et d'activités, insistent pour avoir des guides, des hôtels et des repas de catégories supérieures et désirent voyager en plus petits groupes, idéalement de 15 à 25 personnes.

#### L'EXEMPLE DE « QUÉBEC EN MUSIQUE »

C'est dans cette optique que nous avons travaillé de concert avec madame Sylvie Nadeau du Conseil québécois de la musique (CQM), qui a proposé de nous faciliter le premier contact avec différents spectacles et événements qui ont lieu au Québec. En collaboration avec le CQM, Touring Québec commercialise donc des voyages permettant aux touristes étrangers de visiter différentes régions du Québec tout en assistant à des spectacles de musique ou des manifestations ayant la musique comme point d'intérêt. À titre d'exemple, nous incluons entre autres l'Orchestre symphonique et l'Opéra de Montréal, le Festival international de musique de Lanaudière, le Festival de musique d'Orford, le Festival de musique du Domaine Forget, l'Opéra Haskell et l'Orchestre symphonique de Québec. La particularité de ce produit ? En plus d'assister aux spectacles, les visiteurs peuvent également rencontrer les musiciens, être en contact avec eux, ce qui ne se voit pratiquement pas en Europe.

#### *Clientèle visée*

Les agences de voyages constituent la clientèle que nous visons en tant que réceptif. Puisqu'il s'agit d'un produit très ciblé, nous évitons de passer par un grossiste qui revendrait à son tour le produit : nous éliminons donc un intermédiaire. Nous nous adressons plutôt à des agences de voyages qui comptent, dans leur clientèle, des mélomanes, des gens fervents de musique et qui voyagent déjà vers d'autres destinations européennes.

#### *Points forts du programme*

Cette activité possède plusieurs avantages, dont les deux principaux sont les suivants : la destination est attrayante et nous réussissons à attirer les mélomanes européens. Je ne saurais dire lequel, de la musique ou la destination, est le prétexte au

voyage mais l'important reste que les gens viennent ici pour découvrir le Québec et assister à des manifestations musicales. Le programme Québec en musique était, jusqu'à l'an dernier, un circuit de groupe. Madame Nadeau m'a toutefois récemment confirmé qu'il sera dorénavant possible de l'offrir à une clientèle individuelle. Ceci nous permettra de pouvoir travailler davantage sur les mois de juillet et août, période de voyages « pour individuels » complémentaire à celle des groupes qui voyagent, comme je vous le disais précédemment, un peu avant et un peu après ces mois.

La destination québécoise est fortement prisée par les Européens, surtout les francophones. Les événements proposés leur permettent d'apprécier la qualité et la diversité de l'offre musicale de différentes régions québécoises, de Lanaudière à Québec en passant par Charlevoix, les Cantons-de-l'Est et Montréal.

Je pense que nous n'avons rien à envier aux autres destinations « musicales » : nous possédons un produit vraiment très intéressant qu'il faut mettre de l'avant. L'avantageux rapport qualité/prix des spectacles au Québec, en comparaison avec les spectacles présentés en Europe, est également un point fort : les voyages ne coûtent environ que le tiers — sinon le dixième — du prix, notamment pour les opéras et les orchestres symphoniques. L'encadrement offert par le CQM, qui met à la disposition des voyageurs des représentants dont le rôle consiste à faire le pont entre les aspects touristique et musical, ainsi que l'originalité du produit contribuent à hausser la valeur de celui-ci. Finalement, même s'il restera toujours des adeptes du tourisme traditionnel, il est prouvé que de plus en plus de gens cherchent à vivre une expérience touristique singulière.

#### *Obstacles à surmonter*

Les obstacles que nous rencontrons, dans le cadre de cette initiative, résident surtout dans le fait que nous visons une clientèle assez restreinte. Le détaillant européen qui désire commercialiser ce produit demandera probablement une exclusivité car la commercialisation exigera qu'il débourse certaines sommes. Évidemment, ces détaillants possèdent déjà des bases de données, les coordonnées de voyageurs axés vers la musique, mais il reste une portion de dépenses à prévoir sur le plan du matériel promotionnel. On peut comprendre qu'une entreprise ne veuille pas que son compétiteur, de l'autre côté de la rue, commercialise le même produit. Nous sommes conséquemment contraints à limiter nos partenariats.

Deuxième obstacle: la saison des festivals au Québec ne coïncide pas avec la principale période de venue des Européens. Au Québec, la majorité des festivals se concentrent dans la période allant de la fête de la Saint-Jean-Baptiste à la troisième semaine d'août, ce qui correspond à peu de choses près avec la rentrée scolaire. Compte tenu de cette situation, il se révèle plus complexe d'inclure ces événements d'importance à nos forfaits. La programmation des spectacles pose également problème. Plusieurs en ont parlé plus tôt mais j'y reviens moi aussi. Nous préparons notre programmation un minimum de six mois à l'avance; pour certains, la planification se fait même jusqu'à un an et demi à l'avance. Il devient donc difficile de mettre de l'avant un produit qui n'est pas encore connu à 100%. C'est un problème majeur, et si vous êtes en mesure d'accélérer le processus pour nous donner de l'information, cela sera grandement apprécié. Les spectacles constituent une offre touristique difficile à proposer à la clientèle individuelle compte tenu de sa faible rentabilité, mais je pense que cela vaut la peine d'être mis de l'avant.

Je conclus donc avec l'exemple de cette fort enrichissante expérience que nous vivons avec le Conseil québécois de la musique. Nous possédons l'expertise du domaine touristique mais n'avons pas les connaissances et les contacts du CQM sur le plan musical. Voilà donc un bel exemple d'association entre deux entreprises issues de domaines différents mais qui se rejoignent et travaillent en complémentarité pour offrir un produit intéressant.

Plusieurs intervenants travaillant dans le domaine du théâtre me demandent comment rejoindre un grossiste réceptif. D'abord, je crois que vous pouvez obtenir de l'aide de vos offices de tourisme ou de votre association touristique régionale (ATR). Vous pouvez également prendre part à un événement très intéressant qui s'appelle Bienvenue Québec et qui rassemble presque tous les réceptifs québécois actifs autant sur le plan international qu'au Québec. Cet événement majeur qui existe, à ma connaissance, depuis plus de dix ans, a habituellement lieu en octobre et est chapeauté par l'Association des propriétaires d'autobus du Québec. Il s'agit d'un bon moment pour prendre des rendez-vous avec les réceptifs, leur faire connaître vos produits et voir comment vous pouvez, ensemble, les commercialiser. Le principal avantage de cet événement est que tout le monde est réuni en un moment précis.

L'autre bonne vieille méthode demeure encore de prendre son bâton de pèlerin et d'aller cogner aux portes, d'essayer de voir dans quelle mesure vous pouvez développer un partenariat. Je crois que la clé du succès passe par ce partenariat : lorsque vous avez en main un atout gagnant, il ne faut surtout pas fermer la porte au réseau de distribution sous prétexte que vous pouvez atteindre vos objectifs sans notre aide. Je crois que la période viendra où vous serez bien contents que nous puissions vous renvoyer l'ascenseur et vous amener des clients douze mois par année!

## ALLOCUTION DE MADAME LUCILLE DAOUST

### Sous-ministre associée, Tourisme Québec

Mesdames, Messieurs,

Au nom du ministre délégué au Tourisme, M. David Cliche, c'est avec plaisir que je salue l'initiative de Tourisme Montréal et du ministère de la Culture et des Communications de tenir le présent colloque. Trop souvent par le passé, les mondes du tourisme et de la culture ont défini leurs stratégies de mise en marché indépendamment l'un de l'autre. Pourtant, tourisme et culture font partie intégrante de la vie. Tous deux favorisent l'épanouissement personnel et l'ouverture au monde. Tous deux permettent de vivre des expériences hors du commun. De plus, au cours des dernières années, le tourisme et la culture se sont démocratisés au point de devenir de véritables phénomènes de masse.

J'en veux pour preuve l'essor sans précédent que connaîtra le tourisme international au cours des prochaines années. Ainsi, on prévoit que c'est plus de 700 millions de déplacements internationaux qui seront effectués en l'an 2000, un milliard en 2010 et 1,6 milliard en 2020! Toutefois, les goûts et les besoins des nouveaux touristes changent, ce qui nous oblige à revoir notre offre. Ces gens se font plus exigeants et sont davantage en quête d'authenticité. Les touristes d'aujourd'hui, et, peut-on présumer, ceux de demain aussi, valorisent la rencontre avec les gens et les autres cultures, ce qui implique une demande accrue pour le tourisme dit culturel. D'ailleurs, et on le constate aisément, c'est souvent durant leurs voyages que les gens participent le plus activement aux fêtes, aux festivals, ou encore, visitent les musées, les sites historiques et patrimoniaux.

S'il est vrai de dire que la culture profite au tourisme, l'inverse est aussi vrai : le tourisme profite à la culture. Plusieurs équipements du patrimoine culturel, historique et architectural ont été sauvegardés ou améliorés en partie pour des raisons liées au tourisme. De grandes expositions ou des festivals d'envergure n'auraient pas lieu si ce n'était de la présence des touristes, le financement de ces manifestations reposant en grande partie sur les retombées touristiques et sur la contribution des entreprises touristiques.

C'est dans cet esprit que lors de l'élaboration de la politique de développement touristique, *Pour donner au monde le goût du Québec*, nous avons tenu à inscrire le tourisme culturel au titre de pro-

duit en émergence et que nous avons adopté des mesures précises pour assurer son développement. C'est ainsi que de concert avec les partenaires, nous entendons soutenir la consolidation et l'exploitation de certains créneaux prometteurs comme les arts et spectacles, la gastronomie, le tourisme généalogique et le tourisme religieux.

D'ailleurs, si je peux me permettre une parenthèse, 1997 aura revêtu une couleur culturelle pour Tourisme Québec. Le ministre a choisi de faire le bilan de l'année 1997 au Théâtre du Nouveau Monde, et c'est au Musée de la civilisation, à Québec, et ici même, au Musée d'art contemporain, que la politique de développement touristique a été rendue publique au mois de mai dernier. Choix délibéré ou signe des temps : le développement de l'industrie touristique québécoise passe aussi par l'affirmation de notre identité culturelle.

Voilà pourquoi je n'apprendrai rien à personne si je dis que le Québec bénéficie d'un positionnement extraordinaire et sans égal en Amérique du Nord en matière de tourisme et de culture. Il s'agit là d'un atout majeur pour faire découvrir aux visiteurs étrangers, non seulement une destination riche d'attrait et de produits diversifiés et de qualité, mais aussi une culture unique sur le continent nord-américain, et ainsi favoriser une meilleure connaissance du Québec et de son histoire.

À cet égard, l'image touristique que projette le Québec à l'étranger doit faire montre de cohérence. Pendant trop longtemps, nous avons offert au monde une image pas assez bien définie, et le message transmis en souffrait. Pour cette raison, le ministre a demandé, il y a quelques mois, une enquête, tant auprès de nos visiteurs étrangers que des Québécoises et des Québécois eux-mêmes afin de mieux cerner et de mieux définir l'image du Québec touristique. Essentiellement, trois aspects du Québec contemporain ont fait consensus : les grands espaces — on s'en doutait, bien sûr —, notre urbanité, notre modernité. Mais surtout, ce sont les gens, la chaleur de notre accueil, notre joie de vivre, bref...notre culture qui plaisent!

Les voilà, nos atouts! Ces traits singuliers seront au cœur du recentrage du positionnement touristique du Québec.

Dans un autre ordre d'idée, nous n'avons pas attendu la sortie de la politique pour reconnaître l'importance et la contribution des organismes culturels au développement du tourisme au Québec. C'est ainsi que les Grands Prix du tourisme québécois qui, depuis 1985, soulignent chaque année l'excellence du travail des artisans et des professionnels du milieu, ont récompensé à maintes reprises différents musées, festivals et centres d'interprétation.

Si l'industrie touristique reconnaît l'apport des milieux culturels, on remarque désormais chez ces derniers une préoccupation de plus en plus grande d'attirer une clientèle touristique, entre autres par l'organisation de circuits intégrés ou de forfaits permettant la découverte de divers attraits ou manifestations. Grâce à ce que je qualifierais d'approvisionnement mutuel, les intervenants culturels et touristiques prennent maintenant conscience qu'il est possible d'élargir le bassin de clientèles cibles sans pour autant sacrifier la qualité et l'authenticité, et surtout, sans y «perdre son âme»!

De notre côté, à Tourisme Québec, nous ne sommes pas restés inactifs en cette matière. Ainsi, plusieurs exemples récents d'alliances et de partenariats ont conduit à la production d'outils de promotion du tourisme culturel qui sont prometteurs. Je songe notamment à la Carte de l'art au Québec, qui recense 112 sites d'intérêt artistique à travers plusieurs régions du Québec et qui permet de découvrir, grâce à différents circuits, les musées, galeries et ateliers d'artistes. Aussi, depuis quelques années déjà, nous travaillons, en collaboration avec certains partenaires tels le Conseil québécois de la musique et diverses associations muséales, à mettre sur pied des forfaits touristiques culturels à l'intention de nos voisins américains.

Nous venons aussi tout juste de lancer treize itinéraires, treize escapades autour de Montréal et de Québec, à l'intention des professionnels du tourisme et du grand public du Québec, du Canada, des États-Unis et de l'Europe. Présentées sous forme de fiches, ces escapades, d'une durée d'une journée, mettent notamment l'accent sur les sites culturels à voir dans chacune des villes étapes.

Bien sûr, vous l'aurez compris, la stratégie marketing de Tourisme Québec sur les marchés extérieurs s'appuie largement sur la particularité culturelle du Québec afin d'établir un positionnement distinctif, qui nous ressemble, au bénéfice de l'ensemble des régions du Québec.

Enfin, dans le but de créer une meilleure synergie entre les divers acteurs gouvernementaux en matière de tourisme, nous avons mis sur pied un comité interministériel où sont rassemblés les représentants et représentantes de tous les ministères et organismes qui sont intéressés par le développement de l'industrie touristique québécoise. Le premier objectif de ce comité consiste à harmoniser, à renforcer et à mettre en œuvre les actions gouvernementales en tourisme. En ce qui concerne le secteur culturel, diverses formes de collaboration sont présentement à l'étude et des actions précises menées conjointement par Tourisme Québec et le ministère de la Culture et des Communications, sont présentement envisagées.

L'avant-gardisme québécois en matière de culture jouit aujourd'hui d'un rayonnement international. L'extraordinaire potentiel créateur de nos artistes fait du milieu artistique québécois un milieu en perpétuelle ébullition. Quant au tourisme, il est une formidable vitrine du Québec sur le monde : allier tourisme et culture, c'est contribuer à faire du Québec LA destination incontournable en Amérique du Nord. C'est là une perspective réjouissante à laquelle je vous convie toutes et tous.

Je vous remercie.

## ALLOCUTION DE MONSIEUR MICHEL ZINS

Président, Zins, Beauséne et associés

### S'OUTILLER POUR PERCER LE MARCHÉ TOURISTIQUE

Je suis impressionné par l'étendue de l'auditoire et je trouve très encourageant de voir que le thème du marketing touristique puisse attirer un si grand nombre d'intervenants liés à des événements ou des attraits culturels. Mon intervention sera composée autant d'une réflexion que d'un certain nombre de conseils que je me permettrai de donner à des gens qui travaillent dans le domaine de la culture et qui sont intéressés par le tourisme et le potentiel qu'il représente.

Même s'il apparaît naturel pour plusieurs d'associer tourisme et culture, je peux vous dire, pour avoir travaillé dans de nombreux environnements et organisations à travers le Québec, qu'il s'agit toujours d'un maillage ou d'une association difficile à faire. Nous avons encore beaucoup, de part et d'autre, de suspicions, d'incompréhensions, de perspectives, quelquefois erronées, quant à la valeur ou à la nécessité touristique des attraits culturels. Bien entendu, cela est dû, en partie, au fait que le tourisme projette parfois une image pas forcément pure ni disciplinée. Le touriste affiche souvent un comportement superficiel, mercantile et ludique; il est très indiscipliné. Par conséquent, pour beaucoup d'institutions culturelles, la clientèle primaire, une clientèle locale, composée de gens fascinés, de notre propre milieu, peut paraître la plus intéressante.

Le thème de cet atelier est «S'outiller pour percer le marché touristique». Je crois qu'avant d'aborder les outils, il faut parler très rapidement de ce que sont le marché touristique et les stratégies nécessaires pour y faire face.

Le problème actuel n'est pas de trouver les outils pour percer le marché touristique : ils foisonnent. Je considère même que nous sommes submergés d'outils et de possibilités. Le grand enjeu consiste plutôt à choisir les outils appropriés, correspondant à nos objectifs comme attraits, institutions ou événements culturels, et adaptés à notre situation, à nos budgets, à nos objectifs. Je remarque souvent, chez certains intervenants culturels, non pas une inaction face au marché touristique, mais plutôt une sorte de dispersion des fonds et de l'énergie ainsi que de fréquents changements d'orientation. Pourtant, ceci constitue véritablement un élément clé par rapport au choix des outils marketing pour percer le marché touristique.

**LE MARCHÉ TOURISTIQUE : UNE RÉALITÉ BIEN CONCRÈTE**  
Certes, le marché du tourisme culturel existe; mais il faut tout d'abord constater que l'offre culturelle par rapport au tourisme est extrêmement variée et en constante évolution. De plus, il s'agit d'un défi de taille que de rapprocher tourisme et culture parce que les deux attirent parfois des clientèles différentes et loin d'être homogènes. Une alliance entre le tourisme et la culture représente également une occasion d'affaires incontournable dans un contexte où il est de plus en plus coûteux de gérer des équipements culturels de qualité et où les subventions, de plus en plus prisées, ont tendance à plafonner. Aucun intervenant, soit-il touristique ou culturel, ne peut se permettre de laisser passer cette occasion.

**LE MARCHÉ TOURISTIQUE : UNE RÉALITÉ COMPLEXE**  
Il ne s'agit pas que de vouloir percer le marché touristique, encore faut-il visualiser quel marché on veut percer. On retrouve, «touristiquement parlant», cinq grands marchés géographiques aux comportements différents, qui nécessitent des approches différentes et peut-être même des outils différents. La recherche de l'outil absolu, simple et qui peut servir à tout le monde se révèle par conséquent utopique. Il est impossible, à l'autre extrême, de développer une panoplie d'outils pour tous nos produits, services ou clientèles.

*Des origines géographiques diverses*  
Des cinq marchés géographiques touristiques, le plus important est sans contredit le marché québécois. Suivant les régions, ce marché peut varier en termes de pourcentage, mais il demeure que la majorité de l'achalandage touristique au Québec provient du marché québécois, que l'on appelle le marché intra-Québec. Il s'agit aussi d'un marché d'excursionnistes, ces gens qui habitent à proximité et qui constituent une importante clientèle pour les événements et institutions.

On trouve, en deuxième lieu, le marché de l'Ontario et du reste du Canada qui, bien que faisant partie du même pays que le Québec, forme réellement un marché à part, entre autres parce que leurs moyens de communication et leurs réseaux institutionnels diffèrent de ceux du Québec.

Notre troisième marché est formé d'un énorme bassin de gens que nous connaissons relativement mal : les Américains. Les Québécois entretiennent

toutes sortes de clichés à leur propos, et les considèrent parfois même avec condescendance, mépris ou incompréhension. Peu importe, les Américains constituent un marché absolument fantastique, d'ailleurs fortement attiré par la culture. On présente souvent l'Américain comme un individu plus intéressé au baseball qu'aux musées; certes, certains Américains cadrent dans ce profil et après tout, ils sont tellement nombreux que cela semble, à la limite, normal. Toutefois, parallèlement à ce constat, on remarque que d'énormes institutions muséales et de grands projets culturels américains vivent très bien, entre autres grâce au mécénat. Il est par conséquent faux de dire que les Américains forment un marché insensibile. D'ailleurs, les capitales européennes visent énormément ce marché, et que vous vous promeniez à Florence, à Paris ou à Londres, cette clientèle est extrêmement présente.

Si l'on parle de marchés d'outre-mer, l'Europe francophone demeure, bien entendu, un filon que nous exploitons traditionnellement. Sur le plan des marchés internationaux en émergence, soulignons l'Asie et l'Amérique du Sud, qui nécessitent des approches de communication et de commercialisation extrêmement différentes des nôtres. Et cela ne signifie pas que tous doivent suivre toutes ces clientèles.

#### *Un marché primaire québécois segmenté*

Analysons maintenant le marché primaire québécois, qui peut représenter environ 70 % du marché touristique potentiel et accessible. On trouve, à l'intérieur même du marché touristique québécois, plusieurs segments que je vais rapidement décrire, simplement pour vous démontrer que nous ne pouvons pas vraiment parler du Québécois «moyen». Voici les grandes conclusions de notre étude sur les socio-styles québécois, à l'intérieur de laquelle un volet est consacré précisément à la consommation culturelle.

- *Les avant-gardistes*

Le premier socio-style est constitué des consommateurs d'avant-garde, un groupe composé de surconsommateurs de produits culturels. Il s'agit généralement d'un groupe très «branché» et plutôt urbain. Ce sont des gens qui s'informent, qui connaissent les programmes avant qu'ils ne paraissent. Quand on étudie, par exemple, les médias qu'ils considèrent, on s'aperçoit qu'ils optent pour Télé-Québec, Radio-Canada ou le journal *Voir*. Ils sont branchés sur les maisons de la culture, ils lisent les affiches que personne n'arrive à lire, ils soulèvent même les affiches collées! C'est une clientèle facile à rejoindre. Le problème, c'est qu'en étant si bien renseignée, elle sait aussi que certains soirs de

la semaine, on propose des expositions et des spectacles gratuitement, ou pour trois fois moins que le prix officiel! Par contre, il existe une concurrence énorme pour ce segment, que le Québec perd parfois au profit de Toronto, de New York ou d'autres capitales relativement branchées, aussi.

- *Les enthousiastes*

Les enthousiastes, ce sont ces jeunes qui découvrent la culture mais pour qui il est plus difficile d'y accéder. Ils ont consacré beaucoup de temps à leurs études ainsi qu'à leur carrière professionnelle, et ils recherchent maintenant la culture parce qu'ils veulent s'entourer d'une certaine aura. Ils se disent : «Dégourdissons-nous et montrons que nous ne sommes pas que des automates professionnels.» Cette clientèle, ce socio-style révèle un défi sous-jacent : ces gens ne lisent pas le journal *Voir* ni les affiches, ils ne connaissent pas le réseau des maisons de la culture et ils sont plutôt branchés sur l'actualité. Ils représentent, sans aucun doute, un segment plus difficile à rejoindre.

- *Les traditionalistes*

Les traditionalistes sont des gens plus âgés, très instruits, très branchés, mais qui fréquentent un réseau à part. Ils font partie d'associations culturelles ou sociales; nous pouvons donc les rejoindre par des réseaux existants et bien constitués. Tout comme les enthousiastes, ils ne lisent pas les affiches mais, par contre, se laissent grandement influencer par le bouche à oreille.

- *Les stricts*

Les stricts forment un groupe très fortuné et qui «possède» la culture. Ce sont des gens très sélectifs; on s'étonne parfois de ne pouvoir les atteindre facilement. Pourtant, on peut rejoindre ces gens, par exemple, avec *The Gazette* ou par la publicité postale. Ils sont, de plus, branchés sur des réseaux de bienfaiteurs. C'est une clientèle très distinguée dans laquelle on trouve des mécènes, des donateurs, mais qui est vraiment très stricte : on ne lui vend pas n'importe quoi. Ces gens se révèlent par contre une clientèle très intéressante et aimant voyager.

- *Les décideurs*

Pour les décideurs, la culture représente un «standing». Ils fréquentent donc les musées, les galeries d'art et les spectacles, mais désirent toujours savoir qui sera là et s'il y aura des traitements *V.L.P.* Voilà une autre clientèle qu'il faut approcher différemment : elle écouterait beaucoup, par exemple, un porte-parole connu.

- *Les confortables*

Les confortables sont des gens dont les principales préoccupations sont leur foyer, leur chez-eux, leur quartier. Très difficiles à capter, ils représentent toutefois une grande portion de la population. Ils sont instruits et ont de l'argent, mais ils n'aiment pas tellement sortir. Le bien de leurs enfants constitue une de leurs seules motivations. On constate qu'environ 20 à 25 % de la population fréquentera des événements, des activités ou des attraits culturels simplement parce qu'on leur souligne que cela serait bon pour leurs enfants : ce filon «enfant» se révèle extrêmement important pour attirer ce groupe.

- *Les paroissiens*

Le segment des paroissiens en est un que l'on rejoint par les hebdomadaires régionaux, les feuillets, les affiches à l'église ou au marché d'alimentation du quartier; il s'agit d'une population vieillissante, très intéressée mais également très craintive. Pour attirer les paroissiens, il faut que certains journalistes en qui ils ont confiance aient formulé de bonnes critiques, que certaines lignes ouvertes en aient parlé, qu'il y ait un environnement propice à visiter l'attrait; dans ces conditions, peut-être se déplaceront-ils.

- *Les opportunistes*

Les opportunistes forment une masse considérable. Ils manifestent leur intérêt pour tout, en autant que ce soit gratuit. Ces gens rempliront les rues si votre événement est présenté gratuitement : ils veulent s'amuser. Ils deviennent intéressants parce qu'ils sont ouverts, éclectiques, touchent à tout, vont partout et ont du plaisir dans tout. Le seul désagrément : cette clientèle est difficile à fidéliser et est difficilement transformable en revenus directs ou indirects.

Résumons : Si on veut rejoindre l'avant-garde, on optera pour les affiches ou le journal *Voir*. Les enthousiastes sont des gens qui veulent progresser : il faudra donc choisir pour eux *L'Actualité*, *La Presse*, *Le Journal des Affaires*. Si vous souhaitez atteindre les traditionalistes, il vous sera profitable d'utiliser les réseaux tels que les Chevaliers de Colomb ou le club Richelieu. Bien entendu, les stricts seront rejoints par *La Presse*, *The Gazette*, mais c'est encore au moyen des réseaux sociaux que vous obtiendrez le plus de succès, tout comme dans le cas des décideurs. Pour les confortables, l'influence viendra du système scolaire et de la presse en général; pour les paroissiens, des clubs de l'âge d'or ou des hebdomadaires régionaux. Finalement, on choisira les médias

pour s'adresser aux opportunistes, mais en s'assurant d'utiliser des arguments chocs tels que «spectacle gratuit», «entrée gratuite» ou des primes.

#### *Une concurrence accrue*

Sur le plan touristique, la concurrence régionale s'accroît de façon phénoménale : dans chacune de ses régions, le Québec est tapissé mur à mur d'attrait culturels, des spectacles aux festivals en passant par les centres d'interprétation et les musées. Il ne faut pas se le cacher, le consommateur, le touriste ne peut tout voir ni tout visiter : il doit faire des choix. Par conséquent, il ne s'agit pas que d'utiliser nos outils pour signaler notre existence, encore faut-il bien cibler la clientèle. Face à cette offre multiple, il faudra que chaque événement ou attrait trouve son créneau, son marché, son filon.

Au-delà de la concurrence régionale, soulignons également la compétition aux niveaux provincial et nord-américain. Prenons comme exemples Toronto et New York : l'intérêt pour la mégapole américaine a quelque peu baissé à cause de la faible valeur du dollar canadien, mais l'offre culturelle de Toronto augmente sans cesse. Montréal et le reste du Québec risquent de se voir ravir certains segments de clientèle par ces deux grandes villes.

La concurrence internationale se fait également sentir. Le problème ne réside pas tant dans la difficulté de rejoindre les gens d'ailleurs que dans le positionnement à adopter pour qu'ils nous choisissent. Aujourd'hui, l'information sur les grands attraits et sur les événements internationaux circule de plus en plus : la bataille devient par conséquent plus féroce pour la clientèle disponible. Vous avez beau rejoindre votre client, si vous ne pouvez soutenir la comparaison avec vos compétiteurs, vous le perdrez. Les meilleures clientèles sont courtisées pour une multitude de produits éminemment internationaux; nous ne pouvons nous comparer uniquement à notre voisin.

#### LE MARCHÉ TOURISTIQUE COMME OCCASION

##### *Les attraits et événements culturels comme produits d'appel*

Une portion croissante de voyages de courts séjours se réalise strictement pour des motifs culturels. Pour plusieurs, la culture constitue un produit moteur, bien loin d'un compromis complémentaire. Pensons simplement au Festival international de jazz de Montréal, aux grandes expositions tenues à Toronto, à New York et récemment à Québec; le constat est clair : la culture déplace

les foules. Il faut taper de plus en plus fort pour faire voyager, mais le marché existe et les gens dépensent beaucoup d'argent.

#### *Les attraits culturels comme composante principale de l'offre touristique*

L'offre culturelle fait partie de ce que les gens recherchent en voyage et se révèle absolument nécessaire; une destination sans offre culturelle adéquate, authentique et intéressante se tire dans le pied ! Si elle ne se trouve pas en mesure de mettre cette offre en valeur, elle perd une partie de son attrait.

#### *Les attraits culturels comme moyen de découverte et d'intégration d'une destination*

Les attraits culturels et les événements constituent une des meilleures façons de découvrir une destination. De plus, une grande partie des touristes évitent maintenant les attraits purement touristiques et cherchent un contact authentique. Lorsque vous faites visiter une ville où se tient un festival auquel la clientèle locale participe, cela ajoute de la crédibilité et de l'attrait à votre manifestation. Il est donc important de viser cette symbiose : être accessible aux touristes, mais également authentique et adopté par la population locale.

#### *Les attraits culturels comme partie intégrante de l'expérience de visite ou de séjour*

On rencontre parfois des clientèles pour qui l'attrait culturel n'entraîne effectivement qu'une simple visite, au même titre que n'importe quel autre : elles se promènent, regardent, amènent les enfants et entrent dans les restaurants pour utiliser les toilettes. Il ne faut pas s'offusquer de cela et plutôt se consoler en se disant que les propriétaires d'attrait culturels ne sont pas les seuls aux prises avec ce fréquent comportement.

#### **LE MARCHÉ TOURISTIQUE: UN DÉFI DE TAILLE POUR LES ENTREPRISES CULTURELLES**

##### *Des objectifs à atteindre auprès du touriste*

Quand on parle d'outils, on ne parle pas seulement de moyens physiques. Le discours que nous tenons par l'intermédiaire de nos produits et de nos outils est aussi une partie de notre communication. Au Québec — et c'est également vrai dans d'autres contrées —, il me semble que certains responsables d'attrait tiennent un discours qui s'adresse au fond à leurs semblables alors qu'ils cherchent à attirer le grand public.

On peut utiliser plusieurs niveaux de discours dans la documentation. On peut employer un langage s'adressant à un connaisseur ; il n'y a aucun mal à cela, mais c'est un langage qui passe souvent à

côté d'une bonne partie de la clientèle. Certains intervenants culturels ajoutent à leurs communications un accent vraiment ethnocentrique, du type: « Venez vous retrouver vous-même, vous et vos racines... » Du coup, un touriste de l'extérieur se sentira très peu interpellé par cet attrait. Dans certains établissements, la thématique, ou tout simplement la façon dont cette dernière est présentée, peuvent également ne pas du tout attirer le touriste qui n'est pas de la région. Vos outils doivent donc permettre d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

##### • *Se faire connaître*

Le premier objectif est de se faire connaître. La plupart des gens ont l'impression qu'ils possèdent les moyens pour se faire connaître. Or le défi, c'est d'être connu par les bonnes personnes, par celles que nous voulons justement rejoindre. On remarque souvent que les institutions ou les événements rejoignent facilement de petits créneaux, mais non toute une masse de clients potentiels.

##### • *Intéresser et attirer*

Il ne s'agit pas de dire que nous existons, il faut également interpeller et intéresser. Par ailleurs, il n'est pas dit qu'un client intéressé passera automatiquement de l'intention à l'action. Que ce soit par un dépliant, un site Internet ou une annonce publicitaire, il faut que la communication attire. Dans le secteur culturel, face au marché local ou touristique, le bouche à oreille demeure un moteur de promotion efficace qui peut voyager très loin. Le meilleur ambassadeur pour une destination est la personne qui revient de voyage et qui, dès son retour, décrit ses aventures, étale ses photos, parle de ce qu'elle a vu, fait la liste des éléments à ne pas rater. Par contre, elle dressera probablement aussi la liste des endroits où il ne faut pas perdre son temps.

##### • *Accueillir, satisfaire, fidéliser*

Après avoir attiré le touriste, il faut l'accueillir. Voilà un autre défi. La communication est l'élément clé d'un bon accueil : elle permet au client d'accéder et de comprendre. Il ne s'agit pas, bien entendu, d'une question de langue. Cela réside plutôt dans la façon d'expliquer, d'accompagner la visite, d'assister à la participation à un événement. Plus votre client viendra de loin, plus il aura tendance à se sentir culturellement exclu et à considérer votre attrait comme inintéressant. Il ne deviendra certainement pas votre meilleur porte-parole. Vous devez donc le satisfaire, le fidéliser et, ultimement, en faire un ambassadeur.